

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

MANAGEMENT INOVIRANJA V
GOSPODARSKIH DRUŽBAH IZ DEJAVNOSTI
PRODAJE IN VZDRŽEVANJA MOTORNIH
VOZIL

SARAH KOSMINA

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

MANAGEMENT INOVIRANJA V
GOSPODARSKIH DRUŽBAH IZ DEJAVNOSTI
PRODAJE IN VZDRŽEVANJA MOTORNIH
VOZIL

Sarah Kosmina

Koper, 2009

Mentor: izr. prof. dