

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

MANAGEMENT INOVIRANJA  
PROIZVODNIH PROCESOV V  
SLIKOPLESKARSTVU

Dejan Jurkovič

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr. Mirko Markič



## POVZETEK

Namen raziskave je ugotoviti, ali inovativni proizvodni procesi vplivajo na povečano rast/obseg poslovanja mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge v RS. V empiričnem delu magistrske naloge s pomočjo regresijske analize preverjamo vplive posameznih spremenljivk managementa inovacijskih procesov na povečano rast/obseg poslovanja. Ugotovili smo, da inovativni proizvodni procesi v slikopleskarski panogi vplivajo na rast/obseg poslovanja v mikro in majhnih podjetjih. Beta koeficient znaša 1,23 in je statistično značilno večji od 0 pri manj kot 1–odstotnem tveganju. Zasnovali smo model vzpostavitve elektronskega portala za mikro in majhna podjetja slikopleskarske panoge v sodobni zasnovi. Z njim bomo dosegali združevanje podjetij v obliki spodbujanja in uporabe inovativnih proizvodnih procesov, povečevali konkurenčnost ter kakovost managementa inoviranja proizvodnih procesov v slikopleskarski panogi.

*Ključne besede:* anketa, inoviranje, management, model, proizvodni procesi, slikopleskarstvo.

## ABSTRACT

This paper investigates and answers the question about innovative process operations and its significant impact to the growth/dimension of economic operation in micro and small businesses in the paintwork sector in RS. This paper investigates from an empirical perspective the main determinants of economic growth focusing on the specific role played by institutional factors. The first part of this paper critically reviews the literature on models of proceedings. The second part of this paper works out the various economic and institutional indicators that are tested for their impact on growth rates in the micro and small paintwork businesses. Beta coefficient summarizes 1,23 and is statistical major that 0 at minor than 1–per cent risk. The evidence so far suggests a link between the quality of micro and small paintwork businesses and growth. The connecting – econometric model based on panel data regression analysis for the innovatory operations management, usage of innovative process operations in paintwork utensil, increased competitive position and increased quality of innovations' management paintwork operations.

*Key words:* innovation, management, model, operations, paintwork, questionnaire.

**UDK:** 658.589:005(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Oprelitev področja in opis problema raziskave .....	1
1.2	Namen in cilji .....	2
1.2.1	Namen .....	2
1.2.2	Cilji.....	2
1.3	Metode raziskovanja.....	3
1.3.1	Regresijska in faktorska analiza.....	3
1.3.2	Hipoteze in predpostavke .....	4
<b>2</b>	<b>Inoviranje.....</b>	<b>7</b>
2.1	Oprelitev pojmov o inoviranju.....	7
2.1.1	Delitev inovacij .....	10
2.2	Inovativnosti v sodobnem gospodarstvu .....	11
2.2.1	Primerjava rutinerske in inovativne družbe.....	11
2.2.2	Inovativna podjetja in druge organizacije .....	14
2.2.3	Strategija podjetja in inoviranje .....	16
2.2.4	Vzroki za nizko stopnjo inovativnosti.....	17
2.3	Tehnološki vidik inoviranja.....	17
2.3.1	Viri znanj in idej.....	18
2.3.2	Uveljavljanje oziroma difuzija novosti .....	20
2.4	Prenova poslovnega procesa.....	23
2.4.1	Vzroki, cilji in učinki prenove poslovnega procesa .....	23
2.4.2	Metodologija izvajanja prenove poslovnega procesa.....	25
2.4.3	Ključni dejavniki uspešnosti in tveganja povezana s prenovo poslovnih procesov.....	28
2.4.4	Prihodnost prenove poslovnega procesa .....	30
2.5	Rast in razvoj podjetij.....	31
	Zunanji dejavniki:.....	31
	Notranji dejavniki:.....	32
<b>3</b>	<b>Mikro in majhna slikopleskarska podjetja.....</b>	<b>33</b>
3.1	Oprelitev mikro in majhnih podjetij .....	33
3.2	Ranljivost mikro in majhnih slikopleskarskih podjetij.....	36
3.2.1	Stopnja spreminjanja tehnologije .....	37
3.2.2	Nestanovitnost in negotovost trga .....	37
3.2.3	Narava konkurence.....	38
3.2.4	Značilnosti sodelavcev .....	38
3.2.5	Omejenost sredstev.....	39
3.2.6	Značilnosti podjetnika in ustanoviteljev.....	39
3.3	Obvladovanje ranljivosti.....	40

3.4	Odločanje v ranljivih podjetij .....	41
3.4.1	Hitro sprejemanje odločitev .....	41
3.4.2	Analitično sprejemanje odločitev .....	42
3.4.3	Podjetniško sprejemanje odločitev .....	42
3.5	Opredelitve slikopleskarske dejavnosti .....	42
3.5.1	Razvoj slikopleskarskih proizvodnih procesov .....	43
3.6	Teoretične ugotovitve .....	44
<b>4</b>	<b>Empirični del .....</b>	<b>47</b>
4.1	Plan analize .....	47
4.1.1	Zbiranje podatkov .....	47
4.1.2	Vzorec .....	47
4.1.3	Definicija spremenljivk .....	48
4.2	Izidi raziskave .....	50
4.2.1	Statistične metode raziskave .....	50
4.2.2	Deskriptivna in regresijska analiza .....	51
4.2.3	Preverjanje hipotez .....	58
4.3	Empirične ugotovitve .....	63
<b>5</b>	<b>Zasnova modela .....</b>	<b>67</b>
5.1	Teoretična in empirična izhodišča za zasnovo modela .....	67
5.2	Model managementa inoviranja proizvodnih procesov v slikopleskarski dejavnosti .....	73
<b>6</b>	<b>Zaključek .....</b>	<b>83</b>
6.1	Sklep .....	86
6.1.1	Omejitve raziskave .....	86
6.1.2	Predlogi za nadaljnje raziskovanje .....	87
6.1.3	Prispevek k znanosti .....	87
	<b>Literatura .....</b>	<b>89</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>97</b>

## PONAZORILA

### SLIKE

Slika 4.1 Frekvenčna porazdelitev uporabe inovativnih proizvodnih procesov .....	51
Slika 4.2 Povprečja ocene vzorov za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov .....	53
Slika 4.3 Scree diagram vzrokov za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov .....	54
Slika 4.4 Aritmetična sredina ocene sodelovanja z zunanjimi izvajalci – partnerji.....	55
Slika 4.5 Scree diagram ocene sodelovanja z zunanjimi izvajalci – partnerji .....	56
Slika 4.6 Povprečna ocena ocene pridobivanja finančnih sredstev.....	57
Slika 4.7 Scree diagram ocene pridobivanja finančnih sredstev .....	57
Slika 4.8 Frekvenčna porazdelitev za oceno rasti podjetja v zadnjih treh letih .....	58
Slika 5.1 Model managementa inoviranja proizvodnih procesov .....	75

### TABELE

Tabela 2.1 Posodobitev miselnosti je pogoj za uspeh v sodobnih razmerah .....	13
Tabela 2.2 Praktične posledice zastarelega in sodobnega razmišljanja .....	13
Tabela 2.3 Splošne faze izvajanja prenove poslovnih procesov .....	27
Tabela 2.4 Ključni dejavniki uspeha prenove poslovnega procesa.....	29
Tabela 3.1 Kriterij za razvrščanje podjetij po velikosti v EU in RS .....	34
Tabela 3.2 Definicija velikosti podjetij v Sloveniji po ZPOP.....	35
Tabela 4.1 Frekvenčne porazdelitve uporabe inovativnih proizvodnih procesov.....	52
Tabela 4.2 Opisne statistike ocene uporabe inovativnih proizvodnih procesov .....	52
Tabela 4.3 Opisne statistike vzrokov za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov .....	53
Tabela 4.4 Opisne statistike vzrokov za uvedbo orodij, opreme in pripomočkov .....	55
Tabela 4.5 Opisne statistike sodelovanja z zunanjimi izvajalci – partnerji .....	56
Tabela 4.6 Korelacijska matrika.....	59
Tabela 4.7 Regresijska analiza za H1 – pojasnjena varianca .....	60
Tabela 4.8 Regresijska analiza za H1 – F test.....	60
Tabela 4.9 Regresijska analiza za H1 – beta koeficient.....	60

Tabela 4.10 Regresijska analiza za H2 – pojasnjena varianca.....	61
Tabela 4.11 Regresijska analiza za H2 – F test.....	61
Tabela 4.12 Regresijska analiza za H2 – beta koeficient.....	61
Tabela 4.13 Regresijska analiza za H3 – pojasnjena varianca.....	62
Tabela 4.14 Regresijska analiza za H3 – F test.....	62
Tabela 4.15 Regresijska analiza za H3 – beta koeficient.....	62
Tabela 4.16 Regresijska analiza za H4 – pojasnjena varianca.....	63
Tabela 4.17 Regresijska analiza za H4 – F test.....	63
Tabela 4.18 Regresijska analiza za H4 – beta koeficient.....	63



## KRAJŠAVE

e-SSČ	elektronski (internetni) portal sekcije slikopleskarjev in črkoslikarjev
EU	Evropska Unija
idr.	in drugi / in drugo
IKT	informacijsko – komunikacijska tehnologija
JIT	Just – in – Time
MEGRA	Mednarodni sejem gradbeništva in gradbenih materialov
MMS	mikro in majhni slikopleskarski subjekt (-i)
MOS	Mednarodni obrtni sejem
MSP	majhna in srednje velika podjetja/družbe
OZS	Obrtna zbornica Slovenije
podjetje	poslovni subjekt
RR	razvoj in raziskave
RRA	Regionalno razvojna agencija
RS	Republika Slovenija
RSS	razvojni in subvencijski skladi
SD	slikopleskarska dejavnost
SKD	standardna kvalifikacija dejavnosti
SPSS	programska oprema za napovedno analitiko
SSČ	Sekcija slikopleskarjev in črkoslikarjev
t. i.	tako imenovan (-o, -a)
tj.	to je
TQM	Total Quality Management
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah
ZPOP	Zakon o podpornem okolju za podjetništvo



# 1 UVOD

V prvem poglavju bomo opredelili uvodna pojasnila in pristope magistrskega dela. Nanašajo se na opredelitev področja in opisa problema raziskave, določitev namena in ciljev, metod raziskovanja, določitev predpostavk in hipotez magistrskega dela ter morebitne metodološke in vsebinske omejitve empirične raziskave.

## 1.1 Opredelitev področja in opis problema raziskave

Trg sili podjetja in druge organizacije v inovativne prijeme obvladovanja potreb svojih potrošnikov. Želje slednjih se s časom (pre)oblikujejo, čemer sledi in se prilagaja vsaka v razvoj in rast usmerjena organizacija. Tako organizacijo pojmuje kot inovativno, saj z iskanjem novih tržnih možnosti ne samo zadovoljuje potrebe potrošnikov, temveč je (lahko) hkrati korak pred konkurenco.

V magistrskem delu bomo opredelili dejavnost slikopleskarstva v mikro in majhnih podjetjih, saj je to v RS ena izmed dejavnosti, v kateri prihaja do počasnega uvajanja in uporabe inovacijskih dosežkov. V Republiki Sloveniji so slikopleskarji združeni v OZS v SSČ. Predstavniki sekcije SSČ so ugotovili, da je bilo uvajanje novosti v slikopleskarske procese v zadnjih nekaj letih zapostavljeno in prepuščeno slikopleskarjem samim (Obrtna zbornica Slovenije 2005).

Raziskave so tudi pokazale, da so inovativna podjetja ali druge organizacije, ki so sposobne uporabiti inovacije za diferenciacijo svojih izdelkov ali storitev, v povprečju dvakrat bolj dobičkonosna od ostalih (Tidd, Bassant in Pavitt 2001, 9). Ugotovljeno je, da je inoviranje tvegano (prim. Mulej in Ženko 2004, 8), saj se velikokrat dogodi, da se novost iz različnih vzrokov ekonomsko ne poplača. Predstavniki SSČ so se odločili, da pristopijo k spodbujanju in pospeševanju rabe inovacijskih dosežkov na področju slikopleskarske dejavnosti v RS, ker želijo slikopleskarjem prikazati, da bodo z uporabo zadnjih inovacijskih dosežkov izboljšali uspešnost svojega dela. Prvi izid spodbujanja rabe inovacijskih dosežkov je bil dosežen septembra 2005 na področju upravljanja in managementa (po Markiču 2004). V SSČ (Obrtna zbornica Slovenije 2005) so izdelali priročnik Normativi porabe časa in materiala ter pravila merjenja za obračun slikopleskarskih del. V njem so na enem mestu zbrali normative in pravila za merjenje ter obračun slikopleskarskih del z že vključenimi vsemi materiali, ki so dostopni na tržišču. Kljub izdaji omenjenega priročnika problematike prepočasnega uvajanja inovacijskih procesov v slikopleskarstvu niso odpravili. Ključni problem še vedno ostaja – to je *počasno uvajanje in nezadostna raba inovativnih proizvodnih procesov* pri opravljanju storitev slikopleskarskih del. To pomeni, da v slikopleskarstvu inovativnih proizvodnih procesov ne uporabljajo v zadostni meri. Posledica tega je, da so *naročniki slikopleskarskih del prikrajšani za kakovostne storitve in za njih plačajo več*.

## **1.2 Namen in cilji**

### **1.2.1 Namen**

Namen raziskave je ugotoviti, ali imajo inovativni proizvodni procesi vpliv na povečano rast oziroma obseg poslovanja mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge RS.

### **1.2.2 Cilji**

Cilj naloge je izdelati model managementa inoviranja proizvodnih procesov v slikopleskarski dejavnosti na predhodni osnovi teoretične in empirične raziskave. Model bo pomemben doprinos pri spodbujanju slikopleskarjev k uporabi sodobnih, inovacijskih dosežkov na področju inovativnih proizvodnih procesov s pomočjo načina pridobitve finančnih sredstev v okviru sofinanciranja in ugotovitev vzrokov za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov v mikro in majhnih podjetjih.

Izvedli smo raziskavo, v katero so bile vključene spremenljivke: uporaba inovativnih proizvodnih procesov, vzroki za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov, sodelovanje z zunanjimi izvajalci – partnerji, pridobitev finančnih virov in povečana rast podjetja. Z njimi želimo s pomočjo regresijske analize ugotoviti naslednje:

- uresničiti namen magistrske naloge in s tem preveriti ali imajo inovacijski proizvodni procesi vpliv na rast oziroma povečan obseg poslovanja podjetja,
- ali imajo vzroki za uvedbo inovacijskih proizvodnih procesov vpliv na uporabo teh v slikopleskarski panogi mikro in majhnih podjetij v RS,
- ali sodelovanje z zunanjimi izvajalci ali partnerji vpliva na inovacijske proizvodne procese v slikopleskarski panogi mikro in majhnih podjetij v RS,
- ali pridobitev finančnih virov vpliva na uvedbo inovativnih proizvodnih procesov v slikopleskarski panogi v mikro in majhnih podjetij v RS.

Ostali cilji se nanašajo na:

- identifikacijo mikro in majhnih podjetij slikopleskarske dejavnosti RS, ki uporabljajo in tistih, ki ne uporabljajo inovativne proizvodne procese,
- identifikacijo razlogov za uporabo oziroma neuporabo orodij, pripomočkov in opreme,
- obliko financiranja oziroma pridobitev finančnih sredstev za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del,
- identifikacijo virov informacij, kjer se v podjetjih in drugih organizacijah seznanjajo s ponudbo na trgu in možnostmi sofinanciranja.

### 1.3 Metode raziskovanja

V magistrski nalogi bomo vključevali dva pristopa raziskovanja, in sicer teoretični in empirični raziskovalni pristop. Kot osnovo za teoretično raziskovanje smo uporabili:

- za izdelavo teoretičnih izhodišč obravnavanega področja smo uporabili obstoječe znanstvene in strokovne publikacije,
- induktivno metodo, ki nam bo omogočila, da bomo na osnovi posameznih dejstev in spoznanj prišli do novih zakonitosti,
- z deduktivno metodo smo iz splošnih stališč izbrali konkretne zaključke in spoznanja.

Empirični del bo zasnovan kot kvantitativna študija primera na eni ravni (Toš in Hafner Fing 1998, 115). Z njo bomo preverili praktično vrednost postopkov in metod, katere bomo razvili na osnovi ugotovitev teoretične raziskave. Raziskavo smo opravili s pomočjo zbiranja podatkov preko osebne pošte z anketiranjem podjetij slikopleskarske dejavnosti. Vzorec podjetij je namenski in je bil izbran iz registra OZS. Pridobljene podatke smo analizirali s statistično programsko opremo SPSS (Easterby – Smith, Thorpe in Lowe 2005, 179) in na ta način pridobili vpogled v inovativne proizvodne procese slikopleskarskih storitev, ki jo trenutno uporabljajo slikopleskarji v RS, ter vzroke, ki predstavljajo oviro za uvedbo in uporabo sodobnih inovacijskih dosežkov na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del v praksi.

Z inverzno dedukcijo (Toš in Hafner Fing 1998, 18) smo zasnovali model spodbujanja slikopleskarjev k uporabi sodobnih inovacijskih dosežkov na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del. Pri opisu splošnih dejstev o slikopleskarskih subjektih, zajetih v anketi, smo uporabili metodo deskripcije. Primerjalno metodo smo uporabili za analiziranje konkurenčnosti podjetij oziroma njihovih postopkov uvajanja inovativnih prijemov pri opravljanju dejavnosti in organiziranosti. Z metodo modeliranja smo opredelili proces izdelave strategije vpeljevanja in spodbujanja mikro in majhnih slikopleskarskih subjektov k uporabi inovativnih proizvodnih procesov.

Metode smo izbrali glede na obravnavano problematiko managementa inovativnih proizvodnih procesov v slikopleskarstvu. Ciljno skupino anketiranega vzorca raziskave predstavljajo podjetja v Republiki Sloveniji, katerih glavna dejavnost je slikopleskarstvo. Ciljno osebo anketiranega vzorca raziskave pa predstavlja manager ali lastnik, ki je v podjetju ali drugi organizaciji v največji meri seznanjena s slikopleskarskimi orodji in tehnologijo.

#### 1.3.1 Regresijska in faktorska analiza

Enostavna linearna regresija proučuje linearni vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno. Regresijsko funkcijo zapišemo:  $Y' = \alpha + \beta X$ ,  $\alpha$  je regresijska konstanta,  $\beta$  je

regresijski koeficient. Pove nam, za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se neodvisna poveča za enoto. Ker ne poznamo dejanskih razmer, ocenimo parametre regresijske funkcije na podlagi vzorčnih podatkov in informacij. Ocenjena regresijska funkcija je ocena regresijske konstante,  $\beta$  pa regresijski koeficient. Multipla linearna regresija proučuje linearni vpliv več neodvisnih spremenljivk na odvisno. Multiplo regresijsko funkcijo zapišemo  $Y' = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$ . V tem primeru je  $\alpha$  regresijska konstanta,  $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$  pa so parcialni regresijski koeficienti. Parcialni regresijski koeficient pove, za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se  $j$ -ta neodvisna spremenljivka poveča za eno enoto, ostale pa pri tem ostanejo nespremenjene (Rogelj 2000).

Faktorska analiza je namenjena proučevanju povezav v množici opazovanih spremenljivk. Odkriti želi skupne razsežnosti opazovanih spremenljivk in tako omogoči vpogled v osnovno strukturo podatkov in informacij. Cilj metode je odkriti manjše število latentnih (skritih) spremenljivk, imenovanih faktorji, s katerimi želi pojasniti zveze med opazovanimi spremenljivkami. Faktorska analiza spada med metode zmanjšanja razsežnosti podatkov, podobno kot metoda glavnih komponent. Bistvena razlika med obema metodama pa je v tem, da je metoda glavnih komponent namenjena oblikovanju novih spremenljivk, ki predstavljajo linearne kombinacije opazovanih spremenljivk in ki pojasnijo čim večji del variabilnosti prvotnih spremenljivk. Čeprav je izhodišče metode glavnih komponent kovariančna matrika, je predvsem poudarjen pomen varianc. Pri faktorski analizi pa je poudarek na modelskem pristopu, pri čemer je vsaka opazovana spremenljivka predstavljena kot linearna kombinacija majhnega števila latentnih skupnih faktorjev in po enega specifičnega faktorja. Skupni faktorji določajo kovariance med opazovanimi spremenljivkami, medtem ko specifični faktorji vplivajo samo na variance opazovanih spremenljivk (Rovan 2007, 44).

### ***1.3.2 Hipoteze in predpostavke***

Na preizkus smo postavili naslednje hipoteze, te bomo podrobneje obdelali in analizirali v empiričnem delu magistrske naloge.

Prva postavljena hipoteza pravi, da vzroki za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov vplivajo na povečano uporabo inovativnih proizvodnih procesov (Priloga 1) mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge RS.

Druga hipoteza kaže vpliv sodelovanja z zunanjimi izvajalci ali s partnerji na povečano uporabo inovativnih proizvodnih procesov (Priloga 1) mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge RS.

Tretja hipoteza pravi, da finančna sredstva podpornih institucij in države pospešujejo uporabo inovativnih proizvodnih procesov (Priloga 1) mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge RS.

Preverili bomo še zadnjo hipotezo: Uporaba inovativnih proizvodnih procesov vpliva na rast oziroma povečan obseg poslovanja (Priloga 1) mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge RS.

Glede na postavljene hipoteze, predpostavljamo, da največ sredstev za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov namenjajo v podjetjih ali drugih organizacijah sami. Najpogostejši vzrok za uvedbo inovacijskih proizvodnih procesov na področju slikopleskarskih storitev so potrebe kupcev/odjemalcev. V podjetjih in drugih organizacijah zelo malo sodelujejo z zunanjim poslovnim okoljem (npr. zunanji izvajalci – partnerji, kooperanti itd.).





## 2 INOVIRANJE

Poglavje s teoretičnim pogledom na inoviranje in inovativnost začnemo z metaforično mislijo avtorjev Mauzy in Harrimana (Kovač 2005, 38), ki sta ugotovila, da »če želijo dolgoročno preživeti in se razvijati, morajo tako podjetja, kot posamezniki, nenehno ustvarjati in inovirati. Tako redno in tako pogosto, kot to velja za dihanje«.

Pogled v zgodovino nam pove, da so imele glavno besedo novosti oziroma izumi, ki so tako ali drugače olajšali življenje in povečali učinkovitost dela. Jasno je, da je družba, ki ne sledi inovacijskim trendom, obsojena na propad in obratno, toliko bolj smo uspešni, kolikor bolj znamo izkoristiti prednosti inoviranja (Likar 2001a, 25).

Kakovostna gospodarska rast nove ekonomije temelji na znanju, inovativnosti, informacijah in novi tehnologiji (Petrin 2003, 5). Osnova je inovacija v najširšem pomenu besede, ki omogoča hiter tehnološki razvoj in od katere je odvisna sposobnost naroda, da ustvarja kakovostne proizvode (izdelke in storitve) ob nizkih stroških. Številne izboljšave se dosežejo hitro in včasih tudi brez izdatnih naložb. Pogoji pa je, da so pristopi preprečevalni, tj. z odpravljanjem pomanjkljivosti znotraj vseh faz proizvodnega in poslovnega procesa. Ta pristop zahteva celovitost, tj. sodelovanje tehnoloških in vodstvenih ekip, ter motiviranost delavcev. Grilc (2004, 67) zgornje navedbe podkrepi z dejstvom, da »naša najbolj uspešna podjetja gradijo z lastnim znanjem in za to veliko vlagajo, tudi izobražujejo zaposlene iz vseh delovnih procesov«.

### 2.1 Opredelitev pojmov o inoviranju

Joseph Alois Schumpeter, je v središče ekonomskega razvoja, ki je po njegovem dinamičen proces, postavil podjetnika kot silo, ki povzroča ta razvoj. Postavil je teorijo *kreativne destrukcije* (ustvarjalnega rušenja), po kateri je inovativen podjetnik glavni rušitelj tržnega ravnovesja. V teorijo je vpeljal konkurenco v smislu *inovacijske rivalitete* med podjetniki (Sušjan 1997, 101).

Schumpeter je med drugim ugotovil, da je dolgoročni razvoj kapitalističnega gospodarstva bistveno bolj odvisen od inovacij, ki znova in znova preoblikujejo tržno ravnovesje, kot pa od ravnovesja, ki ga vzdržuje podjetje ali organizacija po neoklasični teoriji. Iz tega sledi, da je uvajanje novih proizvodov v podjetju ali drugi organizaciji veliko pomembnejše kot spremembe cen obstoječih proizvodov. Iz tega izhaja, da konkurenca ni merljiva glede na cene, temveč da izhaja iz procesa uvajanja in širitve inovacij. V svojem delu *Capitalism, Socialism and Democracy* pravi (Schumpeter 1981, 15):

»V kapitalistični realnosti, ki se razlikuje od učbeniške slike, ni pomembna (cenovna) konkurenca, temveč konkurenca na osnovi novih proizvodov, novih tehnologij, novih resursov, novih načinov organiziranosti itd.; konkurenca, ki predstavlja odločilno stroškovno ali kakovostno prednost in ki ne povzroča le

mejnih sprememb v profitnih in proizvodnji obstoječih podjetij, ampak je dejavnik njegovega obstoja.«

Konkurenca ne poteka med enakimi proizvodi, enako proizvedenimi, temveč med starimi in novimi proizvodi kot tudi med starimi in novimi tehnologijami in med starimi in novimi oblikami organiziranosti.

Preden preidemo k podrobnejši opredelitvi tega pojma, je dobro poznati celotno inovacijsko verigo, ki jo po Schumpetru klasificiramo v tri skupine (Žižek 2000, 23):

- invencija,
- inovacija,
- difuzija.

*Invencija* je zelo širok tehniški pojem ali pojem drugih strok, označuje pa vsakršno ustvarjalno spoznanje, razrešitev, zamisel ali dosežek (Pretnar 1995, 7). Gre za proces kreacije novega znanja z opazovanjem in razmišljanjem, kako se bo obstoječe znanje lahko izboljšalo ali prilagodilo specifičnim potrebam. S tehničnega vidika je invencija zamisel nove naprave, proizvodnega postopka ali uporabe proizvodov v nove namene (Likar 2001b, 17). Invencija še ni donosen ali kako drugače koristen domislek, to je le potencialna inovacija.

*Inventivnost* predstavlja sposobnost odkrivanja novih vidikov ali odnosov med stvarmi, pojavi ali pojmi, oziroma zmožnost, da se na podlagi poznanih elementov izdelajo nove celote – sinteze. Ta sposobnost, ki je pri posameznikih različno razvita, prihaja do izraza v znanosti in umetnosti, in sicer pri snovanju novih teorij, hipotez, sistemov, pri odkrivanju dotlej neznanih zakonitosti, mehanizmov, naprav in postopkov. Pri psiholoških raziskavah so ugotovili, da je invencija tesno povezana z razvitostjo domišljije in splošno inteligenco. Invencija postane inovacija s komercializacijo (Mulej idr. 2002, 220) in pomeni ustvariti nekaj novega ter to uspešno uvesti na trg.

*Inovacija* je v nasprotju z invencijo predvsem ekonomski pojem (Mulej 1992, 5) in je dokazano koristna novost. To niso le tehnično tehnološke novosti, ampak so lahko tudi družbene in netehnološke narave. Inovacija je proces uporabe znanja na osnovi invencije in uvajanja novih proizvodov ali tehnoloških procesov v gospodarstvu (Likar 1998, 17).

Drucker (1992, 37) inovacijo opredeljuje kot dejanje spreminjanja potenciala stvari ali procesa, ki je znana ali nova, vendar smo ji dodali novo uporabno vrednost. Kot opisuje omenjeni avtor, gre lahko pri inovativnosti tako za družbeni kot tudi za tehnični pojem. Po tej teoriji ne določi inovativnosti zgolj kot tehnične izboljšave, ampak postavlja inovativnost v precej širši družbeni okvir. Glavna značilnost inovativnosti je v tem, da družba ali družbeni/ekonomski sistem, v katerem inovativnost obstaja, dela

stvari na drugačen način in ne na način, ki že obstaja. Druckerjeva teorija obravnava spremembe kot potrebne in zdrave.

Drugi avtorji, na primer (Waterman 1987, 40), pojmujejo inovacijo in inoviranje v precej ožjem smislu. Inoviranje vidijo samo kot proces, inovacijo pa kot izid tega procesa. Inovacija je po njegovi teoriji posledica razmišljanja o ustvarjanju konkurenčnih prednosti posameznika ali skupine in aktivnostmi, s katerimi to razmišljanje tudi udejanjijo. Waterman celo meni, da gre v tem smislu za komercializacijo ideje, kjer se ustvarja korist za sam družbeni sistem. To pomeni, da temu sistemu *ideja prinaša določen dohodek, čeprav ni nujno, da prinaša tudi dobiček*.

Inovacija je naslednji splet: invencija x podjetnost x celovitost x vodenje x sodelavci x kultura x tekmeci x odjemalci x dobavitelji x družbeno – gospodarski pogoji x naravno okolje x slučajnosti oziroma sreča (Mulej in Ženko 2004, 16–17).

Vse sestavine inovacije nastopajo hkrati in jih moramo obvladati ne le hkrati, ampak v vsej njihovi soodvisnosti in povezanosti, torej kot dialektičen sistem. To je izjemno zapleteno in zato razlog, da so ekonomske vede in ekonomske prakse v praksi kombinacija vede in umetnosti, v veliki meri tudi izkustvene (prav tam).

*Inoviranje* večina ljudi povezuje s tehnologijo: novi izdelki ali nov način izdelovanja. Inoviranje je povezano s procesi pridobivanja česar koli novega, kar z razreševanjem problemov postane koristno. Ideje (še niso inovacije, so le na poti k njim) za reorganiziranje, znižanje stroškov, vzpostavitev novega dela financiranja, izboljšanje komuniciranja ali skupinsko sestavljanje izdelkov ali storitev so inovacije, če in ko dajo koristne posledice. Inoviranje je generiranje, sprejem in implementacija novih idej, procesov, izdelkov ali storitev. Inoviranje managerskih metod in običajnih organizacijskih postopkov tako predstavlja obsežno področje priložnosti za notranje podjetništvo (Moss Kanter 1983, 20–21). Inoviranje je prodorno vedenje, ki omogoča organizacijam, da vidijo preko sedanosti in ustvarjajo prihodnost (Pervaiz 1998, 45). Proces inoviranja se sprožijo samo ob realni predpostavki, da so možni veliki dobički (Schumpeter 2002, 44).

*Inovativnost* je sposobnost za razvoj invencij v koristne novosti in njihovih učinkih – inovacijah (Likar, Križaj in Fatur 2006, 31).

V zadnji fazi *difuzije* oziroma širjenja inovacije se prične znanje širiti od inovatorja na ostale ekonomske subjekte na različne načine: z neposredno imitacijo, z vzratnim razstavljanjem, z lastnim razvojem podobne inovacije itd. (Pretnar 1995, 8).

Med temi fazami inovacijskega procesa ni enostavne linearne povezave, kjer bi invencija avtomatično vodila do inovacije, ta pa do difuzije. V vsaki fazi inovacijskega procesa imamo selekcijo, saj se le nekatere ideje opredmetijo in le nekatere inovacije so tržno uspešne (Stanovnik in Kavaš 2004, 18).

### 2.1.1 Delitev inovacij

V ekonomski teoriji zasledimo več vrst delitve inovacij. Najprej bomo predstavili tradicionalno delitev inovacij in nato še nekaj sodobnih delitev inovacij. Pretnar (1995, 8) v svoji delitvi navaja:

- inovacije, ki povečujejo povpraševanje; včasih jim pravimo tudi inovacije za nove izdelke in storitve,
- inovacije, ki znižujejo stroške; včasih jim pravimo tudi inovacije za nove postopke.

Z inovacijo podjetje ali druga organizacija ustvari novo povpraševanje, medtem ko mu inovacija procesov omogoča, da doseže enak proizvod z manjšimi vloženimi viri. Z inovacijo procesov se lahko poveča npr. produktivnost in s tem se znižajo stroški proizvodnje.

Danes je pojmovanje inovacije mnogo širše od tistega, ki je bilo v uporabi pred nekaj desetletji in zajema vsako koristno novost, ki jo kot tako opredelijo odjemalci. Inoviranje povezuje vse poslovne funkcije od raziskovanja (tehničnega in tržnega), razvoja, proizvodnje, nabave, prodaje, financiranja, kadrovanja, vzdrževanja itd. do končnega zadovoljstva odjemalcev in ustvarjanja prihodka, dohodka in donosnosti prodajalcev (Mulej idr. 2002, 220–222). Schumpeter (Schumpeter 1981 v Mulej in Mulej 1999, 55–76) razlikuje pet tipov inovacij, ki so: vpeljava nove dobrine, vpeljava nove metode proizvodnje, odprtje novega trga, zavzetje novega izvora oskrbe s surovinami in polproizvodi ter reorganizacija.

Mulej in Ženko (2004, 11–12) opravita naslednjo tipologijo inovacij:

- Po vsebini lahko pomenijo: novo vsebino ali program poslovanja oziroma delovanja, nove lastnosti izdelkov in postopkov proizvodnje, nove lastnosti organizacijskih vidikov delovanja, nove lastnosti vodenja ljudi v organizacijah in družbah kot celoti ter nove lastnosti metod vodenja in dela.
- Drugi je vidik razlikovanja njihovih posledic. Te so lahko korenite ali drobne.
- Z vidika nastanka so lahko povsem nove ali kombinacije starih gradiv in/ali zamisli v nove.
- Po dolžnosti avtorjev ustvarjati kaj novega gre za invencije in inovacije znotraj službene dolžnosti ali zunaj službene dolžnosti.

Iz tega izhaja, da imamo opravka vsaj s » $5 \times 2 \times 2 \times 2 = 40$ « tipov inovacij.

Po Markiču (2004, 62) lahko inovacije podrobneje razporedimo v tri vrste:

- inoviranje proizvoda (kot na primer novi ali izboljšani izdelki, storitve, novi materiali),

- inoviranje proizvodnih procesov (kot na primer nove tehnologije izdelovanja, nova distribucijska logistika),
- inoviranje upravljanja in managementa (kot na primer TQM).

Inovacije so koraki, potrebni za vpeljavo novih izdelkov, storitev ali proizvodnih procesov na trg. Nanašajo se na tehnološka vprašanja in na organizacijske, vodstvene, komercialne in izobraževalne potrebe, ki prispevajo k ekonomski konkurenčnosti podjetij in s tem tudi k uspešnosti celotne regionalne ekonomije (European Commission, 1995).

Inovacije organiziranosti so se pokazale za vsaj enako pomembne kot tehnološke. Ugotovitve raziskav McKinseyevega *Global Instituta* so to še potrdile (Ballantine 1999, 7). Prvi razlog naj bi bil v neučinkovitosti obvladovanja (upravljanja in managementa) sprememb. Drugi, še pomembnejši, pa se nanaša na delovanje organizacij (Markič 2004, 62). Skupna značilnost inovacij je v tem, da družba ali organizacijski sistem, v katerem se inovacije porajajo, počnejo stvari na drugačen način in ne na že utečen. Drucker (1985, 135–138) pa pravi, da so vse uspešne inovacije presenetljivo preproste oziroma nezapletene.

## **2.2 Inovativnosti v sodobnem gospodarstvu**

Inoviranje je nujno potrebno za preživetje večine organizacij. Vendar vedno ni bilo tako. Še v 1950–ih in 1960–ih letih, torej v razmerah poveljnega pomanjkanja, so bili pogoji v družbenem in poslovnem okolju organizacij takšni, da temu ni bilo treba dajati posebnega poudarka. Med tem obdobjem so podjetja in druge organizacije delovale v relativno stabilnem poslovnem okolju in izdelovale strategije, za katere so bile značilne količinske in ne kakovostne rasti proizvodnje. Gospodarski, tržni in tehnološki pogoji v poslovnem okolju so postajali bolj in bolj dinamični, ob tem pa so podjetja in druge organizacije prepoznavala druge zahteve (Betz 1993, 14). Vzdrževanje konkurenčne prednosti zdaj zahteva ukvarjanje z drugačnimi strategijami in drugačnimi organizacijskimi značilnostmi, da bi bili uspešnejši. Izpostavljenost tveganjem, odpornost do negotovosti, usmeritev na kupca in tržišče, visoka stopnja motivacije in uresničevanja zaposlenih, timsko delo, učinkovito horizontalno komuniciranje, odločanje vseh pooblaščenih udeležencev ipd. je zaznamovalo organizacije, ki so uspevale v tem poslovnem okolju (Betz 1993, 15). Iz tega je izšlo usmerjeno poudarjanje naporov za inoviranje procesov proizvodnje, storitev in izdelkov.

### **2.2.1 Primerjava rutinerske in inovativne družbe**

Dokler je mogoče živeti in poslovati dovolj dobro, uspešno, v skladu s starimi, utečenimi navad, tj. po rutini ali celo z zavračanjem vsega novega v korist starih navadah, tako dolgo za inovacijski management ni prostora. Toda sodobni odjemalci in

konkurenti, razen v manj razvitih območjih sveta, ne dovoljujejo več, da bi se ponudniki omejevali na rutino in rutinerstvo kot pretežno navado in prakso. Konkurenti drug drugega spodrivajo s trga z vedno novimi zamislami, s katerimi krepijo svojo (Mulej in Ženko 2004, 14): ekonomičnost (gospodarno izrabo virov, možnosti) in produktivnost (dosežek na enoto napora), katerima nižajo svoje cene, odlično kakovost (sposobnost ustreči zahtevam porabnika), izbiro in enkratnost (različnost od načelno podobnih ponudb).

Inovativna družba se razlikuje od rutinerske po tem, da: uporablja vse dosežke razvoja svetovne civilizacije, hitro prevzema in uporablja lastne in tuje inovacije, z lastnim znanjem dograjuje tuje znanje, zato da bi razvijala in uspešno uporabljala proizvodno, organizacijsko in drugo tehniko in tehnologijo (prav tam, 119).

Inovacijski management se od rutinskega razlikuje po tem, da gre v njem za odkrivanje, razvijanje in uveljavljanje novosti, ne pa utečene vsakdanje, ponavljajoče se prakse oziroma rutine. Oboje je važno, tako novosti, ki postanejo inovacije, in tudi rutine, ki nastanejo čez čas iz inovacij. Oboje se dopolnjuje. Rutine nam omogočajo, da potrebne vsakdanje dejavnosti izvajamo, kar se da hitro in brez obremenjevanja z iskanjem, celo raziskovanjem, kako in kaj bi storili. Toda rutine se zelo pogosto dajo izboljšati, da postanejo enostavnejše, gospodarnejše in produktivnejše. Tako ima inovacijski management svojo posebno nalogo v kar najbolj gospodarnem, učinkovitem in uspešnem ustvarjanju, odkrivanju, izdelovanju, uveljavljanju in uporabi novosti; te dobijo pravico do oznake »inovacije«, ko se zanje odločijo uporabniki, odjemalci ali kupci, ker vidijo, da imajo od novosti novo korist. Na tej osnovi pridejo do nove koristi tudi avtorji in lastniki oziroma prodajalci novosti (Likar, Križaj in Fatur 2006, 20).

Inovativno poslovanje podjetij in drugih organizacij lahko opredelimo v samo petih stavkih (Mulej in Ženko 2002, 20):

- Vsak strošek, napaka, neuspeh je načelno nepotreben. Delati pametneje.
- Vsak proizvod, postopek, organiziranost slejkoprej zastari. Delati novo.
- Preživetje in zato dobro ali slabo poslovanje se tiče vsakogar. Aktivirati vse za ustvarjanje invenciji in potencialnih inovacij.
- Povsod in nenehno iščemo možne novosti namensko. Mnogo invencij je pogoj, da dobimo vsaj nekaj inovacij.
- Delaj kot pametni, ne kot nori. Pridnost brez pameti ne pomaga, pamet brez pridnosti tudi ne.

Prvi pogoj za prehod družbe iz rutinerske v inovativno je posodobitev stila razmišljanja. V nadaljevanju bomo prikazali miselnost v cehovskih časih (tabela 2.1) oziroma tradicionalno miselnost in miselnost v inovativnih časih ter praktične posledice obeh razmišljanj (tabela 2.2).

**Tabela 2.1** Posodobitev miselnosti je pogoj za uspeh v sodobnih razmerah

V cehovskih časih	V inovativnih časih
nepovezanost, neodvisnost	soodvisnost
neprotislovnost, harmonija (»šef je nezmotljiv, podrejeni ne mislijo«)	delno enotne, delno različne lastnosti in zato medsebojni vplivi
nespremenljivost	nenehno spreminjanje
popolna sprememba	Delna, razvojna sprememba

Vir: Mulej in Ženko 2002, 20.

**Tabela 2.2** Praktične posledice zastarelega in sodobnega razmišljanja

Logika cehovskih časov	Logika inovativnih časov
popolna skladnost, nič razlik	sodelovanje specialistov
rutinerstvo, nič novega	medsebojno dopolnjevanje
strah pred spremembami	ustvarjalnost
Nekonkurenčnost	prenavljanje, tudi inoviranje
resno življenje, a mir, dolgčas	konkurenčnost
enostransko, nesistemske razmišljanje in delovanje	bogato življenje, a nemir
	celovito, sistemsko razmišljanje in (so)delovanje

Vir: Mulej in Ženko 2002, 20.

Skozi čas so se spreminjali tudi tržni dejavniki, ki so vplivali na značaj konkurence in poslovanja podjetij in drugih organizacij. Obdobje po drugi svetovni vojni so prešle štiri razvojne stopnje, ki so jih zaznamovali naslednji tržni dejavniki (Stanovnik in Kavaš 1999, 20):

- V petdesetih in šestdesetih letih so v podjetjih in drugih organizacijah dosegali konkurenčno prednost skoraj izključno na osnovi nizke/visoke cene. Glavna prвина konkurenčnosti je bila učinkovitost, ki je zahtevala znižanje stroškov na enoto proizvoda, to pa jim je omogočilo serijsko proizvodnje ozkega izbora izdelkov ali storitev v velikih serijah.
- Konec šestdesetih let prejšnjega stoletja so organizacije poleg učinkovitosti pričele uvajati novo prvino, in sicer kakovost. Zahteve odjemalcev so postajale vedno večje in obstoj na svetovnem trgu je bil možen s cenovno in kakovostno konkurenčnimi izdelki ali storitvami.
- Z razvojem gospodarstva in dvigom življenjskega standarda so potrošniki v osemdesetih letih prejšnjega stoletja postali vedno bolj zahtevni. Zahtevali so širši nabor izdelkov ali storitev, zato so v podjetjih proizvajali vedno bolj diverzificirane proizvode. Življenjski cikli teh proizvodov so se začeli zaradi naglo spreminjajočega povpraševanja naglo krajšati. Pritisk nove konkurence so vzdržali le v tistih organizacijah, ki so se uspele pravočasno prilagoditi. Proizvodna fleksibilnost je pomenila konkurenčno prednost pred

organizacijami, ki so bila še vedno organizirane po načelih serijskega proizvodnje.

- V začetku devetdesetih letih prejšnjega stoletja je bilo jasno, da tudi fleksibilnost ni dovolj za premagovanje svetovnih tekmecev. Konec prejšnjega tisočletja je postala inovativnost glavna konkurenčna prednost.

Mulej in Ženko prav tako ugotavljata (Mulej in Ženko 2002, 20), da je danes nujna lastnost vseh uspešnih organizacij, ne samo podjetij, tudi ljudi, inovativno poslovanje. Odjemalcev ne zanima, ali ponudnik razmišlja in deluje soodvisno, inventivno in inovativno ter tudi rutinersko, pač pa izidi tega poslovanja. Njihova kakovost mora ustrezati odjemalčevim zahtevam in ga prepričati ali celo navdušiti (Mulej in Ženko 2004, 15).

Tudi inovacije, ki se kažejo v izboljšavah tradicionalnih izdelkov/storitev, so sredstva za dviganje ugleda organizacije oz. blagovne znamke. Interno prinašajo prihranke npr. na tehnoloških kazalnikih: specifični porabi materialov, ukinjanju dragih obdelovalnih operacij, zmanjšanju obdelovalnih in montažnih časov, hitrejšem obračanju zalog, boljši izkoriščenosti strojev in izrabi prostora (Markič 2004, 186).

Da sta razvoj tržišč in velikost organizacij gonilni sili inoviranja, je dokazovala tudi »schumpetarianska šola«. Njihova logika je temeljila na prepričanju, da povečanje konkurenčnosti tržišča zmanjšuje odpore proti inoviranju.

V nasprotju s »schumpetariansko šolo« Robertson (Samson in Challis 2000, 549) vztraja, da prednosti za vstop in tekmovanje na konkurenčnem tržišču pospešuje inoviranje. Gonilna sila za inoviranje je preživetje in uspešnost ostalih, ki posegajo na tržišče in si prizadevajo, tekmujejo ali ostajajo prvi.

### ***2.2.2 Inovativna podjetja in druge organizacije***

Dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost podjetij in drugih organizacij, je zelo veliko, od teh je kar nekaj težko merljivih. V podjetjih (še posebej v mikro, majhnih in srednjih) svojo inovacijsko dejavnost le redko beležijo, njihov vpliv na poslovanje pa je lahko zelo velik. Inovativno podjetje je lažje opisati kot definirati s kvantitativnimi merili.

Inovativno podjetje je predvsem drugačno od neinovativnih v načinu razmišljanja. Njihova moč temelji na ustvarjalnosti posameznikov, timov in vodstev ter obvladovanju dejavnikov ožjega in širšega družbenega okolja, ki podpirajo in spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost. Uporaba tehnologije ne zagotavlja poslovnega uspeha, inovativna so le tista podjetja, ki uspejo prepričati odjemalce ter ustvarijo korist za njih in zase.

V Zeleni knjigi o inovacijah (European Commission 1995, 1) je inovativno podjetje opisano kot tisto s posebnimi strateškimi in organizacijskimi veščinami, katerega uspeh ne temelji le na uspešnosti proizvodnje, prisvojitvi in izkoriščanju novosti, temveč je



sposobno ponuditi nove razrešitve za probleme na način, da zadovolji potrebe posameznika in družbe. Med večšine inovativnega podjetja spadajo (European Commission 1995, 1):

- *strateške veščine*; dolgoročni vidik, sposobnost identifikacije in anticipiranja tržnih trendov, pripravljenost in sposobnost zbirati, obdelati in prisvojiti tehnološke in ekonomske informacije,
- *organizacijske veščine*; občutek in obvladovanje tveganja, notranje sodelovanje med različnimi (operativnimi) organizacijskimi enotami, zunanje sodelovanje z javnim raziskovanjem sektorjem, svetovalnimi podjetji, kupci, dobavitelji, vključenost celotnega podjetja v proces sprememb in investiranje v človeške vire.

Po metodologiji »Oslo« je inovativno tisto podjetje, ki uvede tehnološko nov ali pomembno izboljššan izdelek, storitev ali proces (European Commission 2002, 27). Pri tem je poudarek na tehnološki inovaciji, ne na organizacijski, ter dejstvu, da gre izdelek ali storitev, ki je nov za podjetje in ne gre nujno za absolutno novost na trgu. Tehnologija in izboljšave so pri tem ključnega pomena, zato je tudi logična povezava med inovativnimi in tehnološkimi podjetji.

V današnjem času imajo raziskave inovativnih proizvodnih procesov in tehnološki razvoj primarno vlogo v spodbujanju konkurenčnosti, ekonomske rasti in zaposlovanja. Proizvajanje izdelkov in storitev, ki ne vsebujejo novega znanja in inovacij ter se ne odzivajo dovolj hitro na najnovejša odkritja in prihajajoče tehnologije, prinašajo podjetju malo dodane vrednosti in izjemno malo manevrskega prostora za nadaljnjo rast.

Hitro spreminjanje in zastarevanje znanja sili posameznike in podjetja k specializaciji, hkrati pa trg zahteva celovite razrešitve in kar najbolj popolne izdelke ali storitve. To sili podjetja k povezovanju z univerzami, raziskovalnimi inštituti ter drugimi podjetji, ki posredujejo manjkajoče znanje, ko je to ključnega pomena za razvoj izdelka ali storitve. Globalizacija sili zaposlene v podjetjih, da za svoje proizvode pridobijo najkakovostnejše znanje kjerkoli po svetu, na samo v Sloveniji (Golja idr. 2005, 46).

V inovativnih podjetjih je potrebna tudi ustrezna organiziranost, ki v podjetju pozitivno vpliva na razvoj inovativnosti. Tako obliko organiziranosti imenujemo inovativna organiziranost in je nasprotna birokratski organiziranosti. Inovativna organiziranost je posebna kombinacija strukture organiziranosti, procesov, motivacije in ljudi, ki je oblikovana zato, da poskuša organizacija dosegati konkurenčno sposobnost z inovacijami npr. v procesih, izdelkih, storitvah, tehniki tehnologiji, organiziranosti, vodenju idr. (Likar, Križaj in Fatur 2006, 148–149).

Značilnosti struktur organiziranosti, ki spodbujajo inovativnost (Pervaiz 1998, 53) so naslednje:

- participativne in neformalne,
- sproščena pravila,
- reševanje in upoštevanje mnogih vidikov,
- komunikacija na štiri oči, malo birokracije,
- interdisciplinarni timi, rušenje medorganizacijskih preprek,
- poudarek na ustvarjalnem sodelovanju zaposlenih,
- pripravljenost na sprejemanju zunanjih idej,
- prilagodljivost s spoštovanjem spreminjajočih se potreb,
- ploščata organiziranost,
- pretok informacij (navzdol, navzgor in prečno).

### **2.2.3 Strategija podjetja in inoviranje**

Raziskave (npr. Stanovnik idr. 2000, 65–69; Pukl 2000, 8) so pokazale, da se je treba inoviranja lotiti z določeno strategijo, v kateri naj bi upoštevali tako trženjske vidike, kot so razumevanje potreb kupcev, oglaševanje, naravo konkurence, publiciteto in podobno, ter tudi upravljavsko – managerske vidike, ki naj bi omogočili kar najboljše razvijanje in vpeljavo inovacij na trg ter razvijanje lastnosti izdelka/storitve.

Kot prvo naj bi v podjetju zasnovali cilje, ki jih želijo doseči, in glede na njih oblikovali strategijo, ki obsega tudi predvidevanje zunanjega poslovnega okolja (pretnje in priložnosti) in analizo sposobnosti (prednosti in slabosti). V praksi je to proces, ki se ponavlja, saj bi lahko na primer ugotovili, da je treba spremeniti cilje, ki se izkažejo za nerealne, če jih pretehtamo v povezavi z možnimi strategijami (Twiss 1991, 26).

Strategijo inovacij razvrščamo v več skupin in podskupin. Po Likarju (Likar, Križaj in Fatur 2006, 144) jih razvrščamo v štiri skupine:

- *vodilna tehnologija*; zasleduje najvišje cilje. Praviloma vršni managerji v organizaciji gradijo na visokem vložku znanja, vrhunskih tehnologijah oziroma procesih. Velja tudi obratno. Vrhunska tehnologija je odvisna od tistih, ki so na svojem področju vodilni,
- *sledilna tehnologija*; v podjetju s sledilno tehnologijo reagirajo šele takrat, ko se podjetje z vodilno strategijo pojavi na tržišču z novim, boljšim proizvodom, ki jim je v taki ali drugačni obliki konkurenčen,
- *odvisna strategija*; zanje so značilne razne oblike »satelitskega« sodelovanja z večjimi podjetji in drugimi organizacijami. Odvisno podjetje ali druga organizacija dobi od vodilne potrebno tehnično dokumentacijo, morda tudi del strojnega parka in druge storitve in začne izdelovati po načrtih določen

proizvod. Pri tem ne gre za noben lastni inovacijski vložek, ampak zgolj za izdelavo že obstoječega proizvoda,

- *tradicionalna strategija*; tradicionalisti se izogiblje inovacijam v kakršni koli obliki. Uveljavljena je v mnogih podjetjih, v katerih se še niso soočili s svetovno konkurenco ali izdelujejo izdelke in izvajajo storitve, za katere je v regijskih razmerah trajno povpraševanje. Vsaka novost pomeni zanje pretres celotnega proizvodnega in organizacijskega poligona in se zanjo ne odločajo.

#### **2.2.4 Vzroki za nizko stopnjo inovativnosti**

Lahko bi povzeli ugotovitve, da je neustvarjalno vzdušje v podjetjih in drugih organizacijah danes prevladujoče. Bistvena razlika je ta, da je danes ponudba večja od povpraševanja, nekoč je bilo nasprotno. Zato inoviranje takrat ni bilo tako nujno, kot je v tržnem gospodarstvu. To dejstvo premalo upoštevajo mnogi vodstveni in drugi sodelavci. Kljub prehajanju na tržno gospodarstvo ima večina zaposlenih še vedno mezdni odnos do dela. Redka so razmišljanja o tem, kako bi kaj naredili boljše (Likar, Križaj in Fatur 2006, 58).

V poslovnem in vsakdanjem življenju se pogosto srečujemo s standardnimi, z utečenimi načini dela, kljub temu da je ljudem jasno, da bi bile za višjo kakovost dela, uspehe in napredovanje potrebne nove ideje, se pogosto zadovoljijo s frazo »nimam idej, tak pač sem« in se največkrat raje niti ne potrudijo, da bi delali ustvarjalno. Raje gredo vsak dan po daljši, napornejši poti proti cilju, čeprav slutijo, da bi se dalo delo poenostaviti (prav tam, 58). Po (Mayerju 1991, 55) lahko vzroke za nizko stopnjo inovativnosti razdelimo na *subjektivne* in *objektivne*.

Kot subjektivni vzrok ljudje najpogosteje navajajo pomanjkanje energije in dejstvo, da pač nimajo idej, ker so taki že od nekdanj. Dejstvo pa je, da v večini primerov ne gre za naravno nesposobnost biti kreativen, ampak za premajhno željo po tem, najpogosteje pa za strah pred tveganjem z novostjo. V sodobnih težkih razmerah pa je inovativnih konkurentov toliko, da je strah pred novostjo postal velik vir neuspeha pri poslovanju in zato ni malo ukinitiv služb, zlasti neustvarjalnih. V zadnjih letih to v Sloveniji kažejo primeri tekstilnih in čevljarških tovarn. Mnoge so propadle, a najbolj inovativne ne.

Med objektivne razloge za nizko stopnjo inovativnosti štejemo slabo motiviranost, veliko obremenitev z vsakdanjimi problemi, neustrezno vodenje, neustvarjalno vzdušje in pomembnost inhibitornih dejavnikov (Likar, Križaj in Fatur 2006, 58–59).

### **2.3 Tehnološki vidik inoviranja**

Tehnologija je po definiciji npr. kombinacija veščin, znanja, spretnosti, tehnik, materialov, strojev, računalnikov, orodij in druge opreme, ki jo ljudje uporabljajo z namenom pretvoriti vhodni material v izdelek ali storitev z dodano vrednostjo (Gareth 2001, 266).

Tehnično – tehnološke inovacije se nanašajo na proizvodne postopke izdelkov oz. storitev in so najpogostejša tema razmislekov o inoviranju. Mnogi ljudje se toliko ukvarjajo z njimi, kot da ne bi bilo potrebno raziskovati tudi vseh drugih dejavnosti ali funkcij organiziranosti, tako z vidika izdelkov kot z vidika postopkov. Dosežene inovacije so lahko korenite ali drobne. Pomenijo nove lastnosti proizvodov in proizvodnih postopkov (Mulej in Ženko 2004, 127).

Načrtna inovativnost spodbuja celotno organizacijo, da v spremembah išče priložnosti (Drucker 1999, 86) in usmerja podjetja in druge organizacije k želenim ciljem oziroma na področja, kjer bodo lahko poiskale svoje priložnosti.

Po Devetaku (Devetak 1980, 22) je tehnična izboljšava tehnična rešitev, dosežena z racionalnejšo uporabo znanih tehničnih sredstev in tehnoloških postopkov, s katerimi se doseže:

- večja storilnost,
- boljša kakovost proizvodov,
- prihranek pri materialu,
- boljša kontrola proizvodnje,
- boljša varnost in zdravje pri delu.

Mencinger (2005, 140) trdi, da tehnološke spremembe gotovo povečujejo produktivnost ter ustvarjajo boljša delovna mesta, ne ustvarjajo pa več delovnih mest.

### ***2.3.1 Viri znanj in idej***

V inovativnih podjetjih ali drugih organizacijah razvijajo nove izdelke/storitve neprekinjeno. Novi izdelki/storitve večine podjetij so le majhne izboljšave lastnih proizvodov in proizvodov konkurence. Veliko podjetij in drugih organizacij na trg lansira tako imenovane »me – too« proizvode. To so proizvodi, ki so kopija proizvodov konkurence, brez kakšnih izboljšav. Običajno je njihova edina konkurenčna prednost nižja cena. Vendar tu ni govora o »me – too« proizvodih, temveč o inovativnih izdelkih/storitvah.

Ko je bil prvi proizvod/storitev uspešno lansiran na trg, je tržni uspeh naslednjega novega proizvoda odvisen od šestih dejavnikov (Slatter 1992, 106):

- odzivnost in osredinjenost podjetja ali druge organizacije na potrebe odjemalcev pri razvoju proizvoda,
- poudarek na tehnični odličnosti proizvoda,
- neprestano sodelovanje podjetnika pri razvoju in lansiranju proizvoda na trg,
- izkoriščanje časa redkih tehničnih virov podjetja in drugih organizacij,
- dostop do različnih tehnologij,

- sposobnosti zbujanja simpatij družbenega okolja do podjetij in drugih organizacij.

V nadaljevanju preučimo posamezne dejavnike bolj podrobno:

1. *Pozornost podjetja na potrebe kupcev pri razvoju proizvoda* – večina majhnih podjetij in drugih organizacij misli, da je cilj razviti proizvod, ki bo zadovoljeval potrebe kupcev in trga ali porazil proizvode konkurence z izboljševanjem njihovih proizvodov. Vendar je potrebno vedeti, da je identificiranje potreb kupcev pri inovativnih proizvodih zelo težko, posebno še, če govorimo o novih skupinah proizvodov/storitev, ker kupci težko opišejo svoje potrebe. Tudi zaradi tega je pri razvoju novih proizvodov pomembno skupinsko delo tehnično – tehnološkega razvojnega in tržnega dela podjetja ali organizacije.

2. *Poudarek na tehnični odličnosti proizvoda* – tehnično odličnost proizvoda lahko dosežejo samo, če imajo v podjetju tehnično močne sodelavce. Močna tehnična podpora v podjetju je pomembna že v prvi fazi razvoja trga, ko je potrebno največje število inovacij, da bi v podjetju uspeli. Vendar je pomembna tudi kasneje, da podjetje/organizacija zadrži pozicijo na trgu pred konkurenti. Tehnično močno usposobljena ekipa sodelavcev je sposobna izdelovati inovativne proizvode/storitve in jih oblikovati po nižjih cenah, kot jih izdeluje konkurenca.

3. *Neprestano sodelovanje podjetnika pri razvoju in lansiranju proizvoda na trg* – nalogi podjetnika pri lansiranju novega proizvoda sta: i) prepoznavanje potreb trga in hkrati ocenitev zmožnosti organizacije za razvoj novega proizvoda ter ii) imeli naj bi dovolj avtoritete in moči, da preusmerja vire organizacije tako, da bo projekt novega produkta uspešen od ideje do uspešne realizacije. Za uspešen razvoj mikro in majhnega podjetja je med ostalimi nujna tudi preobrazba podjetnikov (ustanoviteljev) v (profesionalne) managerje, ali umik podjetnikov in angažiranje novih zunanjih managerjev. Razvoj novega proizvoda je funkcija, ki jo podjetnik bolj obvlada kot manager, medtem ko je pri nastanku novega podjetja ali druge organizacije obratno. Razvoj proizvoda je nujno potrebna funkcija, še posebej v mikro in majhnih podjetjih. Za managerja je nujno, da razume utrip trga. Svoje slabše tehnično znanje lahko nadoknadi z močnejšimi tržnimi organizacijskimi enotami, vendar mora svoje svetovalce znati poslušati in upoštevati.

4. *Izkoriščenost »redkih« tehničnih virov podjetja* – v prejšnjih poglavjih smo ugotovili, da je za preživetje inovativnih podjetij in drugih organizacij nujno potrebna rast in ravno pomanjkanje tehnično izobraženega kadra je nemalokrat eden od glavnih razlogov za ustavitev rasti. Tehnični kader majhnega inovativnega podjetja se zaradi pomanjkanja ne more osredotočiti samo na eno nalogo, ampak mora svoj čas razporejati med številnimi obveznostmi kot npr.:

- izvajanje sprotih projektov,
- razvijanje novih izdelkov in storitev,
- izboljševanje obstoječih izdelkov in storitev,
- sodelovanje s tržniki pri iskanju novih izdelkov ali storitev,
- poprodajne storitve.

Naslednji vir pri uspešnem razvoju novih proizvodov je angažiranje tehničnih virov pri mnogih projektih. Zaradi tega se tehnični viri ne morejo osrediniti na en razvojni projekt. Posledica je slabša kakovost ali časovno predolg razvoj proizvoda.

5. *Dostop do različnih tehnologij* – v majhnem inovativnem podjetju ali drugi organizaciji ne morejo imeti vseh znanj, ki jih pri razvoju novega proizvoda potrebujejo. Glavni zunanji partnerji in načini, kako se z njimi povezati, ki lahko pomagajo pri razvoju novega izdelka, so:

- angažiranje brezplačnih nasvetov iz različnih virov (npr. univerz, šol, zavodov, inštitutov, paradržavnih služb, agencij ipd.),
- povezava z univerzo (lahko formalna ali neformalna),
- zaposlitev visoko kvalificiranih svetovalcev na delovno mesto srednjih managerjev (univerzitetni profesorji, ki še naprej predavajo na univerzi),
- privabiti tim strokovnjakov iz konkurenčne organizacije,
- licenciranje znanja od večjega podjetja ali organizacije,
- razvoj proizvoda s podjetjem ali drugo organizacijo, ki trenutno predstavlja konkurenco na trgu. Cilj takšnega projektne sodelovanja je zmanjševanje stroškov in računanje na sinergijske učinke skupnega sodelovanja (npr. več znanja, več denarja, več informacij itd.).

Inovativna podjetja in druge organizacije skrbijo za kontinuiran proces razvoja, ki od njih zahteva trajno razmišljanje o tem, kako slediti trendom. Iščejo se nove ideje in nova znanja, ki bodo postala osnova za konkurenčnost. Ker smo uspešni lahko predvsem z vložkom novega znanja, je potrebno do tega znanja tudi priti. Tu se ponuja več možnosti, v osnovi pa lahko poiščemo znanje in ustvarjamo nove zamisli sami ali pa ta izredno pomemben del celotnega poslovnega procesa prepustimo drugim (Likar, Križaj in Fatur 2006, 95).

### **2.3.2 Uveljavljanje oziroma difuzija novosti**

Vsekakor ni dovolj, da pride do inovacij, ampak je veliko pomembnejša čim prejšnja in širša uporaba teh v celotnem gospodarstvu in negospodarstvu. Res je, da so določene panoge obsojene na takojšnjo stagnacijo in posledično na propad, če ne sledijo inovacijskim trendom, pri tem pa je potrebno upoštevati, da imajo določene panoge več časa za uvajanje inovacij.

Z ustvarjanjem in uveljavljanjem novosti, ki so za odjemalce koristne, se ukvarja inovacijski management. Inovacijski managerji so s tega vidika agenti spreminjanja, torej pospeševalci inoviranja (Mulej in Ženko 2004, 161–186).

Potencialna ekonomska vrednost inovacije se pretvori v realno v fazi difuzije inovacije. Difuzija inovacije je opredeljena kot širjenje izumov po njihovi prvi praktični uporabi oziroma proces, v katerem se nova tehnologija, novi proizvodi in ostale novosti prenašajo na širši krog porabnikov (Pregrad in Musil 2001, 39). Stoneman (1995, 3) definira difuzijo z novimi proizvodi, ki se razširijo na potencialne trge. Tako kot ti avtorji tudi Schumpeter (1988, 348) meni, da ni pomembno, kdaj pride do inovacije. Difuzija inovacije in podjetniki, ki vidijo profit, katerega ponuja novi proizvod, novi postopek ali storitev je bistvena za ugotavljanje cikličnega gibanja. Podjetniki in managerji vidijo profit, šele ko radikalna inovacija doseže visoko profitnost, ko pride do spremljajočih organizacijskih sprememb ali do družbenih sprememb (povz. po Rašič 2007, 9).

V uveljavljanju novosti se pojavljajo poleg strokovno – tehničnih vprašanj, ki se nanašajo na lastnosti novosti, pomembna medosebna vprašanja, ki se nanašajo na lastnosti ljudi in njihovih medsebojnih odnosov (bodisi pobudnikov bodisi možnih odjemalcev novosti bodisi njihovega družbenega okolja). Če se agent spreminjanja z njimi ne ukvarja dovolj, zlahka naleti na odpor in težave, zaradi katerih novosti ne zmore uveljaviti, kot bi želel. Pomembnih značilnosti je veliko, pomembna je vsaka posebej in njihove sinergijske lastnosti bodisi pri vstopanju v proces bodisi v njegovem teku bodisi kot njegove posledice. Zato je potrebno, da se ne ukvarjamo v invencijsko – inovacijskem managementu samo z nastajanjem in ustvarjanjem novih zamisli, ampak tudi z njihovim uveljavljanjem. Saj brez tega niti odjemalci novosti niti širša družba niti ustvarjalci novosti ne morejo priti do svojega deleža koristi, na primer dobička, dobrega počutja, slave, ugleda in podobno. Upoštevali naj bi značilnosti, ki jih ima novost, zlasti z vidika ocene možnih odjemalcev, kaj od nje pričakujejo, kaj jim nudi dobrega in kaj slabega. Nadalje moramo upoštevati, na kakšne načine bo mogoče na možne odjemalce vplivati, saj so različice obveščanja različno vplivne za različne ljudi in organizacije. Poleg tega potrebujejo različni ljudje različno dosti časa, da se o predloženi novosti opredelijo. Njihova opredelitev je odvisna tudi od tega, v kakšnem družbenem okolju živijo.

Proces odločanja o novosti obravnava uveljavljanje novosti z vidika procesa odločanja in je sestavljen iz petih faz (Mulej in Ženko 2004, 161–186):

- faza spoznavanja novosti,
- faza prepričanosti,
- faza odločitve,

- faza uporabe sprejete novosti v praksi,
- faza naknadne potrditve odločitve o novosti.

Vse faze se precej prepletajo in dajo različne izide. Skupni imenovalec vseh petih faz je ukvarjanje z negotovostjo, saj se je treba odločiti o novi alternativni k dani praksi. Možni odjemalci novost sprejemajo po različno dolgem času od prve pobude. Dajo se razporediti v skupine oziroma kategorije možnih odjemalcev, ki imajo podobno stopnjo inovativnosti. V zgodnjih fazah raziskovanja s tu izbranega vidika je bilo klasifikacij veliko. Pokazala se je potreba po standardizaciji. Odziv so našli v statistiki in njeni normalni krivulji časovne porazdelitve. Kategorije možnih odjemalcev novosti (Mulej in Ženko 2004, 161–186):

- *najzgodnejši* so v začetnih 2,5 %, zunaj dvojnega standardnega odmika, in jih imamo za odjemalce – inovatorje,
- *zgodnji odjemalci* so v prostoru med dvojnimi in enim standardnim odkom od povprečja, torej 13,5 %,
- *zgodnja večina* zajema nadaljnjih 34 %, ki segajo do sredine – povprečja,
- za njim, grafično bolj desno, je *pozna večina*, tudi 34 %,
- in še bolj desno, vse do konca, so *zamudniki*, ki jih je 16 %.

Razlikovanje med možnimi odjemalci novosti glede na njihovo različno stopnjo inovativnosti nam pokaže razlike v hitrosti odziva glede na razlike v družbenem in ekonomskem statusu, v osebnostnih lastnostih in v obnašanju glede komuniciranja.

Stiki v difuzijskih omrežjih so vsaj tako pomembni za uspeh difuzije kot lastnosti njihovih pripadnikov. Med njimi so najpomembnejši mnenjski vodje, ki so med sledilci in pristaši šteti za vredne posnemanja iz strokovnih in medosebnih razlogov. Komunikacijsko omrežje povezuje posameznike z dokaj stabilnimi vzorci informacijskih tokov in pomembno vpliva na inovativnost posameznika kot možnega odjemalca novosti. Ko število dejanskih odjemalcev novosti dovolj naraste, nastane kritična masa sprejema in uveljavitveni proces teče dalje bolj ali manj sam od sebe (Mulej in Ženko 2004, 161–186).

Agent spreminjanja je človek, ki vpliva na odločitve možnih odjemalcev glede novosti, in to v smeri, ki jo šteje za primerno agent. Je posrednik med organizacijo, ki poskuša novost uveljaviti, in med možnimi odjemalci, ki ji ne zaupajo. Za oboje je zaradi tega obrobno pomemben. Hkrati ima preveč informacij in mora med njimi izbirati, s katerimi bo najboljše vplival. Zato mora obvladati proces, ki ga povzema sedem korakov, in v njem upoštevati, da je njegov uspeh odvisen od njegovega truda, usmerjenosti k možnim odjemalcem, združljivosti novosti s potrebami možnih odjemalcev, njegove sposobnosti živeti se v njih, njegove homofilije z njimi, njegove verodostojnosti v njihovih očeh, njegovega delovanja s pomočjo mnenjskih vodij in



njegovega uspeha pri dviganju njihove sposobnosti ovrednotiti novost (prav tam). Posledice uvedbe novosti so bistven, a dokaj zanemarjen vidik proučevanja invencijsko – inovacijskih, zlasti uveljavljenih procesov. Posledice so lahko (ne)želene, (ne)posredne ali (ne)predvidene in njihove sinergijske kombinacije. Ravnovesje v nekem družbenem sistemu lahko pustijo pri miru, spremenijo v dinamično ali celo v neravnovesje. Ko poskušamo uvesti novosti, da bi bilo življenje v danem družbenem sistemu boljše, lahko povzročimo ali okrepimo porast neenakosti, tj. vrzel med bogatejšimi in revnejšimi (Mulej in Ženko 2004, 187).

## **2.4 Prenova poslovnega procesa**

Prenova poslovnega procesa je opredeljena kot temeljni vnovični premislek o obstoječih poslovnih procesih z namenom, da bi z njihovim preoblikovanjem dosegli velike izboljšave ključnih kazalnikov učinkovitosti, kot so npr. stroški, kakovost izdelkov in storitev ter hitrost izvedbe. Prenovo poslovnega procesa lahko opredelimo na štiri načine (Hammer in Champy 2001):

- *Temeljni* – pri prenovi poslovnega procesa si moramo zastavljati vprašanja o svojem delu in načinu dela. Zakaj delamo to, kar delamo? Zakaj tako delamo? Zastavljena vprašanja prisilijo ljudi, da razmišljajo o nenapisanih pravilih in pravilih, ki se skrivajo v načinu vodenja poslovanja. Pogosto se izkaže, da so pravila zastarela, napačna in neustrezna. Prenova se začne brez predpostavk. Moramo ugotoviti, kaj in kako naj v podjetju ali drugi organizaciji naredijo. Pozabiti je potrebno na to, kaj je sedaj, in misliti na to, kako bi moralo biti.
- *Koreniti* – stvari želimo raziskati do temeljev. Ne želimo le površinsko spreminjati tistega, kar že imamo, ampak želimo oblikovati povsem nove procese in načine, kako opravljati delo, kako ga načrtovati in kako kontrolirati.
- *Dramatični* – ne gre le za obrobne in postopne izboljšave, pač pa gre za preskok. Vendar pa morajo v podjetju ali drugi organizaciji takrat, kadar želijo izboljšati uspešnost poslovanja npr. le za 10 odstotkov, iskati razrešitve druge in z drugimi zasnovami – tovrstne preнове ne potrebuje.
- *Procesni* – proces je pri zasnovi poslovnih procesov najpomembnejša beseda, ki pa večini managerjev povzroča težave. Veliko jih namreč ni procesno usmerjenih, zato se navadno osredinjajo k posameznim nalogam in pri tem izgubljajo pregled nad celotnim procesom in širšimi cilji.

### **2.4.1 Vzroki, cilji in učinki prenove poslovnega procesa**

Da bi podjetje ali druga organizacija postala uspešna, mora delovati kot skupina in vsa funkcijska področja poslovanja morajo biti pravilno integrirana tako, da vsi razumejo pomembnost medfunkcijskih procesov. Ko se je konkurenčna prednost

premaknila od stroškov in kakovosti k priložnosti in odzivnosti, je postala prepoznavna tudi vrednost managementa procesa. Prenova poslovnih procesov nazorno prikaže, kako lahko management procesa igra pomembno vlogo in prinese ubranljive konkurenčne prednosti. Kupec, konkurenca in spremembe sooblikujejo nov poslovni svet in to pomeni, da so bile tiste organizacije, ki so bile načrtovane za eno poslovno okolje, preslabo opremljene, da bi uspešno delovale v drugem poslovnem okolju (O'Neill in Sohal 1999, 572).

Manganelli in Klein (1994, 53) menita, da so vzroki oziroma motivi za prenovo v rokah poslovodstva podjetja in druge organizacije. Po njunem mnenju ti motivi sodijo v tri glavne skupine. Vodstvo se odloča za akcijo, ko je motivirano z zaskrbljenostjo (npr. majhen zaslužek, upadajoči tržni delež in podobno), s strahom (denimo agresivna konkurenca ali spreminjajoči se trg) ali z ambicijo (denimo povečanje tržnega deleža ali vstop na nove trge). V raziskavah, ki sta jih opravila, je management po vrsti razdelil razloge, zakaj se odloča za prenovo. Najbolj pomemben je bil konkurenca, sledi tržni delež, dobiček, tehnologija in cena delnic. Po vrsti raziskav sta prišla do ugotovitev, da je prav prenova najbolj pogosta dejavnost managerjev za doseganje strateških ciljev.

Hammer in Champy (2001) sta prepoznala tri skupine podjetij in drugih organizacij, ki se lotevajo prenove poslovnih procesov, in sicer:

- *podjetja in druge organizacije v krizi*; podjetja in druge organizacije, ki so se znašla v hudih težavah in nimajo nobene izbire. Stroški teh podjetij in organizacij so neprimerno večji kot pri konkurenci, poslovanje z odjemalci je porazno in doživljajo kritiko, njihovi proizvodi pa so povsem neuspešni,
- *podjetja in druge organizacije v pred kriznem obdobju*; so podjetja in druge organizacije, ki še niso v težavah, vendar vršni management zaznava težave na obzorju. Morda so trenutni finančni izidi še zadovoljivi, a se v daljavi že kažejo problemi, prihajajo novi tekmeči, spreminjajo se zahteve trga, pojavljajo se spremembe v pravnem in gospodarskem okolju,
- *podjetja in druge organizacije, ki so med najuspešnejšimi*; so podjetja in druge organizacije, ki nimajo sedanjih ali prihodnjih težav, vendar je njihovo vodstvo ambiciozno in agresivno. Take organizacije smatrajo prenovo poslovnega procesa za razrešitev pri pridobivanju novih konkurenčnih prednosti.

Osnovna cilja, ki si ju podjetje ali druga organizacija zastavi pred prenovo poslovnega procesa, sta običajno povečanje konkurenčnosti in donosnosti. Dosežemo ju s povečanjem učinkovitosti proizvodnje, zmanjšanjem stroškov, (po)večanjem zaslužkov in zvišanjem kakovosti. S spremembo poslovnega procesa v podjetju ali drugih organizacijah (Likar, Križaj in Fatur 2006, 67): prihranimo surovine, prihranimo energijo, izboljšamo delovno storilnost, povečamo zmogljivosti proizvodnje, povečamo

kakovost izdelkov/storitev, zmanjšamo izmet, zmanjšamo število reklamacij, zmanjšamo zaloge, zmanjšamo pretočni čas.

Do sedaj smo pokazali, da se prenovljeni poslovni procesi precej razlikujejo od tradicionalnih procesov. Hammer in Champy (2001) sta proučevala naprej in ugotavljata, da sta pri opazovanju in sodelovanju v različnih projektih prenove poslovnih procesov ugotovila številne podrobnosti med prenovljenimi procesi ne glede na to, za katero dejavnost gre, in sicer: več nalog je združenih v eno, sodelavci sprejemajo odločitve, koraki v procesu se izvajajo v naravnem zaporedju, procesi imajo več različic, delo se opravi tam, kjer je najbolj smiselno, manj nadzora, usklajevanje je zmanjšano, edina stična točka je »case manager«.

#### ***2.4.2 Metodologija izvajanja prenove poslovnega procesa***

Glavna misel vršnega managementa v podjetju ali drugi organizaciji je: če je prenova poslovnih procesov res tako dobra zamisel, mi samo povejte, kako naj jo izvedem. V skoraj vsakem svetovalnem podjetju ali drugi organizaciji imajo svojo metodo prenove poslovnih procesov, vendar navkljub vsej množici različnih metodologij ne obstaja standardna metodologija, ki bi obravnavala prenavo poslovnih procesov. Ta nestandardna metodologija je eden ključnih dejavnikov neuspeha prenove poslovnih procesov (Klein 1994, 27). Eden izmed razlogov, da za prenavo poslovnih procesov ne obstaja natančno predpisana standardna metoda, je gotovo ta, da je vsaka sprememba edinstvena in jo je treba vsakokrat obravnavati drugače (Peppard in Preece 1995, 176).

Vsako podjetje ali druga organizacija je drugačna, saj so že procesi znotraj podjetja drugačni, tako da se tudi prenove poslovnih procesov znotraj njega lahko lotevamo na več načinov. Drugi razlog pa je posledica tega, da se je večina avtorjev ukvarjala s tem, kaj bo prenova procesov prinesla in ne, kako jo izvesti. Kljub vsemu moramo upoštevati logične vsebinske korake, in preden se lotimo prenove poslovnega procesa, naj bi imeli vsaj v grobem izdelan postopek projekta. Pri oblikovanju metode dela naj bi s to razvrščali in razreševali probleme ter zajemali in prenašali izkušnje in znanje z drugih primerov, s čimer povečujemo možnosti za prihodnji uspeh.

Načrtovanje in izvedba prenove poslovnih procesov sta najtežja dela tega procesa in ponavadi zaradi napak v teh projekt nima večjega uspeha. Uporaba ustrezno formaliziranega pristopa k prenovi s primernimi tehnikami pripomore k uspešnejšemu razvoju poslovnega sistema (Črv 2000, 89).

Večina metodologij za izvajanje prenove poslovnih procesov je v intelektualni lasti velikih svetovalnih hiš, kot so npr. McKinesey, SRI, Ernst & Young in drugih. Te metode pogosto vključujejo tehnike modeliranja in analize procesov. Različne metodologije delujejo na podlagi zaporedja korakov in sprememb, kar je odvisno od njihove usmerjenosti do prenove poslovnih procesov. Tako se npr. z enimi usmerjajo

na prenačrtovanje sedanjega procesa, z drugimi pa v radikalno grajenje procesa na novih temeljih. S tretjimi se usmerjajo v povezavo s strateškimi cilji organizacije in procesnim prednačrtovanjem, četrta pa poudarjajo samo sistemska orodja za dokumentacijo novega procesa. Goldwasser (1994) je tako predlagal naslednje korake za uspešno vpeljevanje prenove: izbira managerja projekta, organiziranje moči, izbira članov projektne skupine, opredelitev področja, opredelitev smotrov in ciljev, izbira načina svetovanja, zagotavljanje nenehnega učenja.

Objektni pristop k prenovi poslovanja, ki ga opredeljuje Črv (2000) za uspešno izpeljavo prenove poslovnih procesov, ima naslednje korake: vzpostavljanje dojemljivih okolij za spremembe, analiza in preoblikovanje procesa, reorganizacija poslovnega sistema, pilotski preizkus novega procesa.

Če se ne oziramo na vse razlike, lahko večino različnih metodologij razdelimo v šest splošnih korakov. Te sta Grover in Malhotra (1997) imenovala glede na vsebino aktivnosti, ki naj bi jih opravili v teh fazah: priprava: analiziranje procesa, oblikovanje procesa: tehnološko načrtovanje in sociološko načrtovanje: izvedba.

Nadaljnja predstavitev korakov, ki so podrobneje predstavljeni v tabeli 2.3, je nastala predvsem na osnovi Groverjevega in Malhotrajevega (1997) prispevka in uporablja njuno strukturo predvsem zaradi splošnih korakov, ki sta jih zgradila v svojem članku.

Zaradi tega se zdi, da je ta razdelitev splošno uporabna kot osnova za načrt prilagojenih metodologij za specifične primere uporabe. Navedene naloge in vprašanja v korakih je treba razumeti predvsem kot opomnik, kaj je treba storiti. Katere naloge bomo izvajali in kako, pa je odvisno od cilja prenove procesa, ki ga prenavljamo. Splošne korake izvajanja prenove poslovnih procesov prikazuje tudi tabela 2.3.

Tabela 2.3 Splošne faze izvajanja prenove poslovnih procesov

Faza	Temeljna vprašanja, ki jih obravnavamo	Ključne dejavnosti	Tipi orodij in tehnike
Priprava	Katera je raven vpletenosti vršnega managementa? Kako lahko prenova poslovnega procesa usmeri naše poslovne cilje? Kdo mora biti predstavljen v prenovitveni skupini? Katerih veččin se morajo naučiti člani skupine? Kako bomo poročali o njihovem prizadevanju zaposlenim?	Vrednotenje organizacije in njenega poslovnega okolja; prepoznavanje potreb; postavljanje skupnih ciljev in ciljev prenove; določanje in motivacija skupine; razvijanje načrta sprememb; razvijanje delokroga projekta; dokončanje komponent in ocena potrebnega časa.	Načrtovanje Zasnova skupine Snovanje ciljev Motivacija Obvladovanje sprememb Management projekta
Analiza procesa	Kateri so naši glavni poslovni procesi? Kdo so njegovi kupci? Kaj je naš strateški proces z najvišjo dodano vrednostjo? Kateri proces ima največjo prioriteto za prenavo?	Modeliranje procesa; modeli kupca in ponudnika; opredelitev in merjenje značilnosti; opredelitev zadev ali stvari o katerih je potrebno zbirati informacije; prepoznavanje dejavnosti; grafična ponazoritev organiziranosti; grafična ponazoritev virov; dokončanje prioritete procesov.	Modeliranje kupca Merjenje karakteristik Analiza časa ciklusa Analiza stroškov Modeliranje procesa Analiza vrednosti procesa Analiza verige vrednosti Analiza delovnega toka Risanje organiziranosti Analiza stroškov Analiza delovnega toka Analiza vrednot procesa Primerjalno presojanje Analiza trajanja ciklusa Viharjenje možganov Oblikovanje vizije Dokumentacija
Oblikovanje procesa	Kaj so naši podproces, aktivnosti in koraki? Kako viri in informacije sodelujejo v procesu od začetka do konca procesa? Zakaj delamo stvari na ta način? Kaj so ključne prednosti in pomanjkljivosti procesa? Ali in kako naredimo <i>benchmarking</i> ? Kako bi želeli, da idealni proces deluje? Ali lahko uporabimo IKT za prenavo našega procesa? Kaj je naš širši cilj za ta proces?	Razumevanje procesne strukture; razumevanje procesnega toka; prepoznavanje dejavnosti, ki dodajajo vrednost; <i>benchmarking</i> karakteristik; preveritev IKT možnosti; ocenjevanje možnosti; predstavitev idealnega procesa; integracija vizije; opredelitev komponent vizije.	

Tehnološko načrtovanje	Katere tehnološke vire bomo potrebovali? Kako lahko pridobimo te vire? Kako bodo tehnološki elementi delovali? Kakšen bo medsebojni vpliv tehnoloških in socioloških elementov prenovljenega procesa?	Preiskovati procesne povezave; model bistvenih odnosov; razvoj postopkov merjenja uspešnosti; konsolidiranje <i>interface</i> ; konsolidacija informacij; oblikovanje tehničnega sistema; implementacija načrta	Informacijski inženiring Analiza delovnega toka Merjenje karakteristik Modeliranje procesa Management projekta
	Katere človeške vire potrebujemo za izpeljavo prenove? Kako najbolje dosežemo te vire? Kdo bo verjetno ustavljal ali upočasnjeval spremembe in zakaj? Kako bodo sociološki elementi medsebojno delovali s tehnološkimi? Kako bo videti naša organizacija? Kako zagotoviti, da bo prehod potekal gladko? Kateri mehanizem ustanoviti za nepričakovane težave?	Omogočiti kupcu osebni stik; prepoznavanje skupin delovnih mest; opredelitev dela in skupine; opredelitev veščin in skupine; specifikacija organizacijske strukture; načrtovanje tranzicijske organizacije; načrtovanje spodbud; upravljanje spodbud; načrtovanje implementacije.	Osveščanje in podpiranje zaposlenih Merjenje veščin in znanj Izgradnja skupine Avtonomna delovna skupina Managerji za primere Organizacijsko prestrukturiranje Obvladovanje sprememb Sistem spodbud Management projekta
Sociološko načrtovanje	Kako bomo nadzorovali in vrednotili napredek? Kako bomo zagotovili gonilno silo za spremembe?	Razvoj testnega in razvojnega načrta; konstruiranje poslovnega sistema; nadzorovanje napredka; vrednotenje osebja; urjenje zaposlenih; vodenje novega procesa; čiščenje; izpeljava; sistem nenehnega izboljševanja.	Modeliranje novega ciljnega procesa Informacijski inženiring Merjenje veščin Merjenje karakteristik Urjenje za delo po metodi 'ravno ob pravem času' Management projekta
Izvedba			

Vir: Grover in Malhotra 1997, 199.

### 2.4.3 Ključni dejavniki uspešnosti in tveganja povezana s prenovo poslovnih procesov

Empirična raziskava o ključnih dejavnikih uspešnosti za prenovo poslovnih procesov, ki sta jo Sung in Gibson (1998, 298) opravila v S/J Koreji, kaže, da se uspešnost vpeljave prenove poslovnega procesa lahko poveča z osredinjenjem na določene ključne dejavnike. Na podlagi dostopne literature, razgovorov s svetovalci ter prejšnjih Sungovih študij uspešnih korejskih podjetji sta prepoznala 20 ključnih dejavnikov za uspeh prenove poslovnega procesa (prav tam, 302). Razdelila sta jih v štiri večje skupine: *strateške, organizacijske, metodološke ter tehnološke*, kot kaže tabela 2.4.

**Tabela 2.4** Ključni dejavniki uspeha prenove poslovnega procesa

Strateški	Organizacijski	Metodološki	Tehnološki in izobraževalni
Vodenje; usmeritev in vizija; motivacija; pristop od zgoraj	Naravnost organizacije; vzdušje in inovacije; obvladovanje sprememb; ukazovalna hierarhija; komuniciranje, nagrajevanje	Obseg procesa; pokroviteljstvo; cilji; merjenje; benchmarking; osredinjenost na odjemalca; izbira prenovitvene skupine in izvedba	Pomen IKT; izobraževanje.

Vir: Sung in Gibson 1998, 302.

Najpogostejše težave, s katerimi se srečujejo v organizacijah pri prenovi poslovnih procesov, so: obvladovanje sprememb, kratkoročnost vršnih managerjev, toga struktura organiziranosti, pomanjkanje ali neprilagojeni človeški in finančni viri, omejene zmožnosti informacijskih komunikacijskih tehnologij in strokovnjakov v organizaciji, pomanjkanje podpore sodelavcev organizacije za prenavo, pomanjkanje zagovornikov prenove, težave v medfunkcijskem sodelovanju in prepoznavanju pravega procesa. Pomembnost vsake omenjene težave je odvisna od kulturoloških, organizacijskih, socioloških in drugih dejavnikov notranje organiziranosti in od poslovnega okolja, v katerem organizacija deluje (Ranganathan in Dhaliwal 2001). Grover in Joeng (1998, 53) sta v svoji raziskavi zaznala *pet najpogostejših težav*, ki se pojavljajo *pri prenovi poslovnih procesov*: potreba po obvladovanju sprememb ni prepoznana, vršni managerji izvajajo kratkoročno poslovno politiko, podkrepljeno z mentaliteto hitrega razreševanja, toga hierarhična struktura v organizaciji, spodnji managerji ne sprejemajo inovacij, napake pri sprejemanju in načrtovanju odpora do sprememb znotraj organizacije.

Črv (2000, 113) pravi, da *najpogostejši vzroki za neizpolnitev zastavljenih ciljev pri procesu projekta prenove* izvirajo iz: nepoznavanja procesa prenove, nezadostnih virov in napačnih predstav o vlogi informacijsko komunikacijske tehnologije.

Carr in Johansson (Carr in Johansson 1995) sta *pri izvedbi projektov prenove* poslovnih procesov prepoznala *dve vrsti tveganja*:

- *tehnično tveganje*; da procesna sprememba ne bo delovala,
- *organizacijsko tveganje*; je večje in predstavlja grožnjo, da bo organizacijska kultura delovala proti spremembi.

Med drugim je njuna raziskava pokazala, da je samo 44 % podjetij iz vzorca imelo nekaj težav pri izvedbi. Kot ključno nalogo za zmanjšanje tveganja pri prenovi poslovnega procesa so v 37 % podjetij poudarili pomembnost kakovostnega komuniciranja z zaposlenimi. Pri tem naj bi bila sporočila kratka, vključevala naj bi

vršne managerje, izvajati jih je treba že v zgodnji fazi, tako da so razumna in sprejeta čim prej.

#### **2.4.4 Prihodnost prenove poslovnega procesa**

Čeprav prenova poslovnih procesov počasi izginja kot najbolj pomemben termin v strokovni literaturi, bo zagotovo še naprej ostal priljubljeno managersko orodje. Dosedanja uporaba teh sprememb je v praksi kompleksna in večplastna, zato je tudi o njegovi prihodnosti treba razmišljati z več vidikov. Po eni strani lahko o prihodnosti prenove poslovnih procesov govorimo v luči procesov, ki jih bodo v organizaciji prenavljali. Prenačrtovanje notranjih procesov za doseganje nadstandardnih dosežkov je nadomeščeno s prenovo medorganizacijskih procesov. Nekateri avtorji grede celo korak naprej in da bi razlikovali prenovo poslovnih procesov iz zgodnjih devetdesetih let in današnje trende, v prenovi uporabljajo celo nove izraze, kot so: Calaborative reengineering (Sandberg 2001), Extramural reengineering (Sandberg 2001), Business network redesigne ali BNR in X – engineering (Champy 2002).

Sandberg (2001, 3) tako pravi, da novi pristopi k prenovi kombinirajo neprijazne metode poslovnih procesov, ki skupaj s popustljivimi metodami kalaborativnega medija, kot je denimo internet, delujejo na način, ki ni bil mogoč pred desetimi leti. Poudarjajo razmišljanje zunaj sedanjih okvirjev in medfunkcijsko povezovanje ne samo znotraj organizacije, ampak tudi med podjetji in drugimi organizacijami, ki so povezane v nabavno verigo.

Hammer in Champy (2001, 6) sta prepoznala nove trende. Tako sta zapisala, da je bil prvi val prenove zaznamovan z razpadanjem funkcijskih meja in s ciljem osredinjanja celotnega poslovnega procesa na pridobivanje vseh realnih odjemalčevih vrednosti in prebijanja teh meja. Novi val prenove, ki ga omogoča ali ga bo omogočal internet, bo rušil meje, ki delijo organizacije. Proces prenove se ne ustavi »na vratih« organizacije. Razvoj izdelka ali storitve, načrtovanje in napredovanje ter množica drugih procesov so v bistvu medorganizacijski in so podedovani tako od kupcev kot tudi od ponudnikov. Prenovo teh organizacijskih procesov sedaj omogoča internet z informacijami, ki presegajo meje organizacij.

Nova prenova *X – engineering*, kakor jo poimenuje Champy, poudarja še posebej prenovo procesov med organizacijami. Po Champyevem (2002) mnenju naj bi odgovarjala na tri poslovna vprašanja: kakšne naj bodo spremembe v podjetjih in drugih organizacijah? Zaradi katerih koristi? S kom mora sodelovati?

Odgovori na ta vprašanja nas pripeljejo do treh področij, in sicer do tako imenovanih 3P (Champy 2002, 23): proces (process), ponudba (proposition), sodelovanje (participation).

Po drugi strani lahko o prihodnosti prenove poslovnih procesov govorimo v luči ciljev, ki jih želimo doseči s prenovo. Sandberg (2001, 3) tako pravi, da je v nasprotju z



devetdesetimi leti prejšnjega stoletja s prenovo poslovnih procesov treba iskati nove priložnosti za rast. V začetku devetdesetih let je v podjetjih in drugih organizacijah vse prešlo pod formulo prenove. Podlaga razmišljanja managerjev je bilo dejstvo, da niso bili omejeni z obstoječim procesom ali tržnimi silami, ampak da so lahko s spreminjanjem, celo prenačrtovanjem in znižanjem stroškov revolucionarno spremenili organizacijo. Takšne vzvišene ambicije so v praksi prenove poslovnih procesov pripeljale do zmanjševanja števila zaposlenih in njihovega demoraliziranja ter ignoriranja organizacijske kulture, saj je cilj postal znižanje stroškov. Posledice so bile dejanske in vidne z naglim upadom človeškega kapitala in lojalnosti zaposlenih, saj so v številnih podjetjih in organizacijah naenkrat ostali povsem brez strategije rasti. Danes nas samo zniževanje stroškov ne more zadovoljiti, ker borze implicitno ali eksplicitno določajo želene stopnje rasti, ki jih podjetja in druge organizacije morajo doseči. Da bi bilo to možno, morajo poiskati nove trge in nove vire prihodkov, kar lahko dosežejo s prenovo poslovnih procesov (prav tam, 4).

O prihodnosti prenove poslovnih procesov govorimo tudi v luči področij poslovanja, v katerih bo prenova poslovnih procesov uporabljena. Tako Hammer in Champy (2001, 5) napovedujeta, da bi v primerjavi z devetdesetimi leti prejšnjega stoletja, ko je bila prenova izpeljana v tovarnah in v skladiščih, v tem stoletju uporabljena na dohodkovno – proizvodjalni strani, torej pri razvoju proizvoda in njegovem trženju. Na koncu pa o prihodnosti prenove poslovnih procesov govorimo tudi o odnosu samega koncepta do informacijsko – komunikacijske tehnologije. Tako prenova poslovnih procesov kot infrastruktura informacijsko – komunikacijske tehnologije sta izpeljani iz organizacijske strategije. Da bi zagotovili uspeh projektov prenove, naj bi bili učinkovito usklajeni. Z združitvijo koncepta prenove poslovnega procesa in infrastrukture informacijsko – komunikacijske tehnologije, je nastal najnovejši koncept – *poslovni inženiring*. Njegova celovitost izhaja iz radikalnih, procesno usmerjenih razrešitev, ki so bile v veliki meri izvedene prav z informacijsko – komunikacijsko tehnologijo.

## 2.5 Rast in razvoj podjetij

Uspešnost podjetij ne kaže le na finančne dejavnike, temveč tudi na trajno rast in razvoj podjetja. Poslovni proces podjetja se mora neprestano prilagajati kompleksnemu in konkurenčnemu okolju. Najpomembnejše vplivne dejavnike na rast in razvoj podjetja delimo na zunanje in notranje. Pomen in vloga se v različnih stopnjah razvoja podjetja razlikujeta (Pučko 1999, 44 povz. po Čolič 2004, 7–9).

Zunanji dejavniki:

- Splošni pogoji gospodarjenja (nanašajo se na splošno gospodarsko rast in na kakovost ekonomskih, ekoloških, socialnih in tehnoloških pogojev).

- Tržne priložnosti (spremembe v povpraševanju, tehnološke inovacije in spremembe v drugih pogojih na trgu).
- Struktura gospodarstva v pogledu delitve moči in trgov med mikro, majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji (vpliv odločitev velikih podjetij na možnost razvoja mikro in majhnih podjetij – delitev tehnologije, možnosti raziskav in razvoja, finančna podpora manjšim podjetjem).
- Zunanja ekonomija (bližina naravnih virov – tradicije določene industrije iz rasti in razvoja dopolnilnih dejavnosti, iz možnosti skupnega uporabljanja specializirane opreme, razpoložljive kvalificirane delovne sile itd.).

Notranji dejavniki:

- Širina poslovnega programa (podjetja z diverzificiranim proizvodnim programom imajo večjo rast, do meje ko je še vedno značilni, da temelji na konkurenčni prednosti kar podjetju poleg rasti prinaša nadpovprečno doseganje stopnje rentabilnosti in stabilnosti).
- Razpoložljivost in razmestitev temeljnih sestavin v podjetju (problem pridobivanja finančnih sredstev, ki predstavljajo oviro za razvoj).
- Organiziranost enote.
- Kakovost upravljalno – managerske strukture.
- Osebni cilji in lastnosti lastnikov in managerjev.
- Podporno okolje/zunanji izvajalci.

Wickham (1998, 223) opredeljuje rast podjetja kot dinamičen proces, ki ima različne vidike in vključuje finančno, strateško, strukturno in organizacijsko perspektivo. Finančna rast se nanaša na rast podjetja s poslovnega vidika, ki vključuje povečanje prihodkov, dobička in sredstev podjetja. Strateška rast se nanaša na spremembe v načinu delovanja podjetja v svojem poslovnem okolju. Odraža se v sposobnostih podjetja za izkoriščanje svoje prisotnosti na trgu in doseganje konkurenčne prednosti. Strukturna rast se nanaša na spremembe v organiziranosti notranjega poslovnega – organizacijskega sistema podjetja v vlogi in odgovornosti managerja v komunikaciji in odnosih. Organizacijska rast pa na spremembe v organizacijskem procesu, kulturi in usmerjenosti podjetja med rastjo. Vse štiri rasti podjetja so med seboj povezane in soodvisne.

### 3 MIKRO IN MAJHNA SLIKOPLESKARSKA PODJETJA

Podjetja in druge organizacije, v katerih je tehnologija ključnega pomena, zahtevajo drugačen pristop k inovacijskemu managementu. To dokazuje tudi dejstvo, da je vsako leto ustanovljenih več podjetij slikopleskarske dejavnosti, kot pa jih dejansko preživi. Poslovno okolje je danes zelo dinamično. Na eni strani se v podjetjih srečujejo z zelo zahtevnimi kupci, ki hočejo dobiti čim več od storitve za najnižjo ceno, na drugi strani imajo podjetja in organizacije močno in številčno konkurenco (npr. zaradi nizkih vstopnih pregrad), ki mu odvzema iste kupce. Vse to povzroča, da so mikro in majhna slikopleskarska podjetja ranljiva oziroma ranljiva zaradi vplivov iz poslovnega okolja. Mikro in majhna slikopleskarska podjetja in druge organizacije so še bolj občutljiva, ker ima večina zaposlenih pomanjkljivo izobrazbo in zato po večini ne dajo dovolj poudarka inovativni tržni zasnovi poslovanja.

Na uspeh slikopleskarskega podjetja ne vpliva le tržna zasnova organiziranosti, ampak tudi ostali dejavniki uspešnosti. Tako Avlonitis (1994) med ključne dejavnike uspešnosti šteje: velikost, likvidnost, obliko organiziranosti in način sprejemanja odločitev, neformaliziranje, decentraliziranost, kadrovanje; Winterscheid in McNabb (1994) pa omenjata dejavnike, kot so: sposobnost iskanja in prepoznavanja priložnosti na trgu, da bi zapolnili tržno luknjo ter zmožnost podjetja ali druge organizacije, da naredi in dostavi trgu izdelek ali storitev, ki zapolnjuje tržno vrzel; Buckley (1988, 1999) je v svojih študijah prišla do spoznanja, da mora imeti podjetje ali druga organizacija za vsak dejavnik uspešnosti opisan proces, ki zagotavlja doseganje uspeha; Crick in Jones (1999, 162) in Dhanani et al. (1997, 161) pa trdijo, da je za uspešnost inovativnega podjetja ali druge organizacije ključno sodelovanje oddelkov trženja in tehnično – tehnološkega razvoja. Nekateri avtorji (kot npr. Cooper, 1994; Ughanwa, 1991) ter Langrish, 1968 in Rothwell, 1977 (v Crick in Jones 1999, 162) ugotavljajo, da ne obstoja ključni dejavnik uspešnosti, ki bi veljal za večino podjetij ali drugih organizacij.

#### 3.1 Opredelitev mikro in majhnih podjetij

Za opredelitev mikro in majhnega podjetja obstaja več kriterijev. Delitev se lahko opira na *kvantitativne* parametre (Rebernik 1993, 22): število zaposlenih, vrednost prihodkov, bilančna vsota, panoga dejavnosti, ali *kvalitativne* kriterije: tržni delež, neodvisnost organizacije in stil vodenja.

Kriterij razvrščanja se najpogosteje prilagaja trenutnim ciljem uporabnika. Najpogosteje so mikro in majhna podjetja definirana kot samostojna podjetja, ki zaposlujejo manj ljudi od določenega števila zaposlenih. To število ni enako v vseh nacionalnih statističnih gospodarskih sistemih. Večinoma je zgornja meja števila zaposlenih v majhnih podjetjih postavljena na 50, v mikro podjetjih pa z manj kot 10.

Zraven števila zaposlenih se najpogosteje uporabljata tudi kriterija prihodkov in bilančna vsota.

V začetku leta 2005 je stopila v veljavo nova evropska definicija podjetij, ki se uporablja pri izvedbi politik, programov in ukrepov EU. Njena uporaba je za države članice prostovoljna, a priporočena s strani *Evropske komisije*, *Evropske investicijske banke* in *Evropskega investicijskega sklada*. Po tej definiciji so majhna podjetja z manj kot 50 zaposlenimi, največ 10 milijonov EUR letnega prihodka ali manj kot 10 milijoni EUR bilančne vsote. Poleg tega mora podjetje zadostiti tudi natančnim pogojem neodvisnosti odločanja (UMAR 2001).

V Sloveniji so v uporabi različne delitve, najpogosteje sta uporabljeni delitvi po ZGD2 in po ZPOP3. Ti sta po številu zaposlenih podobni evropski, razlikujeta pa se po drugih kvantitativnih merilih. Nobena od definicij ne določa pogojev glede neodvisnosti odločanja.

V tabeli 3.1 prikazujemo kvantitativne kriterije za razvrščanje podjetij po velikosti v EU in Republiki Sloveniji.

**Tabela 3.1** Kriterij za razvrščanje podjetij po velikosti v EU in RS

Kriteriji/Podjetje	Mikro podjetje	Majhno podjetje	Srednje podjetje	Veliko podjetje
Število zaposlenih:				
– EU	do 9	10 do 49	50 do 249	250 in več
– RS	< 10	do 50	do 250	nad 250
Letni prihodek (v mio EUR):				
– EU	do 2	do 10	do 50	nad 50
– RS	2,1	do 7,1	do 28,4	nad 28,4
Bilančna vsota/vrednost aktive (v mio EUR):				
– EU	do 2	do 10	do 43	nad 43
– RS	2,1	do 3,5	do 14,2	nad 14,2
% kapitala v lasti velikih podjetij:				
– EU	–	do 25 %	do 25 %	–
– RS	–	–	–	–

Vir: Commission Recommendation 2003 in ZGD 2006.

Za izvajanje državnih ukrepov podpornega okolja za podjetništvo se v RS uporablja delitev, ki je definirana v ZPOP. Ta definicija je veliko enostavnejša od evropske, saj kot tako upošteva le število zaposlenih in letni prihodek (tabela 3.2). V primerjavi z delitvijo v ZGD definira tudi mikro podjetja.

**Tabela 3.2** Definicija velikosti podjetij v Sloveniji po ZPOP

	Mikro podjetje	Majhno podjetje	Srednje podjetje
Število zaposlenih	do 5	do 50	do 250
Letni prihodek (v mio EUR)	do 0,2	do 9,6	do 47,9

Vir: Zakon o podpornem okolju podjetništva.

Mikro in majhna podjetja se med seboj zelo razlikujejo, a pomembneje je, da jih ločimo od srednjih podjetij. Od teh se bistveno razlikujejo glede na načela delovanja predvsem v procesu vodenja. Čeprav je težko mikro in majhna podjetja postaviti na skupni imenovalac, lahko začrtamo nekatere splošne značilnosti (Burns in Dewhurst 1996, 3–5):

- V mikro in majhnem podjetju ima največji vpliv ena oseba, to je lastnik. Njegovi vidiki in vrednote vplivajo na vse vidike dejavnosti podjetja, kar pomeni, da odločitve podjetja velikokrat postanejo osebne odločitve. Navzoče je tveganje zaradi prevelike odvisnosti od ene osebe, ki ni izvedenec na vseh področjih poslovanja.
- Za večino mikro in majhnih podjetij velja, da skoraj niso sposobna veliko vplivati na svoj trg. Ceno jim določa trg in soočajo se z močno konkurenco. Tveganje za neuspeh je veliko in največji pomen ima ravno konkurenčna strategija. Vendar pa veliko podjetij to nevarnost premaga zelo učinkovito z diferenciacijo izdelka ali storitve in/ali s segmentiranjem trga in razvojem tržne vrzeli.
- Mikro in majhna podjetja poslujejo največkrat na enem samem trgu ali na omejenih trgih, najverjetneje z omejenim obsegom izdelkov ali storitev. To pomeni, da je obseg delovanja podjetja omejen in manj strateški kot pri velikih podjetjih. Pomeni pa tudi, da težko razpršijo tveganost poslovanja.
- Mikro in majhna podjetja so velikokrat preveč odvisna od manjšega števila kupcev. To pomeni, da so ob izgubi kateregakoli kupca izrazito ranljiva, učinek na podjetje bo ob taki izgubi nesorazmerno velik.
- Mikro in majhna podjetja niso javna podjetja. To pomeni, da imajo večkrat težave s povečanjem kapitala, kar močno omejuje izbiro strategij. Iskanje financ za večino podjetij, ki želijo rasti, postane glavno strateško vprašanje.
- Tem lastnostim lahko dodamo še nekatere, kot so: na število zaposlenih in prihodkov imajo na delovanje mikro in majhnih podjetij velik vpliv ustanovitelji in stalno primanjčevanje virov (npr. kadrovskih in finančnih sredstev). Mikro in majhna podjetja večinoma vodijo ustanovitelji, le v majhnem številu podjetij so ustanovitelji odstopili obvladovanje podjetja drugim, vendar skozi lastniški delež še uveljavljajo vpliv na podjetje.

Poleg vpliva ustanoviteljev na podjetje je značilnost teh podjetij tudi primanjkovanje virov (npr. kadrovskih, finančnih). Tako so v večini podkapitalizirana, ker ustanovitelji ne želijo povečati kapitala ali ker so to v večini primerov mlada podjetja, ki se še niso dokazala in investitorji vanje ne želijo investirati kapitala. Ker imajo podjetja malo denarja, tudi težko izvedejo inoviranje procesov, kar posledično vpliva na kakovost zagotovljene storitve ali izdelka. Po eni strani teh podjetjih potrebujejo visoko izobražene razvojne sodelavce, po drugi pa zanje nimajo dovolj denarja.

Hkrati so na čelu podjetij ustanovitelji v večini primerov brez znanja npr. o vodenju podjetja, trženju, financah, kadrih, administraciji, strateškem načrtovanju in kontrolingu. Slikopleskarstvo je namreč še vedno tradicionalno delovno intenzivna panoga, ki vsaj pri mikro in majhnih podjetjih večkrat ne prestopi meje obrtništva, kar bomo izpostavili tudi v nadaljevanju.

### **3.2 Ranljivost mikro in majhnih slikopleskarskih podjetij**

Mikro in majhna slikopleskarska podjetja so zelo ranljiva (oziroma občutljiva na spremembe) in to ne glede na dejstvo, da izvajajo storitve, po katerih je na trgu veliko povpraševanje. Lahko se zgodi, da večje spremembe ogrozijo obstoj takšnih podjetij v nekaj tednih. Splošne študije dokazujejo, da zelo veliko mikro in majhnih podjetij propade, in ker specifične raziskave o slikopleskarski dejavnosti ni, bomo prevzeli splošna stališča. Tako Boswell (1985) v svoji študiji dokazuje, da 62 % podjetij propade v prvih petih letih, Mason (1997) trdi, da 23 % podjetij propade v prvih dveh letih in izsledki v Small Business Guide prikazujejo, da več kot 40 % podjetij propade v prvih petih letih poslovanja (Hill in Blois 1989, 160).

Zgornje številke več kot očitno pričajo o ranljivosti mikro in majhnih podjetij. Razlogi za ranljivost so različni. Tako Adams in Lamont (Adams 1982; Lamont 1972 v Hill in Blois 1989, 154) navajata naslednje razloge za ranljivost: tehnična orientiranost osebja in ustanoviteljev, omejena finančna sredstva, preveč široka dejavnost in aktivnosti, ki jih izvaja premalo ljudi in zato ni specializiranega znanja.

Ostali avtorji, na primer Riaz, Khan in Rocha (Riaz, Khan in Rocha 1982 v Hill in Blois 1989, 154), navajajo, da so največji problemi majhnih podjetij povezani s trženjem, cilji podjetja niso znani, premalo oglaševanja in pospeševanja prodaje, premalo znanja in zavesti o trženju, premalo planiranja, premalo znanja o distribuciji.

Adams (Adams 1982 v Hill in Blois 1989, 154) v svojih raziskavah dokazuje, da je prav trženje tista disciplina, pri kateri imajo v mikro in majhnih podjetjih največ težav. Na ranljivost majhnih podjetij vpliva šest skupin dejavnikov: stopnja spreminjanja tehnologije, nestanovitnost in negotovost trga, narava konkurence, značilnosti sodelavcev, omejenost sredstev ter značilnosti podjetnika in ustanoviteljev (Slatter 1992, 7).

### 3.2.1 Stopnja spreminjanja tehnologije

Težko je napovedati spremembe v tehnologiji in zato je težko napovedati stroške in čas, ki so potrebni za trženje (od razvoja do lansiranja) novih proizvodov, težko je tudi napovedati čas, ko bo nov proizvod na trgu aktualen. Tehnično osebje naj bi se odločilo, katera tehnologija je primernejša za obvladovanje tehničnega problema, saj majhna slikopleskarska podjetja nimajo dovolj kadra in se zato odločijo le za eno tehnologijo. Problemi lahko še narastejo, če se podjetje zmoti v »timingu« nakupa in lansiranja tehnologije. Lahko se namreč zgodi, da zmanjka sredstev, medtem ko se čaka, da bo predlagana tehnologija na trgu sprejeta (v najhujšem primeru podjetje propade pred komercialno izrabo nabavljene tehnologije).

Splošno pravilo v slikopleskarski panogi je, da krajši kot je življenjski cikel nabavljene tehnologije, bolj ranljivo je podjetje. Majhna slikopleskarska podjetja se težko hitro odzivajo na potrebe trga, saj jim hitro spreminjanje tehnologije včasih ne omogoča niti povrnitve stroškov za nakup določene tehnologije. Celo več: ker je podjetje majhno, ima ozek nabor tehnologij, zato je ob nakupu/lansiranju novega postopka obstoj podjetja vedno tvegan. Ena sama napaka pri nakupu tehnologije lahko pomeni tudi propad podjetja (Obrtna zbornica Slovenije 2005).

### 3.2.2 Nestanovitnost in negotovost trga

Hitre in nekontinuirane spremembe v povpraševanju na trgu in hitri pojavi novih konkurentov so dejavniki, zaradi katerih je na teh trgih zelo težko načrtovati. Dolgoročni načrti so dolgi štiriindvajset mesecev. Tako se lahko mnogokrat zgodi, da je povpraševanje po storitvah veliko, pa cene vseeno padajo. Dodatno negotovost trga povzročajo informacije, ki so *stare, netočne* ali *nedosegljive*.

Nova tehnologija lahko ustvari nov trg ali se umesti na obstoječega. Če nova tehnologija ustvarja nov trg, je to dodatna negotovost, ker se ne ve, ali se bo nov trg sploh razvil in če se bo, s kakšno hitrostjo se bo razvijal. Ker so kupci majhnih slikopleskarskih podjetij večinoma zasebniki ali pogodbeni industrijska podjetja, je pritisk na ceno storitve zelo velik.

Vsi zgoraj opisani pojavi so povezani z razvojem globalizacije. Globalizacija je dinamičen proces odpiranja svetovnih trgov izdelkov, kapitala, dela, storitev, znanja, kulture in posledično zmanjševanje pomena nacionalnih meja v globalni družbi. Najbolj rastejo države, ki jim uspeva najhitreje razviti nove izdelke, procese in storitve na podlagi novih tehnologij. Pri tem je ključna inovacijska sposobnost podjetij, to je sposobnost prenosa tržne uporabe (inovacijske sposobnosti). Ključni izziv za ekonomsko politiko je torej, kako povečati učinkovitost inovacijskega delovanja (Golja idr. 2005, 57). Proces globalizacije pomeni konec intervencij države, deregulacijo trga, liberalizacijo in privatizacijo. Zato se v prihodnosti pričakuje še večja konvergenca med

različnimi družbenimi ureditvami. Vendar se pristopi evropskih in ameriških teorij o primerni družbeni ureditvi med seboj zelo razlikujejo. Pojav nove ekonomije, ki je prispevala k razširitvi globalizacije, ima tudi negativne posledice, ki se izražajo predvsem v povečevanju neenakosti med prebivalci in v neoliberalnem, delavcu manj prijaznem, modelu deregulacije trgov. To je posledica razvoja zadnjih desetih let v ZDA.

Kako takšno dinamično poslovno okolje ne bi vplivalo tudi na majhna slikopleskarska podjetja? Torej je treba zgornje dejavnike razvoja družbe čim prej prepoznati in se jim prilagoditi.

### **3.2.3 Narava konkurence**

Glavna prednost mikro in majhnega slikopleskarskega podjetja pred konkurenti je njihova fleksibilnost, velja načelo kupec je kralj, ki se ob dobrem managementu lahko razvije v strateško tehnološko in konkurenčno sposobnost in prednost. Tehnologija je lahko v tem primeru ali izdelek ali storitev. Boljši izdelek pomeni, da ima nižjo ceno in večjo vrednost za kupca, kot jo kupcu ponuja konkurenca. Poleg tega mora kupec imeti zaupanje v izdelek. Dejavniki, ki povečujejo zaupanje, so: kakovost storitve, zanesljivost izvedbe, zanesljivost izvedbenih storitev.

Kupci slikopleskarskih storitev so različni zasebni in gospodarski subjekti, vsi pa so občutljivi na nekakovostne storitve, ki lahko povzročijo slabšo kakovost njihovih objektov. Ker se industrijska podjetja zavedajo slabosti mikro in majhnih slikopleskarskih podjetij, predvsem kar se tiče pomanjkanja virov, imajo za vsako komponento izvedbe na voljo dva ali več dobaviteljev. Predvsem pa se poslužujejo medorganizacijskih metod pridobitve izvajalcev ter mikro in majhna slikopleskarska podjetja povabijo v posel preko večjega posrednika (ponavadi izvajalec celovite gradbene storitve). To še dodatno povečuje ranljivost mikro in majhnih slikopleskarskih podjetij.

Ugotavljamo, da samo tehnološke prednosti storitve običajno niso dovolj, predvsem ker jih je lahko posnemati. Pred tem se v mikro in majhnih podjetjih nikakor ne morejo zavarovati. Tehnološka odličnost bi tako bila zadostna samo v primeru, če bi bilo mikro ali majhno slikopleskarsko podjetje s svojimi tehnološkimi inovacijami vedno korak pred konkurenco. To pa je za mikro in majhno podjetje visoke tehnologije skoraj nemogoče, saj ima omejene finančne in človeške vire (npr. strokovnost kadra) ter prostorske in časovne omejitve.

### **3.2.4 Značilnosti sodelavcev**

Tehnično (izvedbeno) osebje lahko pomeni strateško prednost mikro in majhnih slikopleskarskih podjetij. Značilnosti tehničnega kadra so naslednje: izkušnje,



samoiniciativnost, fleksibilnost, motiviranost, primerna izobrazba, individualizem, majhna identifikacija s podjetjem (velika mobilnost).

Zgoraj navedene značilnosti osebja so tudi vzrok ranljivosti slikopleskarskih podjetij. Ena od možnosti, kako lahko management podjetja obvlada svoj kader, je primerna tehnološka kultura podjetja. Ta je v času, ko je podjetje še majhno, priporočljiva, kasneje pa obvezna. V nekaterih uspešnih slikopleskarskih podjetjih so razvili kulturo, ki sloni na neformalnosti in prožnosti (npr. vsak dela vse). Tehnološka kultura podjetja naj bi se razvijala z rastjo podjetja.

### **3.2.5 Omejenost sredstev**

Predvsem finančna sredstva in kadri so v mikro in majhnih podjetjih omejeni. Poleg tega podjetnikom v takšnih podjetjih primanjkuje podjetniškega znanja. V nadaljevanju bomo bolj podrobno predstavili, kako je s finančnimi sredstvi, kadri in z znanjem za upravljanje poslovnega procesa (Obrtna zbornica Slovenije 2005).

1. *Finančna sredstva* – omejenost finančnih sredstev je ena od značilnosti vseh mikro in majhnih slikopleskarskih podjetij. Ta so finančno šibka, težko pridejo do kapitala, ker pri vlagateljih veljajo za zelo tvegano investicijo. Financiranje rasti običajno poteka iz kapitala in iz kreditov. Kot razmislek: eno od meril kako investitorji ocenjujejo kratkoročno ranljivost podjetja je, koliko časa lahko podjetje preživi brez prihodkov. Pri majhnih slikopleskarskih podjetjih je to le nekaj mesecev.
2. *Kadri* – če mikro in majhno podjetje ne posluje dovolj dobičkonosno, da bi samo financiralo razvoj (npr. kadre iz tehnično operativnega in tržnega področja), ne bo nikoli prišlo iz faze razvoja. Če pa podjetje posluje finančno uspešno, se podjetje sooča z drugim problemom, kako zagotoviti ustrezen kader, potreben za obvladovanje rasti.
3. *Znanje za upravljanje* – ustanovitelji slikopleskarskih podjetij imajo veliko tehnično operativnega znanja in izkušenj, po drugi strani pa običajno premalo znanja in izkušenj iz upravljanja podjetij. Že prej smo ugotovili, da je gospodarsko okolje zelo dinamično. V takšnem poslovnem okolju je za preživetje zelo pomembna hitrost odzivov podjetja na impulze iz okolja. Povsem jasno je, da učenje na svojih napakah v takšnem poslovnem okolju ni priporočljivo, oziroma je lahko usodno.

### **3.2.6 Značilnosti podjetnika in ustanoviteljev**

Veliko mikro in majhnih slikopleskarskih podjetij je ustanovljenih z namenom, da dosegajo finančne izide in niso (skoraj) naravnane k razvoju novih tehnologij in proizvodov. Tako so ustanovitelji nemalokrat preveč zavezani določeni tehnologiji,

namesto da bi se posvetili potrebam trga. Takšni ustanovitelji imajo naslednje značilnosti: bogato tehnično znanje, veliko delovne energije, ne tvegajo radi, nimajo veščin za obvladovanje človeških virov, veliko željo po samostojnosti, na svoje podjetje so preveč navezani (Obrtna zbornica Slovenije 2005).

Še bolj kot sledenje pravim ciljem so za ustanovitelje pomembni finančni učinki in zvestoba. Za uspeh proizvodov naj bi ustanovitelji svoje tehnične spretnosti kombinirali z znanji trženja, potrebnimi za izpeljavo aktivnosti prepričevanja kupca, da proizvod kupi. Takšnih ustanoviteljev v mikro in majhnih slikopleskarskih podjetjih pa je malo. Ob tem morajo obvladovati tudi ostale dejavnike, ki vplivajo na ranljivost podjetja in so opisani v tem poglavju.

Ena od slabosti ustanoviteljev v vlogi managerjev je tudi njihova nezmožnost hitrega odločanja pod pritiskom tveganja. V slikopleskarski industriji, kjer je hitrost sprememb velika, morajo biti odločitve hitre in strateške.

Zanimiva je Keeblova študija, s katero je dokazal, da je več kot 40 % angleških ustanoviteljev podjetij v ustanovitev podjetja potisnjenih – prisiljenih (Jones – Evans 1996, 16), ker so se bali, da bodo izgubili službo.

### **3.3 Obvladovanje ranljivosti**

Zgoraj naštetih dejavniki niso problematični vsak zase, problem je, ker se pojavljajo v kombinaciji in kot taki pomenijo, da je mikro in majhno slikopleskarsko podjetje vedno na pragu krize. Tako sta lahko že slabša kakovost proizvoda, kot jo je pričakoval trg, ali pojav novega konkurenčnega izvajalca, povod za krizo v podjetju.

Mikro in majhno podjetje deluje v »sovražnem poslovnem okolju«, obkroženo s tveganji zaradi konkurentov, trga in tehnologije. Vedno primanjkuje tudi sredstev, kot so: denar, znanje o upravljanju in kader. Investiranje in delo v takšnem podjetju se lahko včasih obrestuje, a tveganje je zelo veliko. To tveganje ostane, dokler se podjetje toliko poveča, da odpadejo nekateri dejavniki, ki vplivajo na ranljivost mikro in majhnega slikopleskarskega podjetja. V uspešnih mikro in majhnih slikopleskarskih podjetjih so izbrali primerno strategijo in vlekli pravilne poteze, ki so jim pomagale premagovati dejavnike, ki vplivajo na ranljivost.

Mikro in majhna slikopleskarska podjetja, ki so uspela, imajo naslednje značilnosti (Slatter 1992):

- inovativno iskanje načinov za premagovanje ovir zaradi omejenosti sredstev (npr. dobri plačilni pogoji z največjimi strankami),
- opazovanje in kontroliranje ključnih dejavnikov, ki bi lahko povzročili krizo, kot sta npr. kakovost proizvoda in etika tehničnega osebja,
- izogibanje strategije diverzifikacije, ker je preveč tvegana za podjetje z omejenimi sredstvi,

- izgrajevanje strateške prednosti s strategijo diferenciacije, ki jim omogoča večje donose,
- vstopanje proizvoda in tehnologije na trg ob pravem času,
- fleksibilnost do zahtev kupcev,
- nizki neposlovni stroški,
- obravnavanje sodelavcev kot tehnologov – izvajalcev (pri njih ne zahtevajo znanj o trženju, obvladovanju človeških virov, financah itd.),
- management ne sme zavirati inovativne komponente podjetja,
- primerna struktura organiziranosti, ki je primerna za projektni način dela.

Obvladovanje managementa upravljanja v mikro in majhnih slikopleskarskih podjetjih pomeni vzdrževanje ravnotežja med zunanjimi (dejavniki, ki povzročajo ranljivost) in notranjimi (pomanjkanje sredstev) dejavniki.

### **3.4 Odločanje v ranljivih podjetjih**

Stil managementa v mikro in majhnih slikopleskarskih podjetjih naj bi temeljil na hitrih, analitičnih in smelih (podjetnih) odločitvah. Zaradi pomanjkanja znanja pa je to za večino takih podjetij nepredstavljen pojem. Pred tem naj bi managerji povedali in razložili cilje sodelavcem, da bodo ti imeli jasno predstavo o tem, kaj morajo doseči in da bi pri sprejemanju odločitev o teh temeljnih stvareh ne razpravljali.

#### **3.4.1 Hitro sprejemanje odločitev**

Hitre odločitve so pomembne, ker mikro in majhno podjetje deluje v dinamičnem poslovnem okolju. Management mikro in majhnega podjetja, ki se hitro odloča, ima naslednje značilnosti:

- imajo veliko tržnih in notranjih informacij (posebej notranjih). Takšne informacije omogočajo managerjem prej razumeti probleme in priložnosti in včasih celo razvijati njihovo intuicijo,
- pripravljenih imajo več možnih alternativ. To pomaga, ko je potrebno hitro sprejeti odločitev, hkrati pa omogoča večje zaupanje in zmanjšuje pripadnost k eni sami alternativni,
- najemajo svetovalce, da bi se lahko hitreje odločali (v ZDA so to na primer: ne izvršilni direktorji, drugje tudi profesionalni svetovalci itd.),
- razrešuje konflikte v managerskem timu, ki so nastali, ko je bilo potrebno hitro sprejemati odločitve.

### **3.4.2 Analitično sprejemanje odločitev**

Sprejemanje odločitev naj bi temeljilo na kakovostnih podatkih in informacijah primarnega ali sekundarnega izvora. Treba se je zavedati, da je pomanjkanje podatkov in informacij o trgu, konkurenci in novih tehnoloških rešitvah dober poligon za napake. Potrebno je brskati po strokovni literaturi, naročiti raziskave trga in čim prej načrtovati in narediti dober tržni informacijski sistem.

### **3.4.3 Podjetniško sprejemanje odločitev**

Hitre spremembe na trgu, delo pod visokim pritiskom in krizne situacije so klasični razlogi za managerski stres. Mnogokrat je odgovor na takšna stanja centralizacija odločitev in iskanje razrešitev po receptu: jaz že vem, kako bomo to razrešili.

Mikro in majhna slikopleskarska podjetja naj bi neprestano sledila strategiji diferenciacije, razvijati, ustvarjati in zapolnjevati nove tržne niše.

To pa zahteva stalno eksperimentiranje in željo po (razumnem) tveganju, potrebno je delovati (in sprejemati odločitve) podjetniško: decentralizirano, na podlagi kakovostnih podatkov in informacij ter pravočasno.

## **3.5 Opredelitve slikopleskarske dejavnosti**

Slikopleskarstvo je opredeljeno v šifrantu (SKD 2002) pod šifro F/45.442 in zajema:

- barvanje gradbenih konstrukcij,
- barvanje zunanosti in notranosti zgradb,
- nespecializirano barvanje postavljenih kovinskih konstrukcij,
- pleskarska dela (SKD 2002).

V slikopleskarskem žargonu se slikopleskarstvo deli na dve dejavnosti, ki vsebinsko vključujeta vse dejavnosti po šifri F/45.442 (SKD 2002), in sicer na *slikarska* ter *pleskarska dela* (Register Obrtne zbornice Republike Slovenije 2005).

Med slikarske tehnike sodijo izdelava raznih premazov površin in barvanje najrazličnejših podlag, izdelava črt – črtanje, vzorčno valjčkanje, šabloniranje, izdelava raznih barvnih likov in figur, plastik, »patolatov«, ornamentov, šablon, pritrjevanje štukatur in letvic, bordur, izdelava raznih imitacij (postaranja), izdelava raznih dekorativnih tehnik (nanašanje tekstilnih vlaken z gladilko, valjčkom ali brizganjem), nanašanje najrazličnejših dekorativnih premazov, kitov in ometov v notranjosti ali na fasadah itd., kitanje in glajenje z najrazličnejšimi disperzijskimi in drugimi kiti in masami, slikanje interjerjev, fasad, streh in podobno (Obrtna zbornica Slovenije 2005, 7).

Med pleskarske tehnike sodijo pleskanje najrazličnejših mizarskih, pohištvenih, stavbnih izdelkov iz lesa, pleskanje kovinskih izdelkov in konstrukcij, pleskanje najrazličnejših podlog, zlatenje in imitiranje lesa (»flodranje«) (prav tam, 35).

### **3.5.1 Razvoj slikopleskarskih proizvodnih procesov**

Iz prazgodovinskih časov, prvih stenskih poslikav v jamah, vse do začetka 21. stoletja lahko spremljamo razvoj slikarskih tehnik, uporabo barv in materialov, ki oblikujejo zgodovino risanja, slikanja, pleskanja in v nekaterih obdobjih štukaterstva (OCRA 2005). Prvo slikopleskarsko orodje, ki je takrat narekovalo tehnologijo izvedbe slikopleskarskih del, so bila živalska vlakna – dlake, zvezane v šopu, kot nekakšen »pračopič«. Čopiči so še danes nepogrešljivo slikopleskarsko orodje, v drugi, sodobni obliki. Skozi čas so slikopleskarji s pomočjo invencij in inovacij izpopolnjevali svoje obstoječe in razvijali novo orodje in pripomočke ter materiale, ki so jih uporabljali pri svojem delu. V preteklosti razpoložljiva orodja in pripomočki (npr. lesene lestve, leseni delovni odri itd.) so narekovali, za današnje čase enostavne tehnološke procese, ki so zahtevali izključno ročno delo. Še v povojnem obdobju, tj. v 50–ih in 60–ih letih prejšnjega stoletja, so imeli slikopleskarji na voljo le ročno orodje, in sicer čopiče, valjčke, lopatice, gladilke, razne gobe in druge pripomočke za izdelavo raznih učinkov.

V današnjem času, ko postaja razmerje strošek dela, material, vedno večji, postaja razvoj tehnologije izvedbe slikopleskarskih del vedno pomembnejši. V inovativnih slikopleskarskih podjetjih se zavedajo, da se da s sodobnimi orodji in pripomočki ter materiali, ki narekujejo sodobno tehnologijo, zmanjšati strošek dela in materiala na enoto opravljenega dela in povečati kakovost opravljene storitve. Orodja in pripomočki, ki so nepogrešljiva v inovativnih slikopleskarskih podjetjih, so: elevator za nanos kita (strojno kitanje), diamantno brušenje betona z odsesavanjem, strojna brusilka za zidove z odsesavanjem prahu, erles – visokotlačna brizgalka brez zraka, tlačna posoda za brizganje, sušilec zraka, visokotlačna vročevodna pralna naprava, mobilni oziroma prevozni delovni oder in laserski merilnik razdalj.

Na podlagi dosedanjih ugotovitev lahko povzamemo, da so danes konkurenčni slikopleskarji, ki uporabljajo najsodobnejše dosegljive tehnologije vodilnih proizvajalcev slikopleskarskega orodja in pripomočkov. Tržni dejavniki danes silijo slikopleskarje k inovativnejšemu poslovanju. V tehnologiji izvedbe slikopleskarskih del to pomeni, da slikopleskarji, ki poleg čopičev, valjčkov, lopatic in podobnega, uporabljajo še vrsto drugih strojev za strojno izvedbo slikopleskarskih del, lahko ne samo lažje tržijo svoje storitve, temveč si izborijo tudi boljše pogajalsko izhodišče pri kupcu (kakovost nasproti ceni) ter optimirajo delovne procese in minimirajo možnost reklamacij.

Izmed tistega delčka vseh invencij, ki so po vsebini tehnično – tehnološke narave in obetajo možnost za industrijsko uporabo ter so tako dognane, da jih patentirajo (torej zaščitijo svojo pravico do morebitne kasnejše koristi do njih), postane inovacija samo en odstotek pripomočkov/strojev. Izmed invencij, ki se ne iztečejo v korenite spremembe, ampak v drobne izpopolnitve, jih uspe sedem odstotkov. Moramo ustvariti veliko invencij, da imamo dovolj možnosti uspeti – doseči inovacije in morda tudi njihovo široko uporabo za neki majhen odstotek vseh invencij. Za neuspešnega ne smemo šteti tistega, ki mu poskus kdaj ne uspe, ampak tistega, ki ne neha poskušati (Mulej in Ženko 2004, 8).

Ne glede na prednosti mikro in majhnih podjetij ta za uspešen razvoj potrebujejo velika podjetja. Slednja imajo kritično maso sredstev, ki jih lahko investirajo v znanje in razvoj novih izdelkov, storitev in tehnologij. Poleg tega so velika podjetja valilnica kadrov, ki se bodo v prihodnosti odločili za samostojno pot (Crick in Jones 1999, 26). Ker je v RS v slikopleskarstvu le malo velikih podjetij, se morajo mikro in majhna slovenska podjetja še toliko bolj potruditi in izpostavljati/iskati svoje tehnične in konkurenčne prednosti in sposobnosti (Obrtna zbornica Slovenije 2005).

### **3.6 Teoretične ugotovitve**

Ugotovili smo, da različni avtorji različno definirajo inovacijo. Celotna inovacijska veriga se deli na invencijo, inovacijo in difuzijo. Invencija predstavlja kreacije novega znanja z opazovanjem in razmišljanjem. S tehničnega vidika je zamisel nove naprave, postopka ali uporabe proizvodov. Inventivnost predstavlja sposobnost odkrivanja novih vidikov, da se na podlagi poznanih elementov izdelajo nove sinteze. Inovacija je v primerjavi z invencijo dokazano koristna novost. Zadnja faza verige predstavlja širjenje inovacije od inovatorja na ostale ekonomske subjekte. V ekonomski teoriji poznamo delitev tradicionalnih in sodobnih inovacij. Danes je pojmovanje inovacije mnogo širše in zajema vsako koristno novost, ki jo kot tako opredelijo odjemalci. Inoviranje povezuje vse poslovne funkcije od raziskovanja (tehničnega in tržnega), razvoja, proizvodnje, nabave, prodaje, financiranja, kadrovanja, vzdrževanja itd. do končnega zadovoljstva odjemalcev in ustvarjanja prihodka, dohodka in donosnosti prodajalcev. Inovacijski management se od rutinskega razlikuje po tem, da gre v njem za odkrivanje, razvijanje in uveljavljanje novosti, ne pa utečene vsakdanje, ponavljajoče se prakse oziroma rutine. Razvoj tržišč in velikost podjetij in drugih organizacij sta gonilni sili inoviranja. Dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost podjetij in drugih organizacij, je zelo veliko, vsi niso merljivi. V podjetjih (še posebej v mikro, majhnih in srednjih) svojo inovacijsko dejavnost le redko beležijo, njihov vpliv na poslovanje pa je lahko zelo velik.

Inovativno podjetje ali drugo organizacijo je lažje opisati kot definirati s kvantitativnimi merili. Med večine inovativnega podjetja ali druge organizacije spadajo

strateške in organizacijske veščine. Vzroki za nizko stopnjo inovativnosti so lahko subjektivni, kot npr. vzrok pomanjkanja energije in idej zaposlenih in objektivni kot npr. slaba motiviranost, neustrezen management upravljanja in pomanjkanje inhibitornih dejavnikov. Dejavniki tehnološkega vidika inoviranja so: pozornost podjetja ali druge organizacije na potrebe kupcev pri razvoju proizvoda, poudarek na tehnični odličnosti proizvoda, neprestano sodelovanje managerja pri razvoju in lansiranju izdelka na trg, izkoriščenost redkih tehničnih virov podjetja in dostop do različnih tehnologij.

Prenovo poslovnega procesa lahko opredelimo na štiri ključne načine: temeljnega, korenitega, dinamičnega in procesnega poslovnega procesa. Ključni dejavniki uspeha prenove poslovnega procesa so: strateška, organizacijska, metodološka in tehnološko – izobraževalna prenova. Najbolj pogoste težave, s katerimi se srečujejo v organizacijah pri prenovi poslovnih procesov, so: obvladovanje sprememb, kratkoročnost vršnih managerjev, toga struktura organiziranosti, pomanjkanje ali neprilagojeni človeški in finančni viri, omejene zmožnosti informacijskih – komunikacijskih tehnologij in strokovnjakov v organizaciji, pomanjkanje podpore sodelavcev v organizaciji za prenavo, pomanjkanje zagovornikov prenove, težave v medfunkcijskem sodelovanju in prepoznavanju ključnega procesa.

V današnjem času, ko postaja razmerje strošek dela, materialu, vedno večji, postaja razvoj tehnologije izvedbe slikopleskarskih del vedno pomembnejše. V inovativnih slikopleskarskih podjetjih se zavedajo, da se da s sodobnimi orodji in pripomočki ter materiali, ki narekujejo sodobno tehnologijo, zmanjšati strošek dela in materiala na enoto opravljenega dela in povečati kakovost opravljenih izdelkov. Orodja in pripomočki so nepogrešljivi v inovativnih slikopleskarskih podjetjih. Tržni dejavniki silijo danes slikopleskarje k inovativnejšemu poslovanju. V tehnologiji izvedbe slikopleskarskih del to pomeni, da slikopleskarji, ki poleg čopičev, valjčkov, lopatic in podobnega, uporabljajo še vrsto drugih strojev za strojno izvedbo slikopleskarskih del, lahko ne samo lažje plasirajo svoje izdelke, temveč si izborijo tudi boljše pogajalsko izhodišče pri kupcu (kakovost nasproti ceni) ter optimirajo delovne procese in minimirajo možnost reklamacij. Najpomembnejše vplivne dejavnike na rast in razvoj podjetja ali druge organizacije delimo na zunanje in notranje. Zunanji dejavniki so: splošni pogoji gospodarjenja, tržne priložnosti, struktura gospodarstva v pogledu delitve moči in trgov med malimi srednjimi in velikimi podjetji in zunanja ekonomija itd. Notranji dejavniki so: širina poslovnega programa, razpoložljivost in razmestitev temeljnih sestavin v podjetju, organiziranost gospodarske celice, kakovost upravljalno – managerske strukture, osebni cilji in lastnosti managerjev ter podporno okolje in zunanji izvajalci itd.





## **4 EMPIRIČNI DEL**

V empiričnem delu magistrske naloge bomo najprej opisali postopek plana analize, zbiranje podatkov in informacij za potrebe anketnega vprašalnika, predstavili vzorec in spremenljivke, vključene v raziskavo. Nato bo sledila deskriptivna analiza pridobljenih izidov. Na preizkus smo postavili štiri hipoteze. Podatke bomo obdelali s statističnim paketom SPSS, ki podpira grafično in tabelarno predstavitev ter obdelavo slednjih z regresijsko in faktorsko analizo.

### **4.1 Plan analize**

#### **4.1.1 Zbiranje podatkov**

Zbiranje podatkov za namen raziskave smo izvedli s pomočjo kvalitativne metode in anketnim vprašalnikom. Vprašalnik vsebuje ocenjevalno lestvico Likertovega tipa od 1 do 6. Oblikovali smo ga v skladu s teoretičnim delom magistrske naloge. Anketirali smo oktobra 2007. Na podlagi teorije smo razvili in oblikovali vprašalnik (priloga 1) in ga s povratno kuverto razposlali na naslove 526-ih mikro in majhnih slikopleskarskih podjetij v RS, naslovljene na vršnega managerja in/ali lastnika. Prejeli smo 93 uporabnih vprašalnikov, kar pomeni 17,2 %.

#### **4.1.2 Vzorec**

Gre za kvantitativno študijo mikro (z 1 do 9 zaposlenih) in majhnih podjetij (z 10 do 50 zaposlenih) v slikopleskarski dejavnosti v Republiki Sloveniji, zato dobljenih izidov ne bo mogoče posploševati na srednja in velika podjetja ter ostale obrtniške dejavnosti.

V vzorec so bila vključena vsa mikro in majhna podjetja v Republiki Sloveniji z registrirano dejavnostjo F/45.442, ki imajo v svojem nazivu tvorjenko iz »slikopleska«. Trenutno je v Republiki Sloveniji 1518 podjetij z registrirano dejavnostjo F/45.442, od tega jih ima 526 tvorjenko v nazivu iz »slikopleska«. Natančnega števila ni možno določiti, saj v registru OZS pri vseh podjetjih ni podatka o številu zaposlenih. Anketni vprašalnik smo poslali vsem mikro in majhnim podjetjem ter vsem podjetjem, za katera v registru ni podatka o njihovem številu zaposlenih. Iz analize nadaljnje obravnave smo najprej izločili vrnjene anketne vprašalnike srednje in velikih podjetij.

Za izbran način vzorčenja smo se odločili, ker predpostavljamo, da večina podjetij s tvorjenko v nazivu iz »slikopleska« slikopleskarske storitve izvaja kot osnovno dejavnost, ostala podjetja v populaciji pa slikopleskarske storitve tržijo kot inženiring storitve v okviru gradbene dejavnosti. V raziskavo so bila vključena podjetja iz registra OZS na dan začetka raziskave.

### **4.1.3 Definicija spremenljivk**

Spremenljivke smo definirali na osnovi ključnega problema magistrske naloge, to je počasno uvajanje in nezadostna raba inovativnih proizvodnih procesov pri opravljanju storitev slikopleskarskih del. Anketirancem smo ponudili možnost na posamezno trditev Likertovo lestvico od 1 do 6, pri čemer 1 – pomeni skrajno negativno trditev in 6 – skrajno pozitivno trditev.

V raziskavo so vključeni sklopi spremenljivk: uporaba inovativnih proizvodnih procesov, vzroki za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov, sodelovanje z zunanjimi izvajalci – partnerji, pridobitev finančnih virov in povečana rast podjetja. Z omenjenimi spremenljivkami bomo s pomočjo deskriptivne analize ugotavljali koliko odstotkov anketirancev uporablja inovativne proizvodne procese. Spremenljivka *Uporaba inovativnih proizvodnih procesov* je sestavljena iz naslednjih kazalnikov/spremenljivk: Uporaba sledilnih (konkurenčnih) ali vrhunskih (posebnih) orodij, opreme in pripomočkov kot so: elevator za nanos kita, diamantno brušenje betona z odsesavanjem, strojna brusilka za zidove z odsesavanjem prahu, erles – visokotlačna brizgalka brez zraka, tlačna posoda za brizganje, sušilec zraka, visokotlačna vročevodna pralna naprava, mobilni oziroma prevozni delovni oder, laserski merilnik razdalj. Spremenljivko smo definirali po podjetniški mreži, katera je bila ustanovljena v namen združevanja obrtnikov slikopleskarstva (OCRA 2005). V današnjem času, ko postaja razmerje strošek dela, material, vedno večji, postaja razvoj proizvodnih procesov slikopleskarskih del vedno pomembnejši. Orodja in pripomočki, ki so nepogrešljiva v inovativnih slikopleskarskih podjetjih. so: elevator za nanos kita (strojno kitanje), diamantno brušenje betona z odsesavanjem, strojna brusilka za zidove z odsesavanjem prahu, erles – visokotlačna brizgalka brez zraka, tlačna posoda za brizganje, sušilec zraka, visokotlačna vročevodna pralna naprava, mobilni oziroma prevozni delovni oder in laserski merilnik razdalj. Razmerja postajajo vedno večja, saj postaja razvoj tehnologije izvedbe slikopleskarskih del vedno pomembnejši. Narekujejo sodobno tehnologijo, zmanjšajo strošek dela in materiala na enoto opravljenega dela in povečajo kakovost opravljene storitve. Definicija temelji tudi na tržnih dejavnikih, ki spodbujajo slikopleskarje k inovativnejšemu poslovanju. V proizvodnih procesih izvedbe slikopleskarskih del to pomeni, da slikopleskarji, ki poleg čopičev, valjčkov, lopatic in podobnega, uporabljajo še vrsto drugih strojev za strojno izvedbo slikopleskarskih del, lahko ne samo lažje plasirajo svoje storitve, temveč si izborijo tudi boljše pogajalsko izhodišče pri kupcu/odjemalcu ter optimirajo delovne procese in minimirajo možnost reklamacij.

Prav tako želimo s pomočjo deskriptivne analize na podlagi povprečnih ocen odgovorov podati oceno sodelovanja z zunanjimi izvajalci/partnerji ter na kakšen način (investitorji, Ministrstva, podporne institucije) podjetja pridobivajo finančna sredstva.

Spremenljivko *Pridobitev finančnih virov* smo definirali na osnovi spodbud za inoviranje v procesu poslovanja podjetja in podpornih mehanizmov, ki jih uporablja država za spodbujanje inovativnosti v mikro in majhnih podjetjih RS po (Bučar in Stare 2003, 23).

Na podlagi odgovorov bomo skušali ugotoviti ali se je oziroma v kolikšni meri se je rast oziroma obseg poslovanja njihovega podjetja v zadnjih treh letih povečal. Spremenljivka *Povečana rast/obseg poslovanja podjetja* je sestavljena iz kazalnika/spremenljivke: zunanji in notranji dejavniki podjetja v zadnjih treh letih poslovanja mikro in majhnega podjetja slikopleskarske panoge. Spremenljivko smo definirali na osnovi (Pučko 1999, 55) zunanjih dejavnikov: splošni pogoji gospodarjenja, tržne priložnosti, struktura gospodarstva v pogledu delitve moči in trgov med majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji in zunanja ekonomija ter notranjih dejavnikov, kot so: širina poslovnega programa, razpoložljivost in razmestitev temeljnih sestavin v podjetju, organiziranost gospodarske celice, kakovost upravljalno – managerske strukture, osebni cilji in lastnosti managerjev in podporno okolje/zunanji izvajalci.

Glede na postavljen namen naloge ugotavljamo kateri dejavniki pozitivno vplivajo na uvedbo inovativnih poslovnih procesov. Spremenljivka *Vzroki za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov* je sestavljena iz naslednjih kazalnikov/spremenljivk: potreba po izboljšanju produktivnosti, spremljanje napredka tehnologije, stroški opreme, dodana vrednost na zaposlenega, kakovost in kvaliteta, hitrejši proces dela, potrebe kupcev, pritisk konkurence, pomanjkanje izobraženega in usposobljenega kadra, subvencionirana sredstva (podporno okolje) ter izobraževanje in informiranje kot vir prenosa informacij. Spremenljivko smo sestavili na osnovi izvedene raziskave o inovacijskem potencialu podjetij in izzivih njegovega razvoja za doseganje večje uspešnosti slovenskega gospodarstva (Krošlin 2004). Preoblikovali smo jo za potrebe uvedbe inovativnih proizvodnih procesov mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge.

S statistično metodo regresijske analize bomo analizirali odnos med odvisno spremenljivko in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami. Najprej postavimo teoretične predpostavke o odnosih med spremenljivkami oz. postavimo regresijski model, ki ga testiramo na nekem določenem vzorcu. S pomočjo regresijske analize nato ocenimo parametre modela in statistični pomen tega modela. Poleg opisne vloge ima regresijska analiza tudi napovedovalno vlogo, ko iz sprejetega modela in ocen njegovih parametrov lahko iz vrednosti neodvisnih spremenljivk napovemo vrednost odvisne spremenljivke. S sklopi spremenljivk želimo s pomočjo regresijske analize ugotoviti ali ima uporaba inovacijskih proizvodnih procesov (odvisna spremenljivka) vpliv na rast oziroma povečan obseg poslovanja podjetja (neodvisna spremenljivka).

Ali vzroki za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov (neodvisna spremenljivka) vplivajo na uporabo inovativnih proizvodnih procesov (odvisna spremenljivka). Ali sodelovanje z zunanjimi izvajalci ali partnerji (neodvisna spremenljivka) vpliva na uporabo inovacijskih proizvodnih procesov (odvisna spremenljivka) v slikopleskarski panogi mikro in majhnih podjetij v RS in nazadnje ali pridobitev finančnih virov oziroma ali sofinanciranje države ter podpornih institucij (neodvisna spremenljivka) vpliva na uvedbo inovativnih proizvodnih procesov (odvisna spremenljivka) v slikopleskarski panogi v mikro in majhnih podjetij v RS. S Pearsonovim koeficientom korelacije bomo ugotavljali linearno povezanosti odvisnih in neodvisnih spremenljivk.

Spremenljivko *Sodelovanje z zunanjimi izvajalci – partnerji* smo prav tako definirali na osnovi spodbud za inoviranje v procesu poslovanja podjetja in podpornih mehanizmov, ki jih uporablja država za spodbujanje inovativnosti v mikro in majhnih podjetij RS po (Bučar in Stare 2003, 23). Spremenljivka *Sodelovanje z zunanjimi izvajalci – partnerji* je sestavljena iz kazalnikov: dobavitelji, svetovalci, institucije RR, konkurenti, končni odjemalci, razpisi ministrstev in spodbude podpornih institucij. Spremenljivka *Pridobitev finančnih virov* je sestavljena iz naslednjih kazalnikov/spremenljivk: lastna finančna sredstva, finančna sredstva podpornih institucij, investitorji in ministrstva. Spremenljivka *Rast podjetja* je sestavljena iz kazalnika/spremenljivke: obseg poslovanja podjetja v zadnjih treh letih.

## **4.2 Izidi raziskave**

V tem poglavju so predstavljeni osnovni izidi na podlagi ankete, izvedene med 93 – timi anketiranimi v mikro in majhnih podjetjih slikopleskarske panoge RS. Morebitno (ne)upravičenost izračuna sestavljenih spremenljivk bomo preverili z analizo glavnih komponent in koeficientom zanesljivosti Crombachovo alfo. Za ugotavljanje značilnosti vzorca smo poleg števila odgovorov opredelili še odstotkovno vrednost, za računanje zanesljivosti uporabljenega vprašalnika smo uporabili koeficient zanesljivosti, za ugotavljanje razlik med posameznimi skupinami spremenljivk smo uporabili Pearsonov koeficient (kot statistično značilno smo upoštevali vrednost  $p = 0,05$  ali manj).

### **4.2.1 Statistične metode raziskave**

Pearsonov koeficient korelacije predstavlja linearno povezanosti spremenljivk X in Y, ki so merjene na istem predmetu preučevanja. Koeficient je definiran kot vsota vseh produktov standardnih odklonov obeh vrednosti v razmerju s stopnjami prostosti oziroma kot razmerje med kovarianco in produktom obeh standardnih odklonov. Vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije je med vrednostma  $-1$  (popolno negativna povezanost) in  $1$  (popolnoma pozitivna povezanost). Pearsonov koeficient  $0$  pojasnjuje ničelni vpliv ene spremenljivke na drugo.

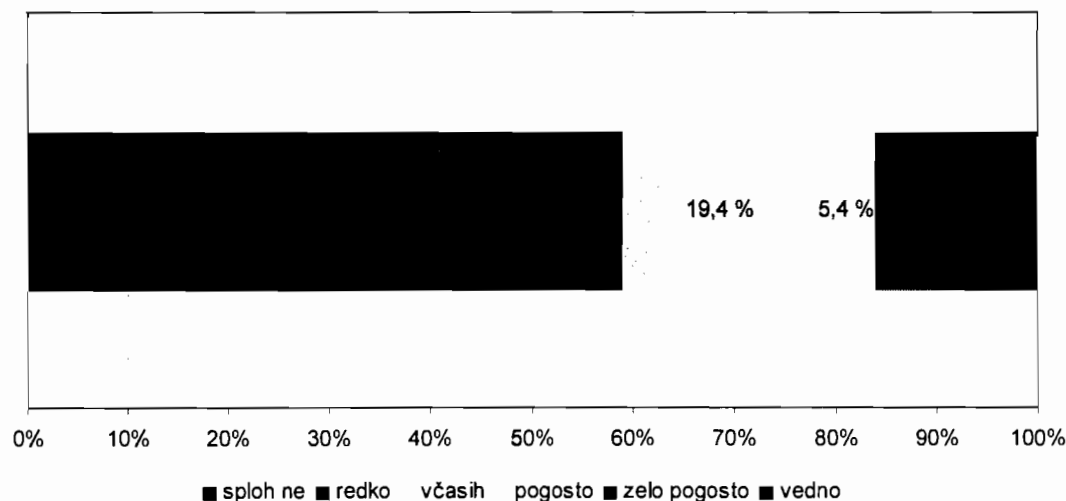
Kot pojasnilo k tabelam izidov linearne regresijske analize na preizkus postavljenih hipotez podajamo naslednje definicije posameznih pojmov.  $R^2$  – determinacijski koeficient (kolikšen delež pojasnjene variance odvisne spremenljivke je pojasnjene z linearnim vplivom vseh neodvisnih spremenljivk, ki so vključene v model). Konstanta (a) – ocena parametra. Konstanta regresijske funkcije, katere vrednost je enaka vrednosti regresijske funkcije, ko je vrednost neodvisnih spremenljivk enaka 0. Konstanta a pomeni povprečno vrednost Y, kadar je  $X=0$ , regresijski koeficient b pomeni razliko med povprečjem Y, če se vrednost X spremeni od 0 na 1. Beta pove, za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se neodvisna spremenljivka poveča za eno enoto, pri čemer ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene. t – uporabljamo za preverjanje domnev o statistično značilnem linearnem vplivu vsake od neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko posebej pri \*\*. p – je statistična značilnost ali tveganje – če je manj kot 5–odstotno, hipotezo zavrnemo (Rogelj 2000).

#### 4.2.2 Deskriptivna in regresijska analiza

##### Uporaba inovativnih proizvodnih procesov

Anketiranci so na lestvici od 1 (sploh ne) do 6 (v celoti) odgovorili na vprašanje, v kolikšni meri uporabljajo pri slikopleskarskih inovativne proizvodne procese.

**Slika 4.1** Frekvenčna porazdelitev uporabe inovativnih proizvodnih procesov



Največji delež anketirancev v mikro in majhnih podjetjih slikopleskarske panoge v RS, kar 40,9 % sploh ne uporablja inovativnih proizvodnih procesov pri slikopleskarskih delih. 18,3 % anketiranih je trdila, da jih uporablja redko in 19,4 % včasih. Dobra petina anketirancev uporablja inovativne proizvodne procese pri slikopleskarskih delih vsaj pogosto, 5,4 % pa vedno.

**Tabela 4.1** Frekvenčne porazdelitve uporabe inovativnih proizvodnih procesov

		Število	Delež
Ocenite, v kolikšni meri uporabljate inovativne proizvodne procese na področju storitev slikopleskarstva	sploh ne	38	40,90 %
	redko	17	18,30 %
	včasih	18	19,40 %
	pogosto	5	5,40 %
	zelo pogosto	10	10,80 %
Skupaj	vedno	5	5,20 %
		93	100,0 %

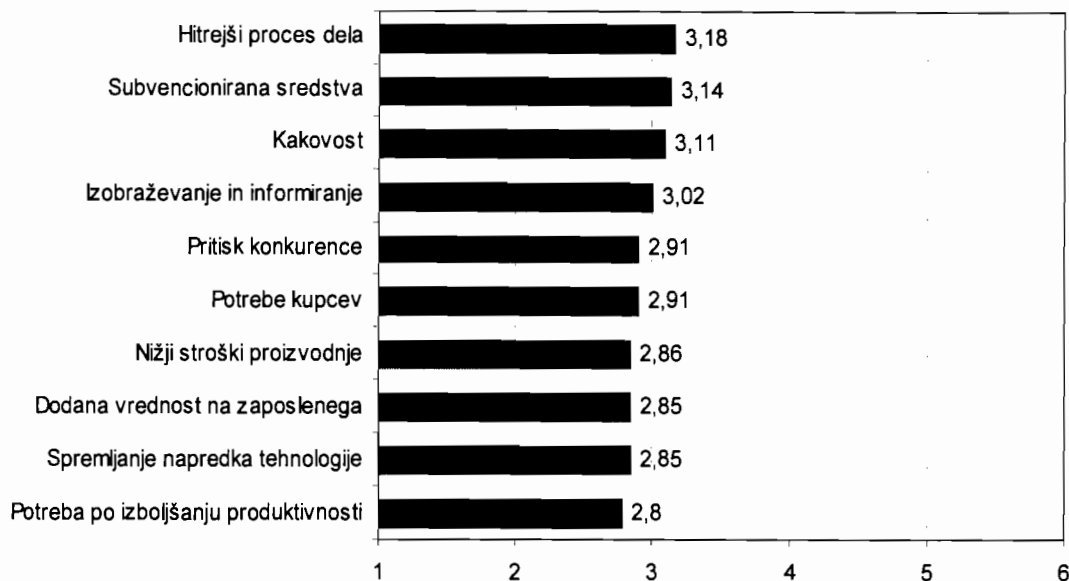
**Tabela 4.2** Opisne statistike ocene uporabe inovativnih proizvodnih procesov

	Aritmetična sredina	Minimum	Maksimum	Standardni odklon
Ocenite, v kolikšni meri uporabljate inovativne proizvodne procese na področju storitev slikopleskarstva	2,43	1	6	1,58

Aritmetična sredina znaša 2,4, standardni odklon pa 1,58.

*Vzroki za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov*

V tem sklopu vprašanj so anketiranci na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 6 (popolnoma se strinjam) ocenjevali, v kolikšni meri so za njih veljali vzroki za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov (priloga 2).

**Slika 4.2** Povprečja ocene vzorov za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov

Gre za pomemben dejavnik, ki pozitivno vpliva na uvedbo inovativnih proizvodnih procesov na področju storitev slikopleskarstva in s tem poveča inovativnost, hkrati pa tudi obseg poslovanja podjetja. Glavni vzrok za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov na področju storitev slikopleskarstva v mikro in majhnih podjetjih RS je hitrejši proces dela, ki je ocenjen s povprečno oceno 3,18. Kot ostali pomembni vzroki za uvedbo inovativne proizvodne procese na področju storitev slikopleskarstva so se izkazali subvencionirana sredstva 3,14, kakovost 3,11 in izobraževanje in informiranje kot vira prenosa informacij 3,02. Gre za pomembne dejavnike podpornega okolja, kateri slovenskim podjetjem niso naklonjeni (Rebernik idr. 2002, 45).

**Tabela 4.3** Opisne statistike vzrokov za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov

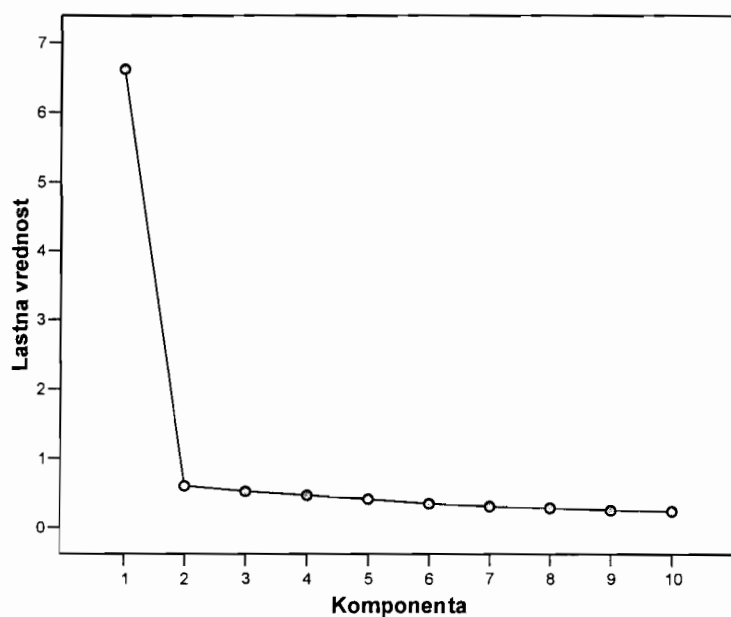
	Aritmetična sredina	Minimum	Maksimum	Standardni odklon
Potreba po izboljšanju produktivnosti	2,8	1	6	1,33
Spremljanje napredka tehnologije	2,85	1	6	1,41
Nižji stroški proizvodnje	2,86	1	6	1,22
Dodana vrednost na zaposlenega	2,85	1	6	1,28
Kakovost	3,11	1	6	1,24
Hitrejši proces dela	3,18	1	6	1,17
Potrebe kupcev	2,91	1	6	1,22
Pritisk konkurence	2,91	1	6	1,3

Subvencionirana sredstva (podporno okolje)	3,14	1	6	1,49
Izobraževanje in informiranje – vir prenosa informacij	3,02	1	6	1,22

Najbolj različno so v anketiranih mikro in majhnih podjetjih slikopleskarske panoge ocenjevali vzrok *subvencioniranih sredstev*, ki imajo največji standardni odklon, to je 1,49. Ker nobeden od navedenih vzrokov ni ocenjen s povprečno vrednostjo, ki je večja od srednje vrednosti (to je 3,5), sklepamo, da kazalniki, ki kažejo na vzroke za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov, nimajo pomembno vlogo.

Na podlagi vseh navedenih vzrokov sestavimo novo spremenljivko *Vzroki za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov*, ki predstavlja povprečno vrednost ocene vseh posameznih vzrokov. Predhodno z analizo glavnih komponent preverimo, ali vsi navedeni vzroki merijo eno dimenzijo.

**Slika 4.3** Scree diagram vzrokov za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov



Scree diagram pokaže, da gre za eno komponento, saj so vzroki za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov med seboj močno povezani. Delež pojasnjene variance z eno komponento znaša 62,4 %. Dodatno preverimo še s koeficientom zanesljivosti, ali vsi vzroki merijo eno dimenzijo. Vrednost Cronbachovega alfa znaša 0,943, kar kaže na veliko zanesljivost merskega instrumenta. Nova spremenljivka ima povprečno vrednost 2,96, standardni odklon pa 1,05 (priloga 3).

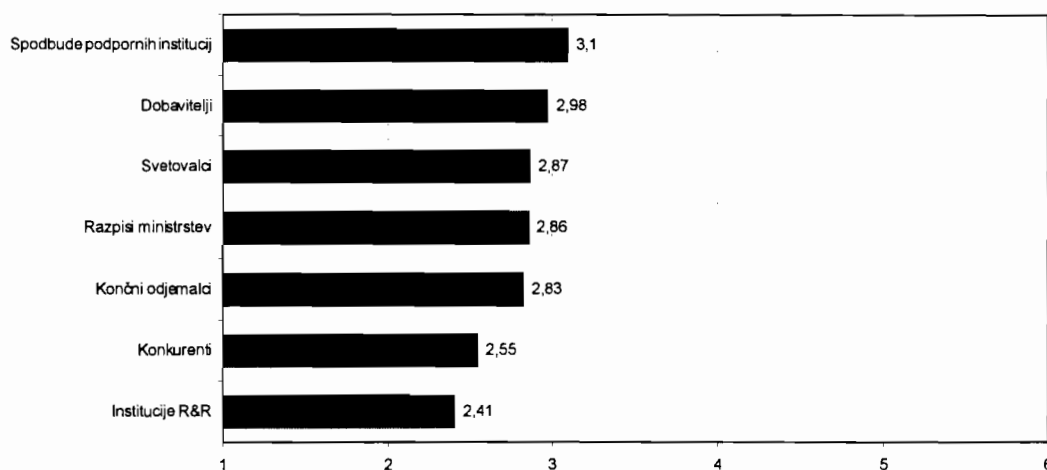


**Tabela 4.4** Opisne statistike vzrokov za uvedbo orodij, opreme in pripomočkov

	Aritmetična sredina	Minimum	Maksimum	Standardni odklon
Vzroki za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov	2,96	2	5,6	1,05

*Sodelovanje z zunanjimi izvajalci – partnerji*

Oceno sodelovanja so anketirana mikro in majhna podjetja slikopleskarske panoge RS podala prav tako s trditvami na Likertovi lestvici od 1 (zelo slabo) do 6 (odlično).

**Slika 4.4** Aritmetična sredina ocene sodelovanja z zunanjimi izvajalci – partnerji

Nobeno od anketiranih mikro in majhnih podjetij slikopleskarske dejavnosti RS ni podalo ocene nad srednjo vrednostjo 3,5, kar kaže na to, da sodelovanje z zunanjimi izvajalci/s partnerji ni dovolj dobro. Najbolje so ocenjene spodbude podpornih institucij, in sicer s povprečno oceno 3,1. Sledijo dobavitelji (2,98), svetovalci (2,87), razpisi ministrstev (2,86), končni odjemalci (2,55), na zadnjem mestu pa so institucije RR (2,41).

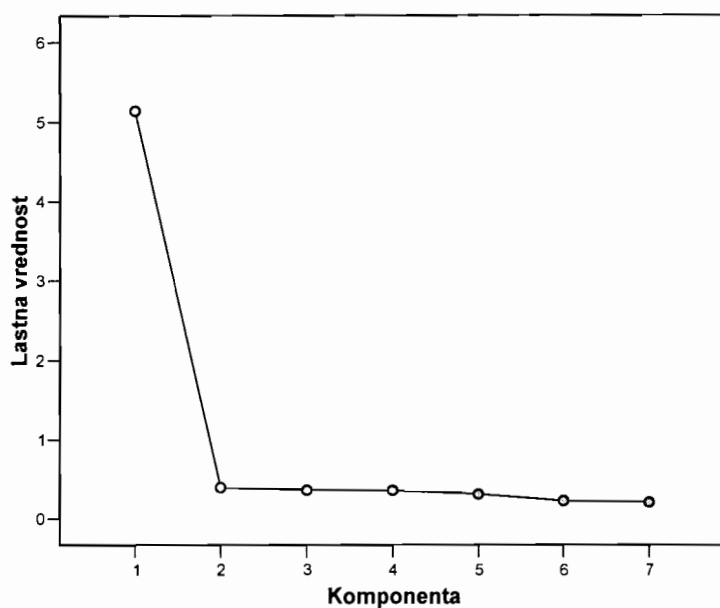
Ravno pri institucijah R & R je največji standardni odklon (1,34), kar kaže na precejšnjo različnost ocen.

Na podlagi povprečja ocen je sestavljena nova spremenljivka *Sodelovanje z zunanjimi izvajalci – s partnerji*. Z analizo glavnih komponent preverimo, ali lahko vključimo vseh sedem indikatorjev. Izkaže se, da lahko, saj znaša delež pojasnjene variance 69,1 %, ta nam pove koliko je spremenljivka Sodelovanje z zunanjimi izvajalci/partnerji pojasnjena z linearnim vplivom. Vrednost Cronbachovega koeficienta pa 0,939 (priloga 4). Izmerjeni končni rezultat 0,939 je vsota oziroma povprečno število točk, danih s strani ocenjevalcev. Koeficient zanesljivosti ima lahko vrednost med nič in

ena, pri čemer vrednost ena pomeni popolnoma zanesljivo, vrednost nič pa popolnoma nezanesljivo meritev. Nunnally in Bernstein (1994) priporočata, naj bo zanesljivost testiranj, vsaj 0,90.

Izračunan parameter v psihometriji opisuje koeficient alfa ali Cronbach koeficient. Alfa koeficient zanesljivosti je povprečje vseh možnih ocen zanesljivosti znotraj razdeljenega testa ali povprečna zanesljivost skupka testiranj oziroma opazovanj (Polgar 2000).

**Slika 4.5** Scree diagram ocene sodelovanja z zunanjimi izvajalci – partnerji



Tudi Scree diagram pokaže, da lahko iz vseh indikatorjev sodelovanja z zunanjimi izvajalci/partnerji sestavimo novo spremenljivko.

**Tabela 4.5** Opisne statistike sodelovanja z zunanjimi izvajalci – partnerji

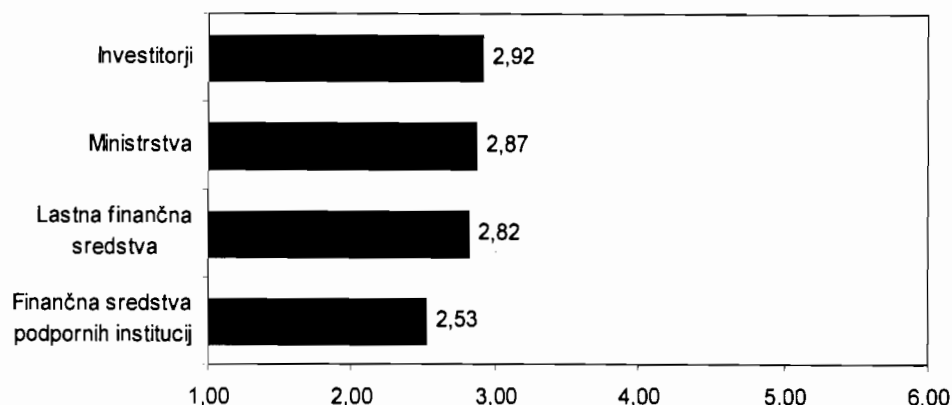
	Aritmetična sredina	Minimum	Maksimum	Standardni odklon
Sodelovanje z zunanjimi izvajalci ali partnerji	2,8	1,86	5,43	1,06

Povprečna vrednost sestavljene spremenljivke znaša 2,8, standardni odklon pa 1,06.

#### *Pridobivanje finančnih sredstev*

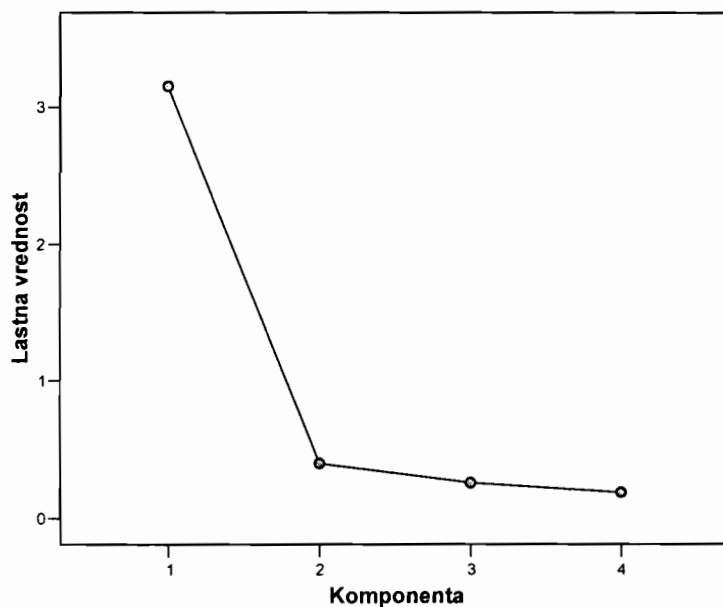
Anketiranci mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge so na lestvici od 1 (sploh ne) do 6 (v precejšnji meri) ocenjevali, v kolikšni meri izmed navedenih načinov najpogosteje pridobivajo finančna sredstva.

Slika 4.6 Povprečna ocena ocene pridobivanja finančnih sredstev



Največ sredstev mikro in majhna podjetja slikopleskarske panoge dobijo od investitorjev (2,92), sledijo ministrstva (2,87) in lastna finančna sredstva (2,82). Najmanj finančnih sredstev dobijo v mikro in majhna podjetja slikopleskarske dejavnosti od podpornih institucij RS, ki kaže povprečno vrednost le 2,53. Ker so anketiranci podali nizke povprečne ocene, ocenjujemo, da je pridobivanje sredstev iz teh virov skromno.

Slika 4.7 Scree diagram ocene pridobivanja finančnih sredstev

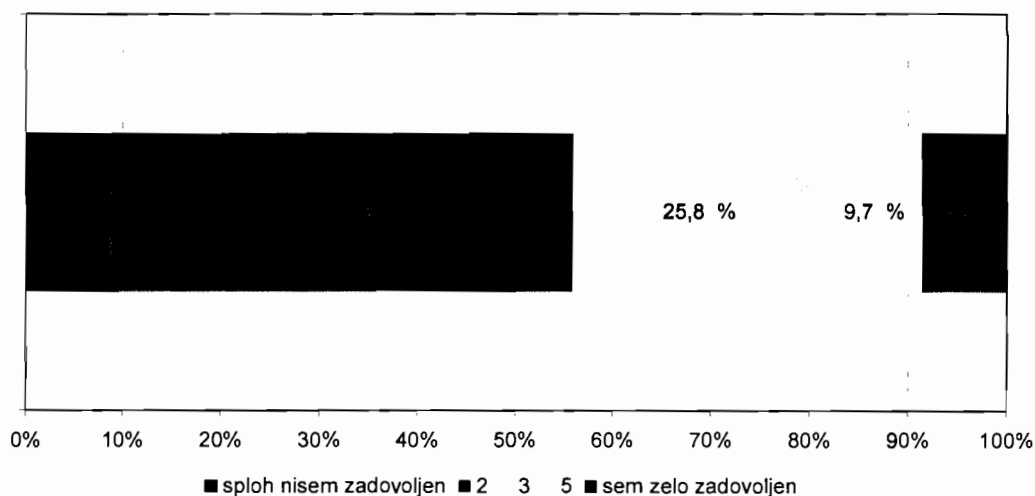


Analiza glavnih komponent pokaže, da lahko vključimo vse štiri indikatorje pridobivanja finančnih sredstev za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del, kar vidimo tudi iz Scree diagrama. Delež pojasnjene variance znaša 72 %, vrednost Cronbachovega koeficienta pa 0,907. Povprečna vrednost sestavljene spremenljivke znaša 2,78 (priloga 5).

### Ocena povečanja obsega poslovanja v zadnjih treh letih

Anketirane v mikro in majhnih podjetjih slikopleskarske panoge RS smo prav tako povprašali, v kolikšni meri se je rast oziroma obseg poslovanja njihovega podjetja povečal v zadnjih treh letih. Njihovo rast so ocenjevali na 6–stopenjski lestvici. V anketiranih mikro in majhnih podjetjih so imeli na izbiro najnižjo trditev 1 (obseg poslovanja je ostal nespremenjen oziroma rast se ni povečala) do 6 (obseg poslovanja se je zelo povečal oziroma rast podjetja se je zelo povečala).

**Slika 4.8** Frekvenčna porazdelitev za oceno rasti podjetja v zadnjih treh letih



Za 8,6 % mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge RS je ostal obseg poslovanja v zadnjih treh letih poslovanja enak. Kar 47,3 % jih ocenjuje, da se je obseg poslovanja oziroma rast podjetja v zadnjih treh letih le malo izboljšala. V kolikor seštejemo najnižje tri ocene, ki ponazarjajo nizko rast, ugotovimo, da je kar 81,7 % anketirancev nezadovoljnih s poslovanjem v zadnjih treh letih. Le 8,6 % anketiranih mikro in majhnih podjetij je podalo najvišjo oceno zadovoljstva glede na rast in obseg poslovanja. Povprečna ocena rasti podjetja v zadnjih treh letih poslovanja znaša 2,81, standardni odklon pa 1,4 (priloga 6).

#### 4.2.3 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju bomo s pomočjo linearne regresijske analize prikazali izide testiranja hipotez. Vse vrednosti spremenljivk (Uporaba inovativnih proizvodnih procesov na področju slikopleskarstva, Vzroki za uvajanje inovativnih proizvodnih procesov, Sodelovanje z zunanjimi izvajalci ali partnerji, Finančni viri in Povečanje obsega poslovanja v zadnjih treh letih) v tabeli 4.6, ki prikazuje korelacijsko matriko,

vidimo močno in pozitivno medsebojno soodvisnost spremenljivk pri manj kot 1–odstotnem tveganju.

**Tabela 4.6** Korelacijska matrika

		Uporaba inovativnih proizvodnih procesov na področju slikopleskarstva	Vzroki za uvajanje inovativnih proizvodnih procesov na področju slikopleskarstva	Sodelovanje z zunanjimi izvajalci ali partnerji	Finančni viri	Povečanje obsega poslovanja v zadnjih treh letih
Uporaba inovativnih proizvodnih procesov na področju slikopleskarstva	r	1	,821(**)	,797(**)	,784(**)	,732(**)
	p	.	0	0	0	0
	N	93	93	93	93	93
Vzroki za uvajanje inovativnih proizvodnih procesov na področju slikopleskarstva	r	,821(**)	1	,945(**)	,927(**)	,869(**)
	p	0	.	0	0	0
	N	93	93	93	93	93
Sodelovanje z zunanjimi izvajalci ali partnerji	r	,797(**)	,945(**)	1	,930(**)	,892(**)
	p	0	0	.	0	0
	N	93	93	93	93	93
Finančni viri	r	,784(**)	,927(**)	,930(**)	1	,859(**)
	p	0	0	0	.	0
	N	93	93	93	93	93
Povečanje obsega poslovanja v zadnjih 3 letih	r	,732(**)	,869(**)	,892(**)	,859(**)	1
	p	0	0	0	0	.
	N	93	93	93	93	93

#### *Hipoteza 1*

Vzroki za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov vplivajo na povečano uporabo inovativnih proizvodnih procesov (Priloga 1) mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge RS.

**Tabela 4.7** Regresijska analiza za H1 – pojasnjena varianca

r	R <sup>2</sup>	Prilagojeni R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene
0,821(a)	0,674	0,671	0,905

Delež pojasnjene variance odvisne spremenljivke *uporaba inovativnih proizvodnih procesov v slikopleskarski panogi* z neodvisno spremenljivko *vzroki za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov* znaša 67,4 %, kar kaže na to, da igrajo ti vzroki pomembno vlogo pri uporabi inovativnih proizvodnih procesov.

**Tabela 4.8** Regresijska analiza za H1 – F test

	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
Regresijska funkcija	154,28	1	154,28	188,41	0,000
Ostanek	74,515	91	0,819		
Skupaj	228,796	92			

Z F testom preverimo, ali je regresijski model ustrezen. F statistika, s katero ugotavljamo, ali je regresijski model ustrezen, znaša 188,4 pri manj kot 1–odstotnem tveganju, kar kaže na ustreznost modela. Model je statistično značilen pri 1–odstotnem tveganju (F=188,4). To potrjuje beta koeficient, ki znaša 1,235 in je statistično značilno večji od 0 pri manj kot 1–odstotnem tveganju.

**Tabela 4.9** Regresijska analiza za H1 – beta koeficient

	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	-1,229	0,283		-4,348	0
Vzroki za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov	1,235	0,09	0,821	13,726	0

Beta koeficient znaša 1,235 in je statistično značilno večji od 0 pri manj kot 1–odstotnem tveganju. S tem lahko potrdimo prvo hipotezo, da vzroki za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov vplivajo na uporabo inovativnih proizvodnih procesov v slikopleskarski panogi mikro in majhnih podjetij v RS.

## Hipoteza 2

Sodelovanje z zunanjimi izvajalci ali s partnerji ima vpliv na povečano uporabo inovativnih proizvodnih procesov (Priloga 1) mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge RS.

**Tabela 4.10** Regresijska analiza za H2 – pojasnjena varianca

R	R <sup>2</sup>	Prilagojeni R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene
0,797	0,636	0,632	0,957

Delež pojasnjene variance odvisne spremenljivke *Uporaba inovativnih proizvodnih procesov v slikopleskarski panogi* z neodvisno spremenljivko *sodelovanje z zunanjimi izvajalci ali partnerji* znaša 63,6 %, kar kaže na to, da ima sodelovanje zelo pomemben vpliv na uporabo inovativnih proizvodnih procesov v slikopleskarski panogi mikro in majhnih podjetij RS.

**Tabela 4.11** Regresijska analiza za H2 – F test

	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
Regresijska funkcija	145,481	1	145,481	158,901	,000
Ostanek	83,315	91	0,916		
Skupaj	228,796	92			

F statistika znaša 158,9 in je statistično značilen pri manj kot 1–odstotnem tveganju, kar kaže na ustreznost modela.

**Tabela 4.12** Regresijska analiza za H2 – beta koeficient

	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	-0,894	0,282		-3,174	0,002
Sodelovanje z zunanjimi izvajalci ali partnerji	1,188	0,094	0,797	12,606	0

Beta koeficient znaša 1,188 in je statistično značilno večji od 0 pri manj kot 1–odstotnem tveganju. Drugo hipotezo, da sodelovanje z zunanjimi sodelavci ali partnerji vpliva na inovativne proizvodne procese v slikopleskarski panogi mikro in majhnih podjetij v RS, lahko potrdimo.

## Hipoteza 3

Finančna sredstva podpornih institucij in države za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov pospešujejo uporabo inovativnih proizvodnih procesov (Priloga 1) mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge RS.

**Tabela 4.13** Regresijska analiza za H3 – pojasnjena varianca

R	R <sup>2</sup>	Prilagojeni R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene
0,784	0,615	0,611	0,984

Delež pojasnjene variance odvisne spremenljivke *uporaba inovativnih proizvodnih procesov v slikopleskarski panogi* z neodvisno spremenljivko *finančni viri* znaša 61,5 %, kar kaže na to, da imajo finančni viri zelo pomemben vpliv na uporabo *inovativnih proizvodnih procesov* v slikopleskarski panogi mikro in majhnih podjetij RS.

**Tabela 4.14** Regresijska analiza za H3 – F test

	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
Regresijska funkcija	140,766	1	140,766	145,515	0,000
Ostanek	88,03	91	0,967		
Skupaj	228,796	92			

F statistika znaša 145,5 in je statistično značilna pri manj kot 1–odstotnem tveganju, kar kaže na ustreznost modela.

**Tabela 4.15** Regresijska analiza za H3 – beta koeficient

	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	-0,595	0,271		-2,197	0,031
Finančni viri	1,086	0,09	0,784	12,063	0

Beta koeficient znaša 1,086 in je statistično značilno večji od 0 pri manj kot 1–odstotnem tveganju. Tretjo hipotezo, da finančni viri vplivajo na inovativne proizvodne procese v slikopleskarski panogi mikro in majhnih podjetij v RS, lahko potrdimo.

## Hipoteza 4

Uporaba inovativnih proizvodnih procesov vpliva na rast oziroma povečan obseg poslovanja (Priloga 1) mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge RS.



**Tabela 4.16** Regresijska analiza za H4 – pojasnjena varianca

R	R <sup>2</sup>	Prilagojeni R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene
0,732	0,536	0,531	0,96

Z uporabo inovativnih proizvodnih procesov lahko pojasnimo 53,6 % rasti oziroma obsega poslovanja podjetja.

**Tabela 4.17** Regresijska analiza za H4 – F test

	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	p
Regresijska funkcija	96,698	1	96,698	104,984	0,000
Ostanek	83,818	91	0,921		
Skupaj	180,516	92			

F statistika znaša 104,984 in je statistično značilna pri manj kot 1–odstotnem tveganju, kar kaže na ustreznost modela.

**Tabela 4.18** Regresijska analiza za H4 – beta koeficient

	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	B	Standardna napaka	Beta		
Konstanta	1,227	0,184		6,684	0
Ocenite, v kolikšni meri uporabljate inovativne proizvodne procese na področju slikopleskarstva	0,65	0,063	0,732	10,246	0

Beta koeficient znaša 0,65 in je statistično značilno večji od 0 pri manj kot 1–odstotnem tveganju. Četrto hipotezo, da uporaba inovativnih proizvodnih procesov v slikopleskarski panogi mikro in majhnih podjetij vpliva na rast oziroma večji obseg poslovanja podjetja, lahko potrdimo.

### 4.3 Empirične ugotovitve

Za potrebe raziskave smo izvedli linearno regresijsko analizo, ki nam omogoča preverjanje zastavljenih hipotez in uresničitve namena magistrske naloge. Izidi deskriptivne analize raziskave o mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge RS kažejo, da največji delež anketirancev kar 40,9 %, pri slikopleskarskih delih sploh ne uporablja inovativnih proizvodnih procesov. Le 18,3 % jih uporablja redko, 19,4 % pa

včasih. Dobra petina anketirancev uporablja orodja, opremo in pripomočke vsaj pogosto, 5,4 % pa vedno. Uporaba inovativnih proizvodnih procesov je značilna za tista podjetja, ki so vodilna v svoji panogi in znajo izkoriščati ter povezovati znanje s tehnologijo in nabavnimi viri.

Glavni vzrok za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov je hitrejši proces dela, ki je ocenjen s povprečno oceno 3,18. Ostali pomembni vzroki so še subvencionirana sredstva (3,14), kakovost (3,11) in izobraževanje in informiranje kot vira prenosa informacij (3,02). Najbolj različno so anketiranci ocenjevali vzrok *subvencionirana sredstva*, ki ima največji standardni odklon, to je 1,49. Ker nobeden od navedenih vzrokov ni ocenjen s povprečno vrednostjo, ki je večja od srednje vrednosti (to je 3,5), lahko sklepamo, da niso odigrali pomembne vloge pri uvedbi inovativnih proizvodnih procesov. Scree diagram pokaže, da gre za eno komponento, saj so vzroki med seboj močno povezani. Delež pojasnjene variance z eno komponento znaša 62,4 %.

Nobeno od anketiranih mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge RS ni bilo ocenjeno nad srednjo vrednostjo 3,5, kar kaže na to, da sodelovanje z zunanjimi izvajalci/s partnerji ni zadostno. Najbolje so ocenjene spodbude podpornih institucij, in sicer s povprečno oceno 3,1. Sledijo dobavitelji (2,98), svetovalci (2,87), razpisi ministrstev (2,86), končni odjemalci (2,55), na zadnjem mestu pa so institucije RR (2,41). Konkurenčnost panoge kot tudi celotne države se povečuje z inovativnostjo podjetij, zato bi se morala država tega tudi zavedati. Glavni vzrok so državne institucije, ki otežujejo inoviranje z davčnim sistemom, birokracijo, svetovanjem in podporo inovacijam ter financami (Cooney in O'Connor 1996, 96). Delež pojasnjene variance sodelovanja z zunanjimi izvajalci/s partnerji je 69,1 %, vrednost Cronbachovega koeficienta pa 0,939.

Največ finančnih sredstev dobijo mikro in majhna podjetja slikopleskarske panoge v RS od investorjev (2,92), sledijo ministrstva (2,87), lastna finančna sredstva (2,82) in nazadnje finančna sredstva podpornih institucij (2,53). Slovenska politika na področju tehnološkega razvoja izhaja iz stališča, da je tehnološki razvoj neposredno ali posredno sestavni del vseh področnih strategij, zato je potrebno medministrsko sodelovanje (UMAR 2001, 4). Ker so anketiranci podali nizke povprečne ocene, ocenjujemo, da je pridobivanje sredstev iz teh virov skromno. Država bi morala za podporo inovacijam nameniti več sredstev. Izidi raziskav na temelju posameznih empiričnih podatkov in informacij kažejo slabo perspektivo slovenske družbe kot na znanju temelječe družbe. Poglavitni razlog našega strukturnega zaostajanja je ta, da so vlaganja tako v osnovne kot tudi v aplikativne raziskave premajhna in neustrezno strukturirana, saj ne spodbujajo raziskovalcev k izboljševanju kakovosti njihovega dela in ne prispevajo k povečevanju motivov za iskanje sodelovanja z gospodarstvom (Mali idr. 2004, 7).

V mikro in majhnih podjetjih imajo težave s pridobivanjem finančnih sredstev v smislu podpore, lastnih sredstev pa jim primanjkuje. Delež pojasnjene variance finančnih sredstev znaša 72 %, vrednost Cronbachovega koeficienta pa 0,907 (stran 54).

Za 8,6 % mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge v RS velja, da sploh niso zadovoljni z njihovo rastjo poslovanja, 47,3 % pa jih je ocenilo, da z rastjo niso zadovoljni. Če preštejemo najnižje tri ocene, ki ponazarjajo nezadovoljstvo, ugotovimo, da je kar 81,7 % anketirancev nezadovoljnih s poslovanjem v zadnjih treh letih. Le 8,6 % jih je podalo najvišjo oceno zadovoljstva s poslovanjem.

Izidi na preizkus postavljenih hipotez potrjujejo naslednje: 1) Vzroki za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del imajo vpliv na inovativne proizvodne procese v slikopleskarski panogi mikro in majhnih podjetij v RS. 2) Sodelovanje z zunanjimi izvajalci ali s partnerji na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del vpliva na inovativne proizvodne procese v slikopleskarski panogi mikro in majhnih podjetij v RS. 3) Finančni viri za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del vplivajo na inovativne proizvodne procese v slikopleskarski panogi mikro in majhnih podjetij v RS. 4) Prav tako pa lahko potrdimo, da inovativni proizvodni procesi vplivajo na rast oziroma povečan obseg poslovanja mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge v RS.

Sledenje inovativnim proizvodnim procesom, pridobivanje finančnih virov, zaznavanje vzrokov za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov in sodelovanje z zunanjimi izvajalci ali s partnerji so ključni dejavniki uspeha mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge RS. Verjetnost uspešnosti poslovanja je odvisna od vseh spremenljivk in njihovih kazalnikov, ki smo jih obravnavali v empirični raziskavi.



## **5 ZASNOVA MODELA**

V tem poglavju bomo najprej predstavili teoretična in empirična izhodišča za zasnovano modela. V drugem delu poglavja predstavljamo model managementa inoviranja proizvodnih procesov v slikopleskarski dejavnosti, ki zajema namen, primarni in sekundarni strateški cilj, sestavine modela in predstavitev udeleženih sestavin in njihovih povezav kot tudi njihovih nalog in pridobitve udeležencev modela managementa inoviranja proizvodnih procesov v slikopleskarski dejavnosti.

### **5.1 Teoretična in empirična izhodišča za zasnovano modela**

Empirični del raziskave mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge v RS je pokazal, da vrhunska ali sledilna orodja, opremo in pripomočke uporabljajo le v 5,4 % anketiranih podjetij. Na osnovi pridobljenih izidov sklepamo, da poznavanje in uporaba naprednih orodij, opreme in pripomočkov med slikopleskarskimi mikro in majhnimi podjetji ni zadovoljiva. Le v 18,3 % anketiranih mikro in majhnih podjetjih uporabljajo konkurenčno in vrhunsko opremo, orodja in pripomočke redko, 19,4 % pa včasih. Dobra petina anketirancev uporablja orodja opremo in pripomočke vsaj pogosto. Iz tega bi lahko sklepali, da managerji in lastniki v mikro in majhnih podjetjih niso dovolj seznanjeni z inovativnimi proizvodnimi procesi v slikopleskarstvu in z možnostmi financiranja.

Anketiranci sledilnim ali vrhunskim orodjem, opremi in pripomočkom niso naklonjeni in ga povezujejo s subvencioniranimi sredstvi in izobraževanjem ter informiranjem kot virom prenosa informacij, ovira zanje je tudi pridobitev finančnih sredstev. Med pomembnejšimi sodelovanji z zunanjimi izvajalci/s partnerji se kažejo spodbude podpornih institucij in dobavitelji. Dobavitelji vseh poslovnih dejavnikov so nujnost poslovnega okolja, ki bi omogočalo dinamično spreminjanje načinov oskrbovanja. Stanje, ko Republika Slovenija postaja del širšega evropsko poslovnega okolja, omogoča začetek odločnih korakov v to smer. Problem, ki ga nakazuje raziskava Modeli oskrbe kot instrumenta strategije inoviranja podjetja v procesni industriji (Mele 2006, 110), je v tem, da se udeleženci v poslovnih procesih tega še ne zavedajo dovolj. Inoviranje v omenjeni raziskavi je nujna predpostavka vseh udeležencev, ki izvajajo procese ne glede na njihovo lokacijo. Iz tega izhaja medsebojni pritisk poslovnih sistemov k inoviranju.

Glede na izide ankete izpostavljamo tudi nezadovoljstvo anketiranih v mikro in majhnih podjetjih z rastjo oziroma obsegom poslovanja. Ključni problem slovenske raziskovalno razvojne politike ni višina izdatkov, temveč predvsem nezadostna povezava znanja, konkurenčnosti in fleksibilnosti, kar se odraža v nezadostni razvojni funkciji podjetij. To je tudi posledica nezadovoljivega stanja inovativnega managementa in poslovnega okolja za znanje v najširšem smislu. Prav ta dva dejavnika pa sta izredno

pomembna, saj je tehnološko inoviranje ena plat medalje, morda še pomembnejše pa je inoviranje upravljanja in managementa v gospodarstvu, družbenih in državnih službah, vključno s širitvijo sodelovanja v inovacijskih procesih na vse zaposlene (UMAR 2001, 61).

Druga temeljna predpostavka modela je dejstvo, da so anketiranci naprednim orodjem naklonjeni in jih povezujejo s kakovostjo opravljene storitve ali izdelanih izdelkov, vendar niso informirani o možnostih financiranja oziroma prepoznavajo zgolj najbolj osnovne oblike. Največ sredstev pridobijo v mikro in majhnih podjetjih slikopleskarske panoge od investitorjev, sledijo ministrstva, lastna finančna sredstva in nazadnje finančna sredstva podpornih institucij. Ker so anketiranci podali nizke povprečne ocene, ocenjujemo, da je pridobivanje sredstev iz teh virov skromno. Med ekonomskimi cilji predloga Programa vlade za spodbujanje tehnološkega razvoja (UMAR 2001, 62) do 2003 izstopajo: (1) aktivno vključevanje slovenskih podjetij v procese globalizacije; (2) dvig bruto dodane vrednosti s povečanjem deleža izdelanih sodobnih izdelkov – na osnovi novih oziroma inoviranih tehnoloških postopkov; (3) povečanje podjetniških vlaganj v razvoj sodobnih izdelkov in s tem zagotavljanje njihove dolgoročne ekonomske uspešnosti.

Razloge za sodelovanje z zunanjimi izvajalci/s partnerji in razloge za pridobitev finančnih sredstev bomo predstavili v zasnovi modela managementa inoviranja proizvodnih procesov v slikopleskarski dejavnosti, ki temelji na naslednjih težiščih:

- *Seznanjenost* mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge z *možnostmi financiranja* za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del in uvedbo inovativnih proizvodnih procesov.
- *Spodbujanje* investiranja v inovacijske aktivnosti in inovativne proizvodne procese mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge.
- *Povezovanje* mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge z zunanjim okoljem (npr. dobavitelji, konkurenti, končnimi odjemalci in podpornim okoljem).

Pomembno vprašanje je tudi, katere vzroke navajajo v anketiranih mikro in majhnih podjetjih za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov. Glavni vzrok za uvedbo teh je hitrejši proces dela. Z analizo odgovorov na postavljeno vprašanje o pomembnosti vzrokov za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov smo ugotovili, da pomemben vzrok predstavljajo subvencionirana sredstva. V anketiranih podjetjih dajejo prednost kakovosti in izobraževanju ter informiranju kot viru prenosa informacij. Najbolj različno so anketiranci ocenjevali vzrok subvencionirana sredstva. Predlogi programa vlade za spodbujanje tehnološkega razvoja do leta 2003 navajajo pomembno vlogo pri pospeševanju tehnološkega razvoja, ki jo ima oblikovanje celovitega podpornega okolja

(UMAR 2001, 62). To zajema sistem izobraževanja in usposabljanja človeških virov, inovacijsko kulturo ter spodbudno poslovno okolje za razvijanje in prenos znanja in tehnologije, odpiranje poti za učinkovit pretok kapitala, vključno s tveganim, vse oblike materialne infrastrukture, tudi informacijsko – komunikacijske, mehanizme za krepitev socialne kohezije in preprečevanje izločenosti ter infrastrukturo za ohranjanje poslovnega okolja.

Raziskava o povečanju produktivnosti v slovenski industriji je pokazala (Kos 2004, 2): 2 do 4–kratni zaostanek bruto domače vrednosti na zaposlenega za evropskim. Raziskava dokazuje, da je bilo za zmanjšanje prevelikega deleža nabav vložnega premalo znanja v izdelek, zaradi česar so tehnološki izdelki inferiorni; visok delež dela je znak, da prestrukturiranje znanj in tehnologije ni bilo izvedeno, zaradi česar je dobičkonosnost prenizka in razpoložljiva sredstva za naložbe premajhna.

Za zapiranje te produktivnostne vrzeli sta možni dve poti: prvo trenutno uporabljajo podjetja, ko s pomočjo svetovalcev znižujejo stroške z restrukturacijskimi ukrepi, vendar pri enaki razvojni stopnji izdelkov. Teh metod je veliko (npr. od 20 ključev do managementa celovite kakovosti), vendar je možno zaostanke znižati največ za 30 odstotkov. Druga pot pa je inovacijsko dviganje razvojne zahtevnosti izdelkov, kar lahko poveča za nekajkrat (100 do 300 % in več) dodano vrednost in prihodek na zaposlenega. Prvo pot v podjetjih izkoriščajo, druge pa ne, ker so razvojno prešibka. Zato naj bi vlada reorganizirala raziskovalni sistem tako, da bo vpet v inovacije z vsemi svojimi zmogljivostmi. Kos (2004, 3) meni, da je pomembno, kakšen pogled vlada na visoko tehnologijo ter na izobraževalni in raziskovalni sistem, da se bosta usposobila za takšen drastičen preskok. V RS ni takšne celovite inovacijske strategije (Kos 2004, 3).

Razloge za neinformiranost bomo predstavili v zasnovi modela managementa inoviranja proizvodnih procesov v slikopleskarski dejavnosti, ki temelji na naslednjih težiščih:

*Opredelitev pogojev in nalog za koriščenje subvencij pri nakupu inovativnih proizvodnih procesov v slikopleskarstvu za povečevanje učinkovitosti, produktivnosti, konkurenčnosti in kakovosti opravljanja slikopleskarskih del v mikro in majhnih slikopleskarskih podjetjih.*

*Vzpostavitev enotnega e–portala na strani krovne SSČ kot informacijsko središče za ponudnike (mikro in majhna slikopleskarska podjetja), kupce (fizične in pravne osebe), dobavitelje (ponudnike inovativnih proizvodnih procesov in potrošnega materiala), razvojnih skladov in naslovov za dodeljevanje nepovratnih sredstev (dostopno članom e–SSČ portala proti plačilu letne članarine).*

*Aktiviranje oziroma prenovitev SSČ v kompetentno informacijsko – izobraževalno telo v smislu podpornega krovnega telesa mikro in majhnim slikopleskarskim podjetjem RS.*

Zgoraj navedeno interpretacijo izsledkov empirične analize povezujemo s trditvami odgovorov anketiranih podjetij, ki so bile ocenjene s podpovprečno vrednostjo Likertove lestvice (1–6) torej tiste, ki so bile ocenjene pod tri.

Pomembna predpostavka modela managementa inoviranja proizvodnih procesov v slikopleskarski dejavnosti nakazuje na e-SSČ portal, ki je ustanovljen oziroma že deluje v okviru OZS (Obrtna zbornica Slovenije 2005, 1). V nadaljevanju bomo najprej predstavili dosedanje organizacijsko, programsko in funkcijsko usmerjenost mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge RS, ki deluje oziroma je ustanovljena na podlagi SSČ.

Sekcija slikopleskarjev in črkoslikarjev je bila ustanovljena v letu 2003 (Obrtna zbornica Slovenije 2005). Sekcija združuje vse izvajalce slikarskih in pleskarskih del ter črkoslikarje. Že nekaj let pred tem pa so bili obrtniki in podjetniki navedenih strok dejavni v Odboru slikopleskarjev in črkoslikarjev, ki je na Obrtni zbornici Slovenije deloval v okviru gradbene sekcije. Sekcija slikopleskarjev in črkoslikarjev zastopa interese svojih članov predvsem na področju rednega in dopolnilnega izobraževanja kadrov, spremljanja in informiranja članov o predpisih, ki naj bi jih upoštevali pri svojem delu, ter na področju promocije stroke, oblikovanja cen storitev, normativov in pravil za obračunavanje del, varnosti in zdravja pri delu, spremljave novih tehnoloških dosežkov in na vseh drugih za člane zanimivih področjih. Sekcija slikopleskarjev in črkoslikarjev je oblika organiziranosti v OZS, ki združuje člane v isti dejavnosti – njen položaj in način delovanja je določen v Statutu OZS, posebej pa še v poslovniku sekcije. Poslovník določa način dela sekcije in njene organe, način volitev ter pravice in dolžnosti članov. Sekcija ima upravni odbor in skupščino sekcije, ki jo sestavljajo poslanci iz slikopleskarske in črkoslikarske dejavnosti pri območnih obrtnih zbornicah. Upravni odbor ima neprofesionalnega predsednika ter dva podpredsednika in sekretarja sekcije (šteje enajst članov).

Program dela SSČ temelji na osmih točkah, kot sledi v nadaljevanju (Obrtna zbornica Slovenije 2005):

1. *Zakonodaja in predpisi* – sekcija spremlja spremembe gradbene in druge zakonodaje ter prilagajanje predpisov evropskemu pravnemu redu v zvezi s slikopleskarsko stroko. V okviru svojih možnosti skuša vplivati na oblikovanje novih predpisov, predvsem deluje na informiranju članstva.
2. *Normativi, ceniki* – na področju normativov in pravil za obračunavanje slikopleskarskih del ima sekcija nalogo dokončati izdelavo normativov in pravil za obračunavanje slikopleskarskih del. Normativi in pravila bodo izšli v brošuri. Sekcija bo prav tako spremljala področje cen in tudi v prihodnje oblikovala informativni cenik za slikopleskarska dela.



3. *Redno izobraževanje za poklica slikopleskarja in črkoslikarja* – na tem področju sekcija spremlja razmere v poklicnem izobraževanju in sodeluje pri verifikaciji učnih mest in prenovi izobraževalnih programov. Sekcija sodeluje pri izvedbi in spremlja izvajanje mojstrskih izpitov za slikopleskarskega in črkoslikarskega mojstra.
4. *Dopolnilno izobraževanje članov sekcije in njihovih zaposlenih* – v smislu dopolnilnega izobraževanja s področja novih predpisov in pospeševanja uporabe inovativnih proizvodnih procesov, sekcija organizira vsakoletno eno ali dvodnevno strokovno srečanje. Sekcija deluje tudi na drugih področjih dopolnilnega izobraževanja članov sekcije. Sekcija organizira ogled vsaj enega strokovnega sejma ali druge prireditve v tujini.
5. *Varnost in zdravje pri delu* – sekcija spremlja področje varnosti in zdravja pri delu in člane sproti obvešča o novostih in potrebnih aktivnostih na tem področju.
6. *Sodelovanje na sejmih* – sekcija skupaj z ostalimi sekcijami s področja graditve objektov pripravlja predstavitev svojih dejavnosti na nekaterih domačih sejmih (MEGRA, MOS).
7. *Ureditev izplačil delavcem v času zimske sezone* – sekcija skupaj z drugimi sekcijami s področja graditve pripravlja predlog, da bi se po nekaterih vzorih iz tujine uredil način nadomeščanja izplačil dohodkom delavcem v času zimske sezone, ko ni možno izvajati del in delodajalec nima prihodkov iz dejavnosti.
8. *Tekmovanje slikopleskarjev* – sekcija, v kolikor je dosežen ustrezen dogovor z organizatorjem, sodeluje pri organiziranosti vsakoletnega tekmovanja slikopleskarjev Slovenije.

Iz navedenega je razvidno, da e-SSČ portal nima dovolj opredeljene programske in funkcijske strukture, kar nam potrjujejo tudi izidi ankete. Glede na vzorčenje je 20,5 % anketirancev opredelilo pozitivno trditev, da sta eden izmed vzrokov za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov ter pripomočkov izobraževanje in informiranje kot vira prenosa informacij.

Sklepamo, da je SSČ v obstoječi organizacijski in funkcijski usmeritvi »sama sebi namen« in da so programske usmeritve birokratsko neučinkovito mašilo. Znova lahko poudarimo, da je tako za kvalitativen kot kvantitativen razvoj stroke treba načrtati jasne smernice in jih korak za korakom realizirati.

Izidi raziskave so pokazali, da sodelovanje z zunanjimi izvajalci/s partnerji oziroma zunanjim poslovnim okoljem mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge ni dovolj dobro, saj so vse trditve v povprečju ocenjene negativno. Problematika pridobivanja subvencioniranih sredstev za mikro in majhna podjetja slikopleskarske panoge se kaže v porastu obsega administrativnega dela in števila birokratskih ovir, kjer

so predpisi za poslovanje najmanjših gospodarskih subjektov preveč togi in prezahtevni. To velja predvsem za tista področja, ki so se pred vstopom v EU v naglici prilagajala priporočilom in direktivam EU, pri tem pa so se sprejemale razrešitve, ki so najstrožje v EU in so naše podjetnike postavile v nekonkurenčen položaj v odnosu do drugih držav EU. Premajhna učinkovitost vlaganj v RR in gospodarstvo ter premalo prilagojen izobraževalni sistem imata za posledico šibko inovativnost slovenskih podjetij: inovacijsko aktivnih je le petina podjetij, kar Republiko Slovenijo uvršča med zadnje štiri države razširjene EU (UMAR 2001, 22).

Negativen trend naj bi poskušali omiliti tudi z razvojnimi skladi, ki so podjetjem (prosilec) dostopni tako na regionalni, državni kot evropski ravni. Slovenija je s članstvom v EU pridobila pravico črpanja iz razvojnih skladov proti letnim vplačilom.

Prednostna usmeritev je namenjena spodbujanju razvojno – investicijskih aktivnosti v gospodarstvu, ki bodo še posebej usmerjene v ključna razvojna področja in prioriteta področja *raziskav* in *tehnološkega razvoja*, opredeljena v nacionalnih in sektorskih razvojnih dokumentih. Poleg raziskovalnih in razvojnih projektov mikro in majhnih podjetij in institucij znanja bodo podprte naložbe v modernizacijo, gradnjo in opremo posrednikov, v nakup in modernizacijo razvojno – raziskovalne opreme ter v nakup in modernizacijo opreme v mikro in majhnih podjetjih. Pomembno je tudi sledenje inovativnim proizvodnim procesom in ključnim tehnološkim področjem tako doma kot v svetu, kar daje smernice pri določanju prioriteten tehnoloških področij.

Potrebe podjetniškega okolja kažejo na povpraševanje po posrednih virih financiranja (npr. garancije, ugodni krediti za nastajajoča in nova podjetja itd.) in po neposrednih spodbudah za ustanovitev, zagon, rast podjetij in posledično povečevanje dodane vrednosti na zaposlenega v mikro in majhnih podjetjih. Evropska komisija je v Zeleni knjigi o podjetništvu v Evropi za leto 2003 (Green paper – Entrepreneurship in Europe 2003) ugotovila, da ima okoli 20 % mikro in majhnih podjetij v državah EU še vedno težave pri pridobivanju dolgoročnih finančnih sredstev. Predlaga, da bi javne finančne institucije v državah EU delovale kot katalizatorji za privatne investitorje, da bi povečale ponudbo garancij za mikro, majhna in srednje velika podjetja ter razvile različne instrumente podpore – od mikro kreditov do tveganega kapitala.

Po podatkih Global Entrepreneurship Monitorja (2006, 34) v Republiki Sloveniji primanjkuje finančnih virov za financiranje ustanovitve in rast podjetij. Razlogi za to so nerazvit kapitalski trg, pomanjkanje skladov tveganega kapitala, premalo neposrednih investicij tujcev, bančni instrumenti niso prilagojeni financiranju ustanavljanja in rasti podjetij, premalo državnih subvencij.

Tudi Program za izvajanje lizbonske strategije predvideva, da se namembnost subvencioniranih sredstev v namene malega in srednje velikega gospodarstva bistveno poveča (Program reform za izvajanje lizbonske strategije v Sloveniji 2006, 26).

Slovenski slikopleskarji vloge za pridobivanje subvencijskih, razvojnih ali nepovratnih sredstev naslovijo na Službo Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalni razvoj oziroma Organ upravljanja Operativnega programa razvoja okoljske in prometne infrastrukture za obdobje 2007–2013, Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013 in Operativnega programa za krepitev regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013.

## **5.2 Model managementa inoviranja proizvodnih procesov v slikopleskarski dejavnosti**

Izsledki empiričnega dela izidov opravljene ankete so podlaga za zasnovano učinkovitega modela, ki bo zapolnil vrzeli med želenim in trenutnim stanjem na področju managementa inoviranja proizvodnih procesov.

Izhodišče modela managementa inoviranja proizvodnih procesov je sestavljeno iz ključnih dejavnikov in dejavnosti, ki vplivajo na povečano rast in razvoj mikro in majhnih podjetij v slikopleskarski panogi v RS. Nov model omogoča zajetje interakcij v podjetju in v njegovem poslovnem okolju. Temelji na ugotovitvah empirične raziskave in zajema vse dejavnike managementa proizvodnih procesov, ki smo jih obravnavali in ki so bili ocenjeni pod povprečno vrednostjo Likertove lestvice od 1 do 6.

Konkretni model managementa inoviranja proizvodnih procesov v slikopleskarski dejavnosti temelji na naslednjih strateških usmeritvah:

Namen modela je informirati, izobraževati in združevati mikro in majhne slikopleskarske subjekte v obliki baze izmenjav podatkov/sugestij s pomočjo e-SSČ portala ter povezovati mikro in majhna podjetja slikopleskarske panoge z zunanjim okoljem (npr. dobavitelji, konkurenti, končnimi odjemalci/kupci in podpornim okoljem) in s tem povečati uporabo sodobnejše tehnologije izvedbe ter vseh pozitivnosti za lažje in hitrejše izvajanje storitev.

*Primarni strateški cilj* modela managementa inoviranja proizvodnih procesov v slikopleskarski dejavnosti je preglednost delovanja mikro in majhnih slikopleskarskih subjektov in posledična ureditev trga, kar po filozofiji e-SSČ portala enačimo z »birokratskim filtrom« in konkretnim agentom med razvojnimi, subvencijskimi skladi in neposrednimi ponudniki inovativnih proizvodnih procesov za slikopleskarstvo.

*Sekundarni strateški cilj* modela je bistveno vplivati in spodbujati uporabo inovativnih proizvodnih procesov in investiranje v inovacijske aktivnosti in konkurenčne ali vrhunske tehnologije ter tako povečati konkurenčnost, kakovost in količino slikopleskarskih del pri mikro in majhnih podjetjih, hkrati pa seznaniti mikro in majhna podjetja slikopleskarske panoge z možnostmi financiranja za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del.

V vseh pet faz modela (rast in razvoj podjetja, sodelovanje z zunanjimi izvajalci/s partnerji, vzroki za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov, pridobitev finančnih

virov in e-SSČ portal) smo vključili temeljne funkcije managementa (Daft 2000, 8): *organiziranje, vodenje, planiranje in kontroliranje* kot model celovite kakovosti, ki zajema bistvene sestavine politike podjetja, kot so npr.: poslanstvo, vizijo, smotre, cilje ter interese udeležencev podjetja itd.

V zasnovi managementa smo izbrali zgoraj navedene aktivnosti, ki se nanašajo na dejavnike managementa inoviranja proizvodnih procesov v slikopleskarski dejavnosti, pri čemer smo dodali *informiranje* kot obveščanje in spodbujanje mikro in majhnih slikopleskarskih podjetij s sodelovanjem z zunanjimi izvajalci/s partnerji ter vključitev, združevanje in povezovanje mikro in majhnih slikopleskarskih podjetij v e-SSČ portal.

*Organiziranje* v modelu managementa inovacijskih procesov definiramo kot spodbujanje inovativne dejavnosti managementa proizvodnih procesov najširšega kroga zaposlenih s pomočjo lastnikov ali managerjev podjetij. Njihova naloga naj bo upravljanje z lastnimi finančnimi sredstvi, finančnimi sredstvi podpornih institucij, investitorji, nižjimi stroški proizvodnje, s subvencioniranimi sredstvi itd. ter spremljanje potrebe po izboljšanju produktivnosti, napredku tehnologije in izobraževanju in usposabljanju.

*Vodenje* je naloga in dolžnost lastnikov in managerjev mikro in majhnih podjetij. Slednji imajo predvsem informativno, obveščevalno in upravljavsko funkcijo, ki združuje snovanje ciljev, vizije, poslanstva ter smotrov podjetja kot tudi kadrovanje.

*Planiranje* zajema iskanje novih možnosti pridobitve finančnih virov (npr. investitorji, ministrstva, finančna sredstva podpornih institucij itd.), iskanje skladnosti med trenutnimi možnostmi in možnostmi za prihodnosti inovativnega razvoja mikro in majhnega podjetja. Planiranje zajema tudi časovno dimenzijo. Kot formulo uspeha Likar (1998, 100) definira pravo idejo ob pravem času na pravem mestu – in to dovolj hitro.

*Kontroliranje* definiramo kot strokovni nadzor lastnikov in managerjev ter vseh udeležencev inovativnega poslovnega procesa, ki zajema postavljene regulative. Strokovni nadzor kontroliranja izvršenih dejavnosti kaže na povratno informacijo kazalnikov poslovanja ekonomičnosti, rentabilnosti, produktivnosti, inovativnost ter rast in razvoj mikro in majhnega podjetja.

Strateško načrtovanje v poslovnih enotah Kotler (1996, 62–88) razdeli na osem stopenj: poslanstvo, analiza zunanjega okolja, analiza notranjega okolja, opredelitev cilja, opredelitev strategije, opredelitev programa, uresničitev ter povratna informacija in nadzor. Strateška poslovna enota mikro in majhnega podjetja ostaja na tak način v tesnem stiku s poslovnim okoljem podjetja in je pripravljena na nove priložnosti in probleme.

Na podlagi teoretičnih in empiričnih izsledkov koncipiran inovativni model planiranja, organiziranja, vodenja, informiranja in kontroliranja kaže na: e-SSČ portal za modernizacijo in pospeševanje učinkovitosti svetovalne dejavnosti mikro in majhnim

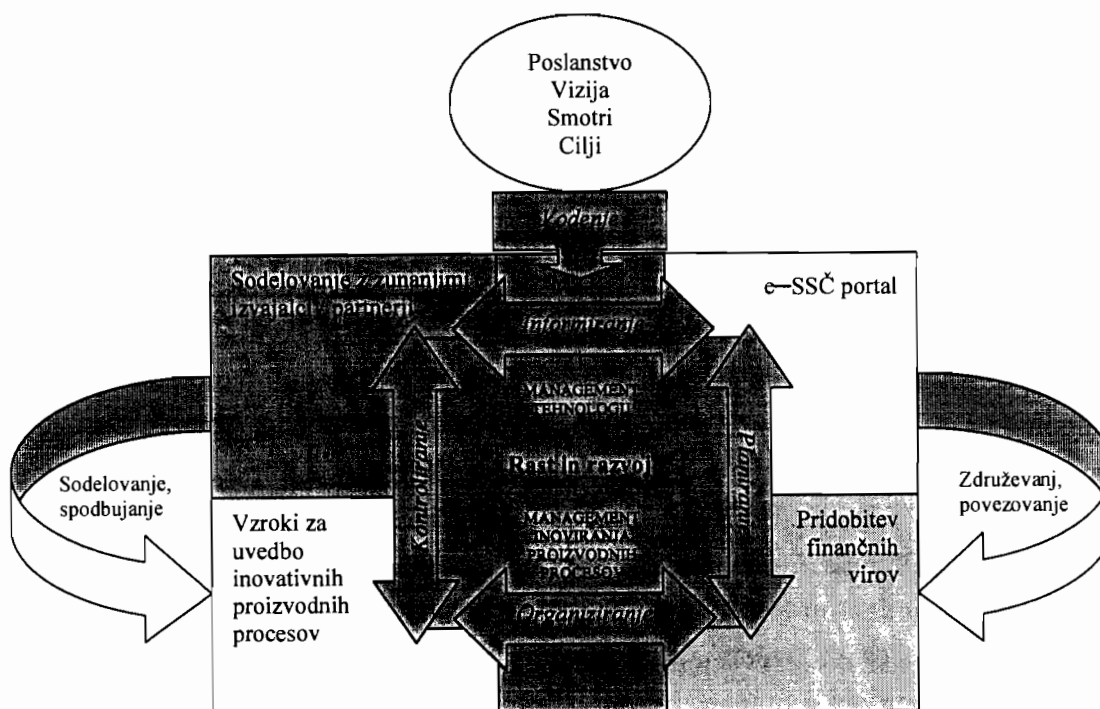
slikopleskarskim subjektom kot usmeritev, birokratsko olajšavo in spodbujanje koriščenja subvencijskih in nepovratnih sredstev s ciljem pospeševati uporabo/nabavo inovativnih proizvodnih procesov v slikopleskarstvu.

Model managementa inoviranja proizvodnih procesov v slikopleskarski dejavnosti omogoča razreševanje problematike mikro in majhnih podjetij slikopleskarske dejavnosti iz organizacijskega vidika in ne razrešuje delovanje posameznih funkcij v poslovnem procesu (Mlakar 2000 v Mele 2006, 113).

V modelu so udeleženi bistveni segmenti, to so: mikro in majhna slikopleskarska podjetja v RS, e-SSČ portal, zunanje poslovno okolje (npr. dobavitelji inovativnih proizvodnih procesov in potrošnega materiala, končni odjemalci/kupci, konkurenti, podporne institucije in državno financiranje), pridobitev finančnih virov, rast in razvoj podjetja ter vzroki za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov.

Namen strukture, naloge, pomen, končne učinke in povezave prikazujemo v sliki 5.1. Za boljše razumevanje bomo v nadaljevanju predstavili naloge in pridobitve udeležencev.

**Slika 5.1** Model managementa inoviranja proizvodnih procesov



Model managementa inovativnih proizvodnih procesov za večjo rast in razvoj mikro in majhnih podjetij slikopleskarske dejavnosti izhaja iz managementa za uspešno izrabo danih zmogljivosti. Pot do večje rasti poslovanja in razvoja mikro in majhnih podjetij slikopleskarske dejavnosti sestavljajo štirje koraki: sodelovanje z zunanjimi

izvajalci/s partnerji, vključitev mikro in majhnih slikopleskarskih podjetij v e-SSČ portal, pridobitev finančnih virov in inovativnost proizvodnih procesov oziroma vzrokov, ki vplivajo nanje.

V model smo vključili temeljne sestavine managementa inoviranja proizvodnih procesov: *poslanstvo*, *vizijo*, *smotre* in *cilje* mikro in majhnih podjetij slikopleskarske dejavnosti. Po Markiču (2004, 251) model strateškega načrta za operativno pot uresničevanja dialektičnega sistema pogojev inovacije za večjo konkurenčnost sestavlja splet interesov udeležencev, vizija, smotri in cilji, merila uspešnosti, okvirni program, menedžment, sredstva in skrbniki itd. za inoviranje proizvodnih procesov. Tavčarjev (2002, 480) model razsežnosti politike organizacije temelji na osnovi Kraljeve zamisli modela o okvirnosti politike organizacije. Tavčar v model dodaja časovno dimenzijo in prav tako razdeli politiko na temeljno, razvojno in tekočo. Pomembna ogrodja sestavin so dejavnosti, urejenost in sredstva. Temeljna strategija opredeljuje poslanstvo kot okvir dejavnosti podjetja (npr. programskih enot, koncepte, ki poleg kulture obsegajo temeljno izgradnjo, sisteme in procese podjetja ter dolgoročna materialna in nematerialna sredstva). Razvojne strategije v njegovem modelu obsegajo srednjeročne usmeritve programov (npr. snovanje, proizvodjanje, trženje), srednjeročne naloge nosilcev programov (npr. programskih enot, strokovnih služb, podjetja) in srednjeročno razporeditev materialnih in nematerialnih sredstev za delovanje enot podjetja. Nazadnje je v modelu opredeljena še tekoča strategija obsega letne dejavnosti programov (razvoj, proizvodnja, trženje) in letne naloge izvajalcev programov (poslovnih enot, strokovnih služb, podjetja) in letno gospodarjenje s sredstvi na osnovi usklajenih letnih predračunov enot podjetja ali druge organizacije. Tavčar (2002, 482) meni, da morajo biti sestavine za uspešno doseganje ciljev organizacije primerno odmerjene po obsegu in vsebini, predvsem pa usklajene med seboj.

*Poslanstvo* modela managementa inoviranja proizvodnih procesov kaže na dolgoročno politiko rasti in razvoja mikro in majhnega podjetja. Temelji na temeljni zasnovi *vizije* podjetja. Vizija mikro in majhnega podjetja slikopleskarske dejavnosti je rast in razvoj s pomočjo temeljnih funkcij managementa: organiziranja, informiranja, vodenja, kontroliranja in planiranja. Povezana je s poslanstvom, ki vsebuje *smotre* in dejavnosti podjetja (npr. raziskave in razvoj, proizvodjanje, financiranje inovativnih proizvodnih procesov, trženje). *Smotri* modela managementa proizvodnih procesov kažejo na inovativno uporabo inovativnih proizvodnih procesov v slikopleskarski dejavnosti, stalna vlaganja v posodobitve e-SSČ portala, nenehno sodelovanje z zunanjimi izvajalci/s partnerji ter sodelovanje in povezovanje s podpornim okoljem podjetja (npr. razpisi ministrstev, spodbude podpornih institucij, svetovanja, institucije, univerze itd.). *Cilji* modela managementa inovacijskih procesov naj bodo konkretiziranje in razporeditev finančnih in subvencijskih sredstev, upoštevanje razmer zunanjega poslovnega okolja podjetja, sodelovanje z zunanjimi izvajalci/s partnerji ter

usmerjanje poslovanja k uspešnosti oziroma rasti in razvoju (kot inovativnemu) mikro in majhnega podjetja.

Smotri podjetja naj bodo skladni z zastavljenimi cilji. Markič (2004, 273) meni, da je odličnost poslovanja majhna, če smotri in cilji ne vsebujejo sistema vseh sestavin, vidikov in pogojev konkurenčnosti. Za uspešno obvladovanje podjetja je pomemben poslovno – organizacijski sistem, ki ga sestavljajo soodvisne sestavine sodelavcev, procesov in funkcij.

1) Prvi korak modela sestavlja sodelovanje z zunanjimi izvajalci/s partnerji. Iz raziskave smo zaznali stališče, da je v slikopleskarski panogi mnogo premalo sodelovanja z zunanjim okoljem mikro in majhnega podjetja (npr. končnimi odjemalci, dobavitelji, konkurenti, podpornimi institucijami), kar istočasno izpostavljam kot najpoglavitejši razlog njihove problematike. Kot drugo izpostavljam premajhno zanimanje države in podpornih institucij za finančno podporo mikro in majhnim slikopleskarskim podjetjem, kar bi vodilo k nenehnemu razvoju in napredku slikopleskarske prakse in dejavnosti. Država bi morala za povečanje inovativnosti določiti cilje na področju inovacij, zagotoviti večja sredstva, namenjena raziskavam in razvoju, ter določiti kriterije za razdelitev teh sredstev. Prav tako bi država morala dosledno izvajati politiko inovativnosti in intenzivno podpirati ustanavljanje novih inovativnih podjetij ter nuditi pomoč pri delovanju novih (SLORITTS 2006, 3).

Spoznavamo, da je potrebno za smotrni razvoj dejavnosti vzpostaviti sistem učeče se organizacije, strateškega managementa, managementa razvoja človeških virov, management proizvodnih procesov in proces razvijanja strateškega trženja (povezav). Ravno tako bi slovenskim slikopleskarskim podjetjem svetovali prenos znanja iz tujine, kjer imajo z inovativnimi proizvodnimi procesi že več izkušenj in lahko pomagajo tudi z nasveti. V dobi globalizacije je nesodelovanje med podjetji nesprejemljivo in je lahko tudi pogubno. Predvsem naj bi v mikro in majhnih podjetjih iskali tržne niše in uveljavljali inovativne postopke, storitve in izdelke za njihovo zapolnitev.

Mikro in majhnim podjetjem slikopleskarske dejavnosti bi prav tako predlagali združevanje v tehnološke centre, ki so načrtovani po zakonu o financiranju raziskav. Podjetniško tehnološke centre, bi lahko preoblikovali glede na svetovanje, uvedbo, končno uporabo inovativnih proizvodnih procesov v slikopleskarstvu, ti bi bili delovali perspektivno v posamezni regiji RS.

Iz poprej navedenega lahko zaključimo, da je potrebno kot prvo urediti komunikacijsko informiranje, usposabljanje in izobraževanje na interni ravni mikro in majhnih podjetij kakor tudi na medorganizacijskem nivoju. V ta namen predlagamo:

- povezovanje institucij znanja in gospodarstva ter vpetost vrhunskih kadrov v sam projekt,
- povezovanje gospodarskih družb v skupne projekte ter



- interdisciplinarnost razvojnih in raziskovalnih projektov.

2) Drugi korak modela vsebuje e-SSČ portal (Obrtna zbornica Slovenije 2005). Namen sekcije slikopleskarjev in črkoslikarjev, ki deluje v okviru Obrtne zbornice Slovenije, naj bo aktiviranje kompetentnih ljudi (lastnikov, managerjev in zaposlenih), da bi lahko uresničili naslednje naloge: tehnično postavitve e-SSČ portala, vzpostavitev sodelovanja med člani e-SSČ portala, uresničevanje strateških usmeritev (do sedaj so napisane zgolj na papirju), izobraževanje članov e-SSČ portala za uporabo e-SSČ portala, pridobitev oglasnega prostora v reviji Obrtnik kot izhodiščnem informatorju in z največjo skrbnostjo ter s preudarnostjo promovirati pristop k uporabi e-SSČ portala.

S tem bo e-SSČ portal pričel združevati člane (mikro in majhna slikopleskarska podjetja), informirati o možnostih pridobivanja razvojnih in subvencijskih sredstev ter neposredno vplivati tako na javno mnenje kot posredno pospeševanje interakcije med izobraževalnimi ustanovami in mikro in majhnimi slikopleskarskimi podjetji.

Pridobitve e-SSČ portala se raztezajo na pospeševanje konkurenčnosti in povpraševanje dela mikro in majhnih slikopleskarskih podjetij, razvoj slikopleskarske dejavnosti, pogajalsko moč pri distributerjih in složnost kot prednost za pridobivanje razvojnih in subvencijskih sredstev.

Mikro in majhnim slikopleskarskim podjetjem predlagamo sodelovanje s e-SSČ portalom, aktivno udeležbo v reviji Obrtnik v obliki člankov, prispevkov, vprašanj, nasvetov in računalniško izobraževanje za učinkovito uporabo e-SSČ portala. Prav tako je za mikro in majhna podjetja pomembna udeležba na tehnično – tehnoloških izobraževanjih (sejmih) in razvoj slikopleskarske dejavnosti s pomočjo grozdenja. Ob tem bodo mikro in majhna podjetja pridobila transparentnost poslovanja (e-SSČ portal s časom postane osrednji informator in nudi aktualne in koristne podatke in informacije, nasvete, spremembe – dostop je prilagojen v »inter« ter »intra« izvedbi e-SSČ, pri čemer je s pokrito letno članarino mikro in majhnim slikopleskarskim subjektom omogočen dostop z uporabniškim imenom in geslom). Na drugi strani bodo pridobila konkurenčno prednost, ki omogoča povezavo med njimi in e-SSČ portalom. Omenjeno bo imelo vpliv na razvoj slikopleskarske dejavnosti, kar bo na dolgi rok uporabe olajšalo pridobivanje zainteresiranega (interes mladih, interakcija med izobraževalnimi ustanovami in mikro in majhnimi podjetji) ter posledično vplivalo na razpoznavnost poklica tudi na podlagi informacij v reviji Obrtnik.

Naloga dobaviteljev inovativnih proizvodnih procesov/konkurenčnih ali vrhunskih slikopleskarskih orodij naj bo sooblikovanje e-SSČ portala v obliki oglaševanja, podajanja nasvetov mikro in majhnih podjetij in organiziranje sejmov, enkrat do dvakrat letno organiziranje strokovnega izobraževanja v RS (svetujemo na sedežu podjetja ali še boljše na mestu dela) ter nalogo poročanja o dobri praksi iz tujine.



Razvojni in subvencijski skladi – s tem ko bo postal e–SSČ portal notranje in zunanje zedinjena krovna virtualna organizacija, bo portal z mikro in majhnimi podjetji bolj atraktiven za razvojne in subvencijske sklade. Komuniciranje naj poteka preko agentov, na primer RRA, državnih skladov itd. (SLORITTS 2006; Rebernik, Mulej in Rus 2001, 145–150; Bučar in Stare 2003, 31).

3) Tretji korak za večjo rast in razvoj mikro in majhnih slikopleskarskih podjetij je pridobitev finančnih virov za inovativne proizvodne procese. S sodelovanjem z zunanjimi izvajalci/s partnerji oziroma zunanjim poslovnim okoljem mikro in majhna podjetja slikopleskarske dejavnosti spodbujajo pridobitev finančnih virov za inovacijsko proizvodne procese.

V mikro in majhnih slikopleskarskih podjetjih bi se tako lahko posluževali naslednjih poti do subvencioniranih sredstev:

- pomoč za hitro rastoča in inovativna mikro in majhna podjetja z lastniškimi viri (npr. skladi tveganega kapitala),
- pomoč mikro in majhnim podjetjem z dolžniškimi viri,
- jamstvena pomoč mikro in majhnim podjetjem,
- nepovratna zagonska sredstva za rast novih, inovativnih mikro in majhnih podjetij,
- nepovratna sredstva za investicije inovativnih proizvodnih procesov mikro in majhnih podjetij.

Predvsem trg in konkurenca sta dejavnika, ki spodbujata podjetja k razvoju inovativnih proizvodnih procesov, da bi se ohranila na trgu in dosegala večjo rast ali pa ohranjala svoj položaj. Inovacijski procesi naj bi bili v interesu vsakega posameznega podjetja. Kaplan in Norton (2000) predstavljata uravnotežen model finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti, sestavljenega iz finančnega vidika, vidika rasti in učenja, notranjih poslovnih procesov in poslovanja s strankami.

Na proces uvajanja inovacij vpliva veliko dejavnikov. Mikro in majhnim podjetjem slikopleskarske dejavnosti svetujemo: dobro strategijo uvajanja novih ali izboljšanih proizvodov, financiranje teh s pomočjo subvencioniranja države in finančne spodbude podpornih institucij, spodbujanje raziskav in razvoja, proizvodjanja, inovativno trženje itd. Proces uvajanja vrhunskih ali sledilnih orodij, opreme ali pripomočkov pripisujemo podjetjem, ki imajo finančno zaledje, ter tistim, ki prenesejo morebiten neuspeh. Tukaj bi izpostavili tveganja. Mikro in majhna podjetja ne zmorejo postati inovativna čez noč. Uvajanje inovativnih proizvodnih procesov je investicijska pot na dolgi rok. Potrebna so materialna (kapital, financiranje stroškov procesa uvajanja inovativnih proizvodnih procesov, investicijska vlaganja v razvoj itd.) in nematerialna sredstva (izobraženi in usposobljeni kadri za izvajanje inovacijskega procesa, klima in kultura zaposlenih, spremljanje in nadgrajevanje usposobljenosti zaposlenih).

V mikro in majhnih podjetjih dejavnosti slikopleskarstva postopki uvajanja tehnološkega managementa inoviranja proizvodnih procesov zahtevajo nenehen napredek, napor ter uvajanje, da bi inovativni procesi bili učinkoviti in da bi mikro in majhna podjetja v praksi čim hitreje ravnala z njimi. Kot ključne dejavnike tehnoloških inovacij lahko opredelimo raziskave in razvoj, proizvodjanje, trženje in interne procese v mikro in majhnih podjetjih. Mikro in majhnim podjetjem slikopleskarske dejavnosti v okviru managementa proizvodnih procesov predlagamo:

1. Sodobno inovativno mikro in majhno podjetje slikopleskarske dejavnosti naj uporablja in uvaja v poslovanje model managementa inoviranja proizvodnih procesov.
2. Pri tem naj bo mikro in majhno podjetje slikopleskarske dejavnosti sposobno kreirati spremembe v vsakem trenutku v okviru tehnologije in organiziranosti.
3. Da bi imelo mikro in majhno podjetje slikopleskarske dejavnosti vzpostavljen celovit proces managementa tehnologij mora iti skozi vse faze inoviranja proizvodnih procesov od tistih osnovnih do kompleksnih aktivnosti in pri tem definirati kritična področja elementov tehnološkega managementa inovativnih proizvodnih procesov v slikopleskarski panogi RS.
4. Tehnološki management mikro in majhnih podjetij slikopleskarske dejavnosti zahteva pravno, ekonomsko-poslovno, tržno, tehnološko in poleg tega še politično podlago.
5. Sodobni pristop mikro in majhnih podjetij slikopleskarske dejavnosti k managementu tehnologij se nanaša na posamezna tehnološka vprašanja inovativnih proizvodnih procesov in uporabe teh, drugih procesov in tehnoloških informacij, učinkovitost in nadaljnji razvoj.

Ker se v inovacijskem procesu vsi dejavniki nanašajo na financiranje, naj podjetja pred tem preverijo svoje možnosti in možnosti pridobitve finančnih sredstev bodisi državnih bodisi podpore podpornih institucij. V Republiki Sloveniji delujejo različne institucije za podporo inovativnosti gospodarskih družb. Vlada si prizadeva npr. z Ministrstvom za ekonomske odnose in razvoj, Ministrstvom za gospodarske dejavnosti, Ministrstvom za malo gospodarstvo in turizem ter Ministrstvom za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo itd. pospeševati podjetništvo in razvoj malega gospodarstva, povečati investicije v znanje in tehnološki razvoj. Država dodeljuje razvojne spodbude za izvajanje razvojnih projektov gospodarskih družb. Sofinancirajo se upravičeni stroški svetovanja (do 50 % za majhne in srednje gospodarske družbe), stroški nastopov in uveljavljanja na mednarodnih trgih, prav tako do 50 % za majhne in srednje gospodarske družbe ter materialni stroški usposabljanja. Upravičene stroške država sofinancira tudi v primeru materialnih investicij do 50 % za majhne in srednje gospodarske družbe in odpiranje novih delovnih mest, ki so povezana z izvajanjem projekta začetnih investicij (Rebernik, Mulej in Rus 2001, 145–150). Mikro in majhnim

podjetjem slikopleskarske dejavnosti v RS svetujemo financiranje inovativnosti na naslednje načine: podpora države in institucij za podporo inovativnosti, pregled nad finančnimi sredstvi in stroški, spremljanje inovacijskih izdatkov in sredstev, premišljeno odločanje, kontrola in analiza inovacijskih sredstev ter namen, potrebe in načrtovanje financiranja.

Kot nadgradnjo ključa razrešitve modela managementa inoviranja proizvodnih procesov ponujamo mikro in majhnim podjetjem slikopleskarske dejavnosti RS naslednje razrešitve: inovativen način iskanja premagovanja ovir zaradi omejenosti sredstev (npr. dobri plačilni pogoji z najdonosnejšimi končnimi uporabniki/odjemalci in dobavitelji), opazovanje in kontrolo ključnih dejavnikov, ki bi lahko povzročili krizo, kot sta kakovost izdelka ali storitve in vrednote tehničnega osebja, izogibanje strategiji diverzifikacije (nov trg z novim proizvodom), ker je preveč tvegana za podjetje z omejenimi sredstvi, izgrajevanje strateških prednosti s strategijo diferenciacije, ki jim omogoča večje donose, vstop na tržišče ob pravem času, fleksibilnost do zahtev odjemalcev, vzdrževanje nizkih poslovnih stroškov, management obravnave sodelavcev/zaposlenih kot tehnologe (pri mikro in majhnih podjetjih npr. ne zahtevajo znanj o trženju, obvladovanju človeških virov, financah itd.), management ne zaviranja inovativnega vidika poslovanja, spremljanje strukture organiziranosti, ki bo primerna za projektni način dela, izdelana trženjska strategija, ki jo managerji ali lastniki mikro in majhnih slikopleskarskih podjetij pregledujejo in dopolnjujejo ter dajejo managementu koordiniranja največjo prednost.

4) V četrtem koraku med vzroki za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov v slikopleskarski dejavnosti med nalogami inovacijske dejavnosti izpostavljam: spodbujanje sodelovanja raziskovalnih organizacij in univerz s podjetji pri razvojnih projektih, povečanje izdatkov podjetij za raziskave in razvoj, povezovanje podjetij s tehnološkimi parki, spodbujanje prenosa znanja iz raziskovalnih institucij in univerz v podjetja, spodbujanje strateškega povezovanja podjetij, grozdenje itd. Možni načini izboljšanja inovativnosti na področju človeških virov so povezovanje raziskovalnega in izobraževalnega sistema s potrebami gospodarstva, uvajanje novih učnih programov na sekundarni in terciarni stopnji s poudarkom na podjetništvu in inovacijah, tesnejše sodelovanje Ministrstva za gospodarstvo, Ministrstvo za visoko šolstvo (npr. nujna povezava med razpisom za mlade raziskovalce ter razpisom za državno podporo in podiplomskem študiju v tujini) in povezovanje industrijskih grozdov z nacionalnimi razvojnimi prioritetami. Eden ključnih problemov inoviranja v RS je zagotavljanje podpornega okolja (npr. univerz, raziskovalnih inštitutov, podjetja, tveganega kapitala, poslovne storitve), ki se kaže tudi v relativno skromnem pojavu inovacij (SLORITTS 2006, 1).

Kakovost izdelkov in storitev je ključni dejavnik, ki vpliva tako na panožno kot na regionalno oziroma državno ali evropsko tržišče in zagotavlja dolgotrajno poslovanje

gospodarske družbe z zadovoljnimi in znova vračajočimi se kupci. S povečevanjem kakovosti dosegamo kakovostnejše izdelke in storitve, s tem pa tudi večjo uspešnost. Podjetjem svetujemo, naj opredelijo kakovost izdelkov ali storitev glede na potrebe trga in konkurenco. Pri definiranju kakovostnih izdelkov in storitev naj izberejo inovativne dobavitelje, tiste, ki ponujajo kakovost in novosti ter konkurirajo ostalim. Kakovost je treba spremljati in jo vzdrževati.

## 6 ZAKLJUČEK

V mikro in majhnih podjetjih, v katerih ima raba inovativnih proizvodnih procesov konkurenčno prednost, zahtevajo drugačen pristop k upravljanju in managementu. To dokazuje tudi dejstvo, da je vsako leto ustanovljenih veliko podjetij sodobne tehnologije, vendar jih zelo malo preživi prvo leto poslovanja.

Poleg števila zaposlenih in prihodkov imajo na delovanje mikro in majhnih slikopleskarskih podjetij velik vpliv ustanovitelj in stalno primanjkovalje virov (npr. kadrovskih in finančnih sredstev). Mikro in majhna podjetja večinoma vodijo ustanovitelji, ki so tehnično izobraženi in izkušeni, zato pa so ponavadi brez managerskih znanj o vodenju podjetja, trženju in financah. Ne glede na to so le v nekaj mikro in majhnih podjetjih ustanovitelji odstopili upravljanje podjetja profesionalnim managerjem. Podjetja so tudi podkapitalizirana, ker ustanovitelji ne morejo povečati kapitala ali ker so to v večini primerov mikro in majhna podjetja, ki se še niso dokazala in investitorji vanje ne želijo vlagati kapitala.

Pomanjkanje znanja, virov in podkapitaliziranost povzročajo veliko ranljivost slikopleskarskega mikro in majhnega podjetja. Mikro in majhna slikopleskarska podjetja, ki z inovativnimi proizvodnimi procesi dosegajo večjo rast poslovanja in razvoj, zaznamujejo naslednje značilnosti:

- na inovativni način iščejo načine za premagovanje ovir zaradi omejenosti sredstev (na primer dobri plačilni pogoji z največjimi strankami in dobavitelji),
- opazujejo in kontrolirajo ključne dejavnike, ki bi lahko povzročili krizo, kot sta kakovost izdelka in vrednote tehničnega osebja,
- izogibajo se strategiji diverzifikacije (nov trg z novim izdelkom), ker je preveč tvegana za podjetje z omejenimi sredstvi,
- izgrajujejo strateške prednosti s strategijo diferenciacije, ki jim omogoča večje donose,
- na trg vstopajo ob pravem času,
- so fleksibilna do zahtev odjemalcev,
- vzdržujejo nizke poslovne stroške,
- management obravnava sodelavce kot tehnologe (pri njih ne zahtevajo znanj o trženju, obvladovanju človeških virov, financah itd.),
- management ne zavira inovativnega vidika poslovanja,
- imajo strukturo organiziranosti, ki je primerna za projektni način dela,
- imajo izdelano trženjsko strategijo, ki jo pregledajo in popravljajo,
- dajo managementu koordiniranja veliko prednost,
- odločanje managementa temelji na hitrih, analitičnih in smelih (podjetnih) odločitvah.

Z analizo in interpretacijo izidov ankete smo prišli do novih spoznanj:

- Inovativnih proizvodne procese uporabljajo le v 5,4 % anketiranih podjetij. Tako lahko na osnovi pridobljenih izidov sklenemo, da sta poznavanje in uporaba naprednih orodij med slikopleskarji nezadovoljiva.
- Anketiranci inovativnim proizvodnim procesom niso naklonjeni in jih povezujejo z vzroki subvencioniranih sredstev in izobraževanjem ter informiranjem kot vira prenosa informacij, ovira jih tudi pridobitev finančnih sredstev.
- Med pomembnejšimi sodelovanji z zunanjimi izvajalci/partnerji se kažejo spodbude podpornih institucij in dobavitelji.
- Velja izpostaviti tudi nezadovoljstvo anketiranih mikro in majhnih podjetij s rastjo oziroma obsegom poslovanja.

Na podlagi vseh ugotovitev, ki smo jih strnili med teoretičnimi stališči in praktično raziskanim področjem, potrjujemo uvodoma zastavljeno hipotezo, da ima uporaba inovativnih proizvodnih procesov signifikantno pozitiven vpliv na povečano rast oziroma obseg poslovanja mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge v RS.

Predpostavke, do katerih smo prišli s pomočjo prebiranja teoretičnih virov in literature managementa inoviranja proizvodnih procesov, lahko s pomočjo izidov empirične raziskave deloma potrdimo. Pridobitev finančnih sredstev je eden ključnih razlogov inovativnosti proizvodnih procesov v slikopleskarski panogi mikro in majhnih podjetij v RS. Največ sredstev za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov namenjajo v mikro in majhnih podjetjih sami. Izkazalo pa se je, da dobijo mikro in majhna podjetja sredstva in podporo tudi od investitorjev in ministrstev. Najpogostejši vzrok za uvajanje inovativnih proizvodnih procesov slikopleskarskih del so potrebe kupcev in stroški opreme, pred navedenim vzrokom pa naj omenimo še hitrejši proces dela, subvencionirana sredstva, kakovost in izobraževanje ter informiranje kot vir prenosa informacij. Mikro in majhna podjetja zanemarljivo sodelujejo z zunanjim poslovnim okoljem (zunanjimi izvajalci/partnerji).

Premajhna učinkovitost vlaganj v R & R in gospodarstvo ter premalo prilagojen izobraževalni sistem prinašata šibko inovativnost slovenskih podjetij: inovacijsko aktivnih je le petina podjetij, kar Slovenijo uvršča med zadnje štiri države razširjene EU. Negativen trend naj bi poskušali omiliti tudi z razvojnimi sladi, ki so podjetjem (prosilcem) dostopni tako na regionalni, državni kot evropski ravni. Slovenija je s članstvom v EU pridobila pravico črpanja iz razvojnih skladov proti letnim vplačilom. Črpa lahko iz regionalnega, državnega ali evropskega sklada.

Zasnovani model managementa inovacijskih procesov mikro in majhnih podjetij v slikopleskarski panogi v RS ima naslednje strateške usmeritve: namen modela je informirati, izobraževati, in združevati mikro in majhne slikopleskarske subjekte v obliki baze izmenjav podatkov/sugestij s pomočjo e-SSČ portala ter povezovati mikro

in majhna podjetja slikopleskarske panoge z zunanjim okoljem (z dobavitelji, s konkurenti, končnimi odjemalci in podpornim okoljem). Primarni strateški cilj modela managementa inoviranja proizvodnih procesov v slikopleskarski dejavnosti je preglednost delovanja mikro in majhnih slikopleskarskih subjektov in posledična ureditev trga, kar po filozofiji e-SSČ portala enačimo z »birokratskim filtrom« in konkretnim agentom med razvojnimi, subvencijskimi skladi in neposrednimi ponudniki inovativnih proizvodnih orodij za slikopleskarstvo. Sekundarni strateški cilj modela je bistveno vplivati in spodbujati uporabo inovativnih slikopleskarskih orodij in investiranje v inovacijske aktivnosti in napredne tehnologije ter tako povečati konkurenčnost, kakovost in količino/obseg slikopleskarskih del pri mikro in majhnih podjetjih, hkrati pa seznaniti mikro in majhna podjetja slikopleskarske panoge z možnostmi financiranja za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del.

V modelu managementa inoviranja proizvodnih procesov so udeleženi bistveni segmenti, to so; mikro in majhna slikopleskarska podjetja v RS, SSČ, zunanje poslovno okolje (dobavitelji inovativnih slikopleskarskih orodij in potrošnega materiala, končni odjemalci, konkurenti, podporne institucije in državno financiranje, pridobitev finančnih virov, rast in razvoj podjetja ter vzroki za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov). Prikazali smo *naloge* in pridobitve *udeležencev* modela managementa inoviranja proizvodnih procesov.

Mikro in majhnim podjetjem slikopleskarske dejavnosti predlagamo, da se pred vsakim začetkom dolgoročnega sodelovanja s kupcem vprašajo, ali je takšna dolgoročna povezava za kupca sploh zanimiva in kako bodo merili ekonomiko takšnih povezav.

Vzpostavitev dolgoročne povezave s kupcem lahko razdelimo v dve fazi. Prva je privabljanje kupca, druga faza izgradnja in vzdrževanje povezav s kupcem. Med izgradnjo dolgoročnega odnosa je treba kupcu izpolnjevati obljube in s tem vzdrževati ter krepiti zaupanje in zvestobo kupca.

Predlagani model temelji na naslednjih prednostih: kompleksni ponudbi, jasno opredeljenih usmeritvah, znanju, referencah, enostavni implementaciji v poslovanje, takojšnji merljivosti uspešnosti e-SSČ portala in tehnični enostavnosti izgradnje. K slabostim modela prištevamo naslednje značilnosti: togost kadrovske zasedbe, odgovornost strokovnega kadra za administrativna vprašanja ob realizaciji e-SSČ portala in usklajevanje med mikro in majhnimi slikopleskarskimi podjetji, e-SSČ portalom ter zunanjim poslovnim okoljem. Izpostaviti je potrebno tudi morebitne nevarnosti predlaganega modela. Mikro in majhna podjetja slikopleskarske panoge v RS lahko združevanje in sodelovanje podjetij obravnavajo kot konkurenco. Poleg tega se lahko pojavijo tudi generični modeli, drugačne zakonske regulative, morebitne spremembe statuta OZS in transparenten trg RSS.

V podjetju, katerem sprejmejo tržno povezavo kot osnovno paradigmo, naj bi sebe smatrali kot storitveno podjetje in to ne glede na to ali ima v svoji dejavnosti več

izdelkov kot storitev. Pri dolgoročnem sodelovanju kupec išče storitve, ker mu lahko podoben izdelek, kot ga ima podjetje, ponudi konkurenca (Grönroos 1998, 336). Zato je potrebno dati poudarek storitvenemu delu izdelka in tukaj iskati konkurenčne prednosti pred ostalimi. Pri prodaji izdelkov/storitev v medorganizacijskem trženju v podjetju velikokrat ugotovijo, da so storitve, povezane z izdelkom, ključnega pomena za uspeh, včasih celo bolj pomembne kot izdelek sam (Cann 1998, 393).

## **6.1 Sklep**

Hitri napredek današnjega časa zahteva hitro odzivnost podjetij in prilagajanje, še posebej mikro in majhnih podjetij. V podjetjih so prisiljeni povezovati inovativen management procesov proizvodnje ne glede na zadovoljstvo poslovanja in rast podjetja. Inovativnost in tehnološki razvoj sta med ključnimi dejavniki konkurenčnosti sodobnega gospodarstva, zato je spodbujanje tako zasebnih kot javnih vlaganj v razvoj in z njim povezane investicije ena izmed ključnih prioritet države. Mednarodne primerjave, predstavljene v utemeljitvi prioritete Razvojna mreža Republike Slovenije, kažejo na zaostajanje Slovenije pri vlaganju v javni in poslovni sektor v R & R ter na neučinkovitost izrabe teh vlaganj v smislu prenosa znanja v tehnološki razvoj in inovativnost. Zato morajo biti aktivnosti v okviru prednostne usmeritve usmerjene v spodbujanje inovativnih proizvodnih procesov in z njim povezanih investicij v gospodarstvu s poudarkom na sodelovanju in prenosu znanja med institucijami znanja in gospodarstvom ter prednostnih razvojnih področjih. Podpreti je treba povezovanje raziskovalnih in razvojnih potencialov v okviru posrednikov za prenos znanja, in sicer v okviru tehnoloških platform in tehnoloških mrež, tehnoloških centrov, raziskovalnih centrov odličnosti ter drugih posrednikov, zlasti na prednostnih področjih raziskav in tehnološkega razvoja.

### **6.1.1 Omejitve raziskave**

Pri teoretičnem delu raziskovanja smo upoštevali naslednje metodološke predpostavke: gre za kvantitativno študijo mikro (z 1 do 9 zaposlenih) in majhnih podjetij (z 10 do 50 zaposlenih) v slikopleskarski dejavnosti v RS, zato dobljenih izidov ne bo možno posploševati na srednja in velika podjetja ter ostale obrtniške dejavnosti; v vzorec smo vključili vsa mikro in majhna podjetja v RS iz registra OZS z registrirano dejavnostjo F/45.442<sup>1</sup>, ki imajo v svojem nazivu tvorjenko iz »slikopleska«. Za izbrani način vzorčenja smo se odločili, ker predpostavljamo, da večina podjetij ali drugih organizacij s tvorjenko »slikopleska« v nazivu slikopleskarske storitve izvaja kot

---

<sup>1</sup>Dejavnost F/45.442 zajema: barvanje gradbenih konstrukcij, barvanje zunanosti in notranosti zgradb, nespecializirano barvanje postavljenih kovinskih konstrukcij in pleskarska dela (SKD 2002).



osnovno dejavnost, ostala podjetja in druge organizacije v populaciji pa slikopleskarske storitve tržijo kot inženiring storitve v okviru gradbene dejavnosti.

Omejitve so izražene predvsem v vsebini obravnavanja, saj smo bolj obravnavali inoviranje proizvodnih procesov in manj upravljanje managementa v slikopleskarstvu. Slednje utemeljujemo iz vzrokov, kateri izhajajo iz problematike magistrskega dela, katera govori, da v dejavnosti slikopleskarstva prihaja do počasnega uvajanja in uporabe inovacijskih dosežkov. V Republiki Sloveniji so slikopleskarji združeni v OZS v SSČ. Predstavniki sekcije SSČ so ugotovili, da je bilo uvajanje novosti v slikopleskarske procese v zadnjih nekaj letih zapostavljeno in prepuščeno slikopleskarjem samim (Obrtna zbornica Slovenije 2005).

### ***6.1.2 Predlogi za nadaljnje raziskovanje***

Na podlagi raziskave smo ugotovili, da je management inoviranja proizvodnih procesov za uspešnejše poslovanje mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge v RS, če hočejo doseči večji obseg poslovanja in rast, nujen. Odprta izhodišča za nadaljnje delo ostajajo na področju managementa človeških virov ter inoviranja proizvodnih procesov iz vidika inovativnejše organiziranosti. Iz tega razloga bi bilo v prihodnje dobro razmisliti o vključevanju novih spremenljivk, ki temeljijo na komunikacijskem procesu, informacijski infrastrukturi, usposabljanju in izobraževanju ter spodbujanju potenciala vseh zaposlenih in sodelujočih v poslovnem procesu. Raziskavo o managementu inoviranja proizvodnih procesov v slikopleskarski dejavnosti bi bilo smiselno oblikovati na vzorcu katere izmed ostalih standardnih klasifikacij dejavnosti RS (npr. predelovalnih dejavnosti, gradbeništva, prometa, skladiščenja in zvez ter poslovanja z nepremičninami, najema in poslovnih storitev).

### ***6.1.3 Prispevek k znanosti***

Prispevek magistrskega dela k znanosti temelji na modelnem pristopu, ki kaže na celovitost kazalnikov, ki koncipirajo na managementu inovativnih proizvodnih procesov. Zajeti so v posamezne spremenljivke, te izhajajo iz teoretičnega dela, s katerimi smo s pomočjo linearne regresije preverili tudi empirično raziskavo. Spremenljivke temeljijo na uporabi naprednih orodij, opreme in pripomočkov v slikopleskarski panogi v RS, vzrokih za uvedbo teh, finančnih virih in možnostmi sodelovanja z zunanjim poslovnim okoljem mikro in majhnih podjetij ter obsegu oziroma rasti poslovanja in dajejo celovito rešitev managementa inovativnih proizvodnih procesov v slikopleskarski panogi na osnovi posodobitve in inovativnosti proizvodnih procesov za izvajanje storitev in postopkov dela, ki izboljšujejo konkurenčnosti podjetja na trgu, zagotavljajo varno dela, uporabo novih in ustrežnejših materialov, celovitejšo ponudbo, izboljšanje tržnih lastnosti storitve, zmanjšanje

## *Zaključek*

proizvodnih stroškov in stroškov dela, uvajanje ali razvoj informatizacije, avtomatizacije poslovnih procesov ter širitev na nove trge.

Temeljni prispevek modela temelji na priporočilih za lastnike in managerje mikro in majhnih slikopleskarskih podjetij v RS in ugotovitvah, s katerimi smo predstavili model vzpostavitve e-SSČ portala za mikro in majhna podjetja slikopleskarske panoge v sodobni, elektronski zasnovi. Model bistveno vpliva in spodbuja uporabo inovativnih proizvodnih procesov, povečuje konkurenčnost, kakovost in količino slikopleskarskih del pri mikro in majhnih podjetjih, hkrati pa seznanja mikro in majhna podjetja slikopleskarske panoge z možnostmi financiranja za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov na področju inovacijskih proizvodnih procesov.

Primarni cilj modela je združevanje podjetij v obliki spodbujanja in uporabe inovativnih proizvodnih procesov in povečanje konkurenčnosti ter kakovosti managementa inoviranja proizvodnih procesov slikopleskarske panoge.

## LITERATURA

- Adams, Dennis A. 1982. New product risk strategy in small firms. *Business Graduate* 12 (1): 64–67.
- Avlonitis, George J. 1994. Assessing in the innovativeness of organizations and Its Antecedents: Project Innovstrat. *European Journal of Marketing* 28 (11): 5–28.
- Ballantine, Bruce. 1999. *New forms of work organisation and productivity*. DGV of the European Commission.
- Betz, Frederick. 1993. *Strategic technology management*. New York: McGraw – Hill.
- Boswell, James. 1985. The Rise and Decline of Small Firms. *International Small Business Journal* 3 (3): 43–54.
- Buckley, Patricia J. 1988. Strategy in action: techniques for implementing strategy. *Long Range Planning* 21 (3): 67–74.
- Buckley, Patricia J. 1999. Performance relationships in UK international alliances. *Managemet International Review* 39 (2): 123–147.
- Bučar, Maja in Metka Stare. 2003. *Inovacijska politika male tranzicijske države*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Burns, Paul in Jim Dewhurst. 1996. *Small bussines and enerpneurship*. London: Maccmilan.
- Cann, Cynthia W. 1998. Eight steps to building a business – to – business relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing* 2 (13): 43–67.
- Carr, David K. in Henry J. Johansson. 1995. *Best practices in reengineering*. New York: McGraw – Hill.
- Champy, James. 2002. *X – Engineering the corporation: reinventing your business in the digital age*. New York: Warner Books.
- Cooney, T. Michael in Andrea O'Connor. 1996. Perceived barriers to innovation in small to medium enterprises (SMEs). *Irish Marketing Review* 3 (9):87–97.
- Cooper, Robert G. 1994. New products. the factors that drive success. *International Marketing Review* 3 (1): 3–14.
- Crick, Dave in Marian, Jones. 1999. Design and Innovation Strategies within »Successful« High – Tech Firms. *Marketing Intelligence & Planning* 1 (3): 17–21.
- Čolič, Vesna. 2004. *Analiza rasti podjetja Mladinska knjiga trgovina z vidika Churchill – Lewisovega modela rasti*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

- Črv, Milan. 2000. *Objektivni pristop k prenovi poslovnih procesov in izgradnji informacijskega sistema – metodološki vidiki*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Daft, Richard L. 2000. *Organization theory and design*. Cincinnati: South Western College.
- Devetak, Gabriel. 1980. *Tehnične inovacije*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Dhanani, Sangeet, Nicholas O'Shangknessy in Eric Lown. 1997. Marketing practices of UK high technology Firms. *Logistic Information Management* 5 (4): 10–12.
- Drucker, Peter F. 1985. *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper Business.
- Drucker, Peter F. 1992. *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus.
- Drucker, Peter F. 1999. *Management Challenges for 21<sup>st</sup> Century*. New York: Harper Business.
- Easterby – Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- European Commission. 1995. *Green Paper on Innovation*. Brussel: Council of the European Union.
- European Commission. 2002. *Corporation tax and innovation: issues at take and review of European Union experiences in the nineties*. Brussels: Council of the European Union.
- Gareth, Jones R. 2001. *Organizational Theory, Text and Cases*. 3. izdaja. New Jersey: Prentice Hall.
- Gider, Franc in Miro Mlakar. 2001. *Predani kakovosti tudi v novem stoletju*. Bernardin: Slovensko združenje za kakovost, str. 124–126.
- Goldwasser, Chor. 1994. Lessons learned: the initial reengineering project at Southern California Gas. *Planinng review* 22 (3): 34–46.
- Golja, Mitja, Aleš Štrancar, Igor Emri, Zoran Marinšek, Peter Stanovnik in Janez Bešter. 2005. *Posvetovanje o dejavnosti inoviranja, Ustvarjanje okolja za prenos inovacij*. Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, str. 45–58. Zbornik 25. konference. Univerza v Mariboru, Ekonomska – poslovna fakulteta Maribor.
- Grilc, Peter. 2004. Konkurenčno pravo EU po reformi – evolucija, redefinicija ali stagnacija? *Zbornik znanstvenih razprav Pravne fakultete Univerze v Ljubljani*. 4 (64): 157–179.

- Grönroos, Christian. 1998. Marketing Services, the Case of a Missing Product. *Journal of Business & Industrial Marketing* 4 (13): 4–5.
- Grover, Varun in Manoj K. Malhotra. 1997. Business Process Reengineering: A tutorial on the concept, evolution, method, technology and application. *Journal of Operations Management* 5 (15): 193–213.
- Grover, Varun in Seung Ryul Jeong. 1998. Survey of Reengineering Challenges. *Information System Management* 15 (2): 53–60.
- Hammer, Michael in James Champy. 2001. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. London: Harper Business.
- Hill, Susan M. in Keith J. Blois. 1989. Industrial Distributors and Small Manufacturers. *European Journal of Marketing* 23 (2): 154–162.
- Jones – Evans, Dylan in Paul Westhead. 1996. The small firm sector in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 3 (1): 2–9.
- Kaplan, Robert S. in David P. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Klein, Mark M. 1994. The most fatal reengineering mistakes: Information strategy. *The executive's journal* 10 (4): 21–29.
- Kovač, Zdenka. 2005. *Podjetništvo, ustvarjalnost, inovacije: poti do uspešnih podjetij*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Krošlin, Tadej. 2004. *Vpliv dejavnikov invencijsko – inovacijskega potenciala na uspešnost podjetij*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Lamont, Lawrence M. 1972. Marketing Industrial Technology in the Small Business. *Industrial Marketing Management* 1 (4): 387–397.
- Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Likar, Borut. 1998. *Inoviranje: učbenik k predmetu Inoviranje in proizvodnja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Likar, Borut. 2001a. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Mali, Franc. 2004. *Mehanizmi in ukrepi za prenos znanja iz akademske in raziskovalne sfere v luči novih inovacijskih paradig (stanje in trendi razvoja v Sloveniji glede na razvite države Evropske unije)*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

- Manganelli, Raymond L. in Mark M. Klein. 1994. *The Reengineering Handbook: a step – by step guide to business transformation*. New York: Amacom.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost podjetja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Mason, Stanley I. 1997. *Inventing small Products for Big Profits Quickly*. London: Crisp Learning.
- Mayer, Janez. 1991. *Ustvarjalno mišljenje na delo*. Kranj: Moderna organizacija.
- Mele, Miro. 2006. *Modeli oskrbe kot instrumenta strategije inoviranja podjetja v procesni industriji*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Mencinger, Jože. 2005. *Pogovori o prihodnosti Slovenije: krepitev konkurenčnosti Slovenije v Evropski uniji*, str. 139–142. Ljubljana: Urad Predsednika Republike Slovenije.
- Mrakar, Peter. 2000. *Organizacija poslovanja v podjetjih*. Maribor: Doba.
- Moss Kanter, Rosabeth. 1983. *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Mulej, Matjaž in Zdenka Ženko. 2002. *Od invencije do inovacije*. Ljubljana: PCMG – Pospeševalni center za malo gospodarstvo, informacijsko raziskovalni in razvojni center.
- Mulej, Matjaž. 1992. Strategija inovativnega poslovanja. *Naše gospodarstvo* 38 (1–2): 5–14.
- Mulej, Matjaž, Zdenka Ženko, Majda Bastič, Jožica Knez Riedl in Nastja Mulej. 2002. Koliko inovativna sta poslovanje slovenskih proizvodnih podjetij in njihov management? *Naše gospodarstvo* 48 (3–4): 217–237.
- Mulej, Matjaž in Zdenka Ženko. 2004. *Dialektična teorija sistemov in invencijsko – inovacijski management*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Mulej, Nastja in Matjaž Mulej. 1999. *4. marketinška konferenca DMS Portorož – Bernardin*. 4–5 junij 1999.
- Nunnally, J. C. in Bernstein, I. H. 1994. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Neill, Peter in Amrik S. Sohal. 1999. Business process reengineering: A review of recent literature. *Technovatio* 5 (19): 571–581.

- Peppard, Joe in Ian Preece. 1995. The Content, Context and Process of Business Process Reengineering. *Examining Business Process Reengineering: Current Perspectives and Research Directions*. London: Kogan Page.
- Pervaiz, Ahmed K. 1998. Benchmarking Innovation Best Practice. *Benchmarking for Quality Management & Technology* 2 (5): 45–55.
- Polgar S. Thomas. 2000. Introduction to research in the health sciences. 4th ed. Edinburgh: Churchill Livingstone.
- Pregrad, Boris in Vojko Musil. 2001. *Tehnološki sistemi in integrirano varstvo okolja*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Pretnar, Bojan. 1995. *Osnove ekonomske tehnologije*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Ranganathan, Shoba in Jasbir Dhaliwal S. 2001. A Survey of Business Process Reengineering Practices in Singapore. *Information & Management* 3 (39): 125–134.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pukl, Jože. 2000. *Analiza in pogoji za tehnološko prenovo slovenske industrije*. Ljubljana: Inštitut za ekonomsko raziskovanje.
- Ranganathan, Chandrasekaran in Dhaliwal Jasbir S. 2001. A survey of business process reengineering practices in Singapore. *Information & Management* 39 (2): 125–134.
- Rašič, Katja. 2007. *Inovacijska politika in uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb v Republiki Sloveniji*. Magistrsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Rebernik, Miroslav. 1993. *Management majhnih podjetij*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko – poslovna fakulteta.
- Rebernik, Miroslav, Matjaž Mulej in Matej Rus. 2001. *Posvetovanje o dejavnosti inoviranja. Prenos novosti v podjetniško prakso – zbornik 22 posvetovanja*. PODIM, Univerza v Mariboru, IRP Inštitut za razvoj podjetništva.
- Rebernik, Miroslav, Matjaž Mulej in Matej Rus. 2002. *Posvetovanje o dejavnosti inoviranja. Prenos novosti v podjetniško prakso – zbornik 23 posvetovanja*. PODIM, Univerza v Mariboru, IRP Inštitut za razvoj podjetništva.
- Riaz, Khan M. in Joseph Rocha R. 1982. Recurring managerial problems in small business. *American Journal of Small Business* 12 (4): 62–67.
- Rogelj, Roman. 2000. *Statistika 2*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

- Rothwell, Robert. 1977. The characteristic of successful innovators and technically progressive firms. *Research and Development Management* 7 (3): 191–206.
- Samson, Danny in David Challis. 2000. Process innovation. V *Encyclopedia of production and manufacturing management*. Boston: Kluwer.
- Sandberg, Kirsten D. 2001. Reengineering Tries a Comeback – This Time for Growth, Not Just for Cost Savings. *Harvard Management Update Article* 11 (6): 3 – 6.
- Schumpeter, Joseph Alois. 1981. *Kapitalizam, socializam i demokracija*. Zagreb: Globus.
- Schumpeter, Joseph Alois. 1988. *Essays*. New Brunswick: Transaction.
- Schumpeter, Joseph Alois. 2002. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New York: Harvard University Press.
- Slatter, Stuart. 1992. *Gambling on Growth – How to Manage Small High – tech Firms*. Menchester: Metropolitan University.
- Stanovnik, Peter. 2000. *Inovacije in inovativno poslovanje – vgraditev v vizijo, strategijo in taktiko institucionalno mrežo*. Ljubljana: Inštitut za ekonomsko raziskovanje.
- Stanovnik, Peter in Damjan Kavaš. 1999. Inovativnost slovenskih malih podjetij. *Naše gospodarstvo* 45 (1–2): 19–29.
- Stanovnik, Peter in Damjan Kavaš. 2004. *Ekonomika tehnoloških sprememb*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- Stoneman, Paul (ur.). 1995. *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*. Oxford, Cambridge: Blackwell.
- Sung, Tae Kyung in David V. Gibson. 1998. Critical Success Factors for Business Reengineering and Corporate Performance: the Case Of Korean Corporations. *Technological Forecasting and Social Change* 58 (3): 297–311.
- Sušjan, Andrej. 1997. *Izbrana poglavja iz politične ekonomije*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Učbenik za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management; Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Tidd, Joe, John Bassant in Pavitt Keith. 2001. *Managing Innovation – Intergrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester, New York: John Wiley.



- Toš, Niko in Mitja Hafner Fing. 1998. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Twis, Brian C. 1991. *Upravljanje tehnološke inovacije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ughanwa, Davidson Oyewaka. 1991. The neglect of industrial design. *R&D Management* 21(3): 187–206.
- Waterman, Robert H. 1987. *The renewal factor*. London: Bantam.
- Wickham, Phillip A. 1998. *Strategic Entrepreneurship*. London: Pitman Publishing.
- Winterscheid, Beverly C. in Sandra McNabb. 1994. Technology development and transfer across national and organisational borders: The Case of AT&T network systems in Europe. *International Business Review* 3 (4): 425–442.
- Žižek, Jan. 2000. *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetje*. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, GEA College.

## VIRI

- Global Entrepreneurship Monitor*. 2006. [http://www.gemconsortium.org/download/1197914029520/GEM\\_2006\\_Global\\_Results\\_Summary\\_V2.pdf](http://www.gemconsortium.org/download/1197914029520/GEM_2006_Global_Results_Summary_V2.pdf) (10. 12. 2007).
- Green paper – Entrepreneurship in Europe*. 2003. [http://www.smallbusiness.outreach.ou.edu/teleconference/green\\_paper\\_final\\_en.pdf](http://www.smallbusiness.outreach.ou.edu/teleconference/green_paper_final_en.pdf) (17. 12. 2007).
- Kos, Marko. 2004. *Inovacijska paradigma za dvig gospodarstva*. Strategije in stvarnost razvoja. Posvet. [http://www.sigov.si/dsvet/dejavnost/posveti/posvet\\_03022004/Kos.htm](http://www.sigov.si/dsvet/dejavnost/posveti/posvet_03022004/Kos.htm) (29. 8. 2007).
- Likar, Borut. 2001. Inovativnost je nuja. *Revija podjetnik* maj: 24–25.
- Obrtna zbornica Slovenije. 2005. Upravni odbor Sekcije slikopleskarjev in črkoslikarjev pri Obrtni zbornici Slovenije. *Slikopleskarska dela: Normativi porabe časa in materiala ter pravila merjenja za obračun slikopleskarskih del*. Ljubljana: Obrtna zbornica Slovenije.
- OCRA. 2005. *Slikopleskarstvo*. <http://www.ocra.si/slikopleskarstvo.htm/> (18. 1. 2007).
- Petrin, Tea. 2003. *Od izzivov k priložnostim: politika podjetništva in konkurenčnosti Ministrstva za gospodarstvo*. Ljubljana: Vlada RS, Ministrstvo za gospodarstvo.
- Program reform za izvajanje lizbonske strategije v Sloveniji*. 2006. [http://www.umar.gov.si/NRP2006-osnutek\\_za\\_javno\\_razpravo-14sept06-cistopis.doc](http://www.umar.gov.si/NRP2006-osnutek_za_javno_razpravo-14sept06-cistopis.doc) (13. 12. 2007).
- Register Obrtne zbornice Republike Slovenije (OZS)*. 2005. Vstopna stran. <http://www.ozs.si/> (6. 8. 2007).

*Literatura in viri*

- Rovan, Jože. 2007. *Regresijska analiza*. [Http://miha.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti3plus2/192138/Faktorska\\_analiza.pdf](http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/192138/Faktorska_analiza.pdf) (29. 10. 2007).
- SKD (*Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti*). 2002. Uradni list RS, št. 45/95 in 9/01. [Http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=20022&dhid=39374](http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=20022&dhid=39374) (29. 8. 2007).
- SLORITTS (*Regionalna inovacijsko tehnološko transferna strategija Slovenije*). 2006. *Ovire in predlogi delovnih skupin*. [Http://www.spletomat.com/sloritts/s\\_files/del.sku/pine/Ovire%20in%20predlogi%20DS%](http://www.spletomat.com/sloritts/s_files/del.sku/pine/Ovire%20in%20predlogi%20DS%20) (7. 7. 2007).
- UMAR. 2001. *Raziskave in tehnološki razvoj*. [Http://www.umar.gov.si/projekti/sgrs/pdf-b/5-1-3.pdf](http://www.umar.gov.si/projekti/sgrs/pdf-b/5-1-3.pdf) (6. 11. 2007).
- ZPOP (*Zakon o podpornem okolju za podjetništvo*). 2004. Uradni list RS, št. 40/2004 in 115/2006.
- ZGD (*Zakon o gospodarskih družbah*). 2006. Uradni list RS, št. 001-22-55/2006. [Http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799) (7. 9. 2007).

## **PRILOGE**

- Priloga 1** Vprašalnik
- Priloga 2** Frekvenčne porazdelitve strinjanja glede vzrokov za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov
- Priloga 3** SPSS spremenljivke vzrokov za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov
- Priloga 4** SPSS spremenljivke sodelovanja z zunanjimi izvajalci – partnerji
- Priloga 5** SPSS spremenljivke pridobitve finančnih virov
- Priloga 6** SPSS spremenljivke ocene rasti poslovanja



**Spoštovani!**

Podpisani Dejan Jurkovič nameravam izvesti raziskavo v slovenskih podjetjih slikopleskarske dejavnosti (z registrirano dejavnostjo F/45.442). Namen raziskave je dobiti vpogled v prevladujočo tehnologijo izvedbe slikopleskarskih del, ki jo uporabljajo v RS, ter ugotoviti vzroke, ki predstavljajo oviro za uvedbo in uporabo zadnjih inovacijskih dosežkov na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del.

Kakovostna gospodarska rast nove ekonomije temelji na znanju, inovativnosti, informacijah in novi tehnologiji. Osnova je inovacija v najširšem pomenu besede, ki omogoča hiter tehnološki razvoj in od katere je odvisna sposobnost zaposlenih, da ustvarja kakovostne proizvode (izdelke in storitve) ob nizkih stroških.

Za izvedbo raziskave potrebujem informacije o stanju v podjetjih, te želim pridobiti na osnovi priloženega vprašalnika, zato Vas vljudno prosim, da izpolnite priloženi vprašalnik. Informacije, ki jih boste podali v vprašalniku, bom ustrezno varoval in uporabil samo za namene te raziskave. Z izpolnjevanjem vprašalnika boste spoznali dejavnike, ki jim tako teorija kot praksa podjetij pripisujeta pomembno vlogo pri povečanju obsega poslovanja.

Za Vaš čas in trud pri izpolnjevanju vprašalnika se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem!

Dejan Jurkovič

Priloga:  
Anketni vprašalnik

## UPORABA INOVATIVNIH PROIZVODNIH PROCESOV

I. Ocenite, v kolikšni meri uporabljate naslednje inovativne proizvodne procese na področju storitev slikopleskarstva.						
1. Uporaba inovativnih proizvodnih procesov, kot so:						
elevator za nanos kita,						
diamantno brušenje betona z odsesavanjem,						
strojna brusilka za zidove z odsesavanjem						
prahu,	1	2	3	4	5	6
erles – visokotlačna brizgalka brez zraka,						
tlačna posoda za brizganje,						
sušilec zraka,						
visokotlačna vročevodna pralna naprava,						
mobilni oziroma prevozni delovni oder,						
laserski merilnik razdalj						

## VZROKI ZA UVEDBO INOVATIVNIH PROIZVODNIH PROCESOV

V. Ocenite, v kolikšni meri vplivajo naslednji vzroki za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov na področju storitev slikopleskarstva.						
1. Potreba po izboljšanju produktivnosti	1	2	3	4	5	6
2. Spremljanje napredka tehnologije	1	2	3	4	5	6
3. Nižji stroški proizvodnje	1	2	3	4	5	6
4. Dodana vrednost na zaposlenega	1	2	3	4	5	6
5. Kakovost in kvaliteta	1	2	3	4	5	6
6. Hitrejši proces dela	1	2	3	4	5	6
7. Potrebe kupcev	1	2	3	4	5	6
8. Pritisk konkurence	1	2	3	4	5	6
9. Subvencionirana sredstva (Podporno okolje)	1	2	3	4	5	6
10. Izobraževanje in informiranje – vir prenosa informacij	1	2	3	4	5	6

## SODELOVANJE Z ZUNANJIMI IZVAJALCI – PARTNERJI

S. Ocenite, v kolikšni meri sodelujete z zunanjimi izvajalci ali partnerji na področju storitev slikopleskarstva.							
1.	Dobavitelji	1	2	3	4	5	6
2.	Svetovalci	1	2	3	4	5	6
3.	Institucije RR	1	2	3	4	5	6
4.	Konkurenti	1	2	3	4	5	6
5.	Končni odjemalci	1	2	3	4	5	6
6.	Razpisi ministrstev	1	2	3	4	5	6
7.	Spodbude podpornih institucij	1	2	3	4	5	6

## PRIDOBITEV FINANČNIH VIROV

P. Ocenite, v kolikšni meri pridobivate finančna sredstva za uvajanje inovativnih proizvodnih procesov na področju storitev slikopleskarstva.							
1.	Lastna finančna sredstva	1	2	3	4	5	6
2.	Finančna sredstva podpornih institucij	1	2	3	4	5	6
3.	Investitorji	1	2	3	4	5	6
4.	Ministrstva	1	2	3	4	5	6

## RAST PODJETJA

R. Ocenite, v kolikšni meri se je obseg poslovanja vašega podjetja povečal v zadnjih treh letih.							
		1	2	3	4	5	6





Frekvenčne porazdelitve strinjanja glede vzrokov za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov

		sploh se ne strinjam	2	3	4	5	popolnom a se strinjam	Skupaj
Potreba po izboljšanju produktivnos ti	Število	11	34	30	6	5	7	93
	Odstotek	11,80%	36,6 0%	32,30 %	6,50%	5,40%	7,50%	100,00 %
Spremljanje napredka tehnologije	Število	18	17	41	1	10	6	93
	Odstotek	19,40%	18,3 0%	44,10 %	1,10%	10,80 %	6,50%	100,00 %
Nižji stroški proizvodnje	Število	10	27	37	8	7	4	93
	Odstotek	10,80%	29,0 0%	39,80 %	8,60%	7,50%	4,30%	100,00 %
Dodana vrednost na zaposlenega	Število	10	28	39	6	2	8	93
	Odstotek	10,80%	30,1 0%	41,90 %	6,50%	2,20%	8,60%	100,00 %
Kakovost in kvaliteta	Število	4	24	45	6	6	8	93
	Odstotek	4,30%	25,8 0%	48,40 %	6,50%	6,50%	8,60%	100,00 %
Hitrejši proces dela	Število	4	20	41	18	3	7	93
	Odstotek	4,30%	21,5 0%	44,10 %	19,40 %	3,20%	7,50%	100,00 %
Potrebe kupcev	Število	12	17	45	11	2	6	93
	Odstotek	12,90%	18,3 0%	48,40 %	11,80 %	2,20%	6,50%	100,00 %
Pritisk konkurence	Število	7	34	33	4	9	6	93
	Odstotek	7,50%	36,6 0%	35,50 %	4,30%	9,70%	6,50 %	100,00 %
Subvencionir ana sredstva (Podporno okolje)	Število	7	28	36	3	5	14	93
	Odstotek	7,50%	30,1 0%	38,70 %	3,20%	5,40%	15,10%	100,00 %
Izobraževanj e in informiranje – vir prenosa informacij	Število	5	27	42	5	8	6	93
	Odstotek	5,40%	29,0 0%	45,20 %	5,40%	8,60%	6,50%	100,00 %



Analiza glavnih komponent za ocene strinjanja glede vzrokov za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov (Komunalitete)

	Začetne vrednosti	Izluščene vrednosti
Potreba po izboljšanju produktivnosti	0,658	0,656
Spremljanje napredka tehnologije	0,667	0,667
Nižji stroški proizvodnje	0,55	0,559
Dodana vrednost na zaposlenega	0,627	0,637
Kakovost in kvaliteta	0,66	0,685
Hitrejši proces dela	0,502	0,508
Potrebe kupcev	0,543	0,536
Pritisk konkurence	0,644	0,667
Subvencionirana sredstva (Podporno okolje)	0,674	0,688
Izobraževanje in informiranje – vir prenosa informacij	0,634	0,64

Analiza glavnih komponent za ocene strinjanja glede vzrokov za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov (delež pojasnjene variance)

Komponenta	Začetne lastne vrednosti			Izluščene lastne vrednosti		
	Skupaj	Delež variance (%)	Kumulativa (%)	Skupaj	Delež variance (%)	Kumulativa (%)
1	6,612	66,123	66,123	6,242	62,415	62,415
2	0,598	5,98	72,103			
3	0,519	5,194	77,298			
4	0,464	4,64	81,938			
5	0,407	4,066	86,004			
6	0,343	3,43	89,434			
7	0,301	3,013	92,447			
8	0,278	2,783	95,23			
9	0,245	2,451	97,681			
10	0,232	2,319	100			

### Priloga 3

Analiza glavnih komponent za ocene strinjanja glede vzrokov za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov (komponentna struktura)

	Komponenta
	1
Subvencionirana sredstva (Podporno okolje)	0,83
Kakovost in kvaliteta	0,827
Spremljanje napredka tehnologije	0,816
Pritisk konkurence	0,816
Potreba po izboljšanju produktivnosti	0,81
Izobraževanje in informiranje – vir prenosa informacij	0,8
Dodana vrednost na zaposlenega	0,798
Nižji stroški proizvodnje	0,748
Potrebe kupcev	0,732
Hitrejši proces dela	0,713

Koeficient zanesljivosti za ocene strinjanja glede vzrokov za uvedbo inovativnih proizvodnih procesov

Cronbachov alfa	Število spremenljivk
0,943	10

Analiza glavnih komponent za oceno sodelovanja z zunanjimi izvajalci ali partnerji na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del (komunalitete)

	Začetne vrednosti	Izluščene vrednosti
Dobavitelji	0,589	0,622
Svetovalci	0,637	0,678
Institucije RR	0,719	0,759
Konkurenti	0,676	0,711
Končni odjemalci	0,587	0,622
Razpisi ministrstev	0,671	0,699
Spodbude podpornih institucij	0,712	0,745

Analiza glavnih komponent za oceno sodelovanja z zunanjimi izvajalci ali partnerji na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del (pojasnjena varianca)

Komponenta	Začetne lastne vrednosti			Izluščene lastne vrednosti		
	Skupaj	Delež variance (%)	Kumulativa (%)	Skupaj	Delež variance (%)	Kumulativa (%)
1	5,142	73,459	73,459	4,835	69,077	69,077
2	0,396	5,654	79,113			
3	0,362	5,175	84,289			
4	0,357	5,095	89,384			
5	0,31	4,433	93,817			
6	0,225	3,215	97,032			
7	0,208	2,968	100			

#### Priloga 4

Analiza glavnih komponent za oceno sodelovanja z zunanjimi izvajalci ali partnerji na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del (komponentna struktura)

	Komponenta
	1
Institucije RR	0,871
Spodbude podpornih institucij	0,863
Konkurenti	0,843
Razpisi ministrstev	0,836
Svetovalci	0,824
Dobavitelji	0,789
Končni odjemalci	0,788

Koeficient zanesljivosti za oceno sodelovanja z zunanjimi izvajalci ali partnerji na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del

Cronbachov alfa	Število spremenljivk
0,939	7

Analiza glavnih komponent za ocene pridobivanja finančnih sredstev za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del (komunalitete)

	Začetne vrednosti	Izluščene vrednosti
Lastna finančna sredstva	0,728	0,828
Finančna sredstva podpornih institucij	0,606	0,635
Investitorji	0,593	0,635
Ministrstva	0,697	0,782

Analiza glavnih komponent za ocene pridobivanja finančnih sredstev za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del (pojasnjena varianca)

Komponenta	Začetne lastne vrednosti			Izluščene lastne vrednosti		
	Skupaj	Delež variance (%)	Kumulativa (%)	Skupaj	Delež variance (%)	Kumulativa (%)
1	3,152	78,802	78,802	2,88	72	72
2	0,401	10,021	88,822			
3	0,259	6,465	95,287			
4	0,189	4,713	100			

Analiza glavnih komponent za ocene pridobivanja finančnih sredstev za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del (komponentna struktura)

	Komponenta
	1
Lastna finančna sredstva	0,91
Ministrstva	0,884
Investitorji	0,797
Finančna sredstva podpornih institucij	0,797

Priloga 5

Opisne statistike ocene pridobivanja finančnih sredstev za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del

	Aritmetična sredina	Minimum	Maksimum	Standardni odklon
Lastna finančna sredstva	2,82	1	6	1,51
Finančna sredstva podpornih institucij	2,53	1	5	1,19
Investitorji	2,92	1	6	1,13
Ministrstva	2,87	1	6	1,29

Opisne statistike za oceno pridobivanja finančnih sredstev za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del

	Aritmetična sredina	Minimum	Maksimum	Standardni odklon
Finančni viri	2,78	1,5	5,75	1,14

Koeficient zanesljivosti za ocene pridobivanja finančnih sredstev za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del

Cronbachov alfa	Število spremenljivk
0,907	4



## Frekvenčna porazdelitev za oceno rasti oziroma povečanega obsega poslovanja podjetja

		Število	Odstotek
Ocenite, v kolikšni meri se je obseg poslovanja vašega podjetja povečal v zadnjih 3 letih.	Ostal je nespremenjen	8	8,60%
	2	44	47,30%
	3	24	25,80%
	5	9	9,70%
	Zelo se je povečal	8	8,60%
Skupaj		93	100,00%

## Opisne statistike za oceno rasti oziroma povečanega obsega poslovanja podjetja

	Aritmetična sredina	Minimum	Maksimum	Standardni odklon
Ocenite, v kolikšni meri se je obseg poslovanja vašega podjetja povečal v zadnjih 3 letih.	2,81	1	6	1,40

## Opisna statistika za oceno rasti oziroma povečanega obsega poslovanja podjetja

	Aritmetična sredina	Minimum	Maksimum	Standardni odklon
Ocenite, v kolikšni meri se je obseg poslovanja vašega podjetja povečal v zadnjih 3 letih.	2,81	1	6	1,4

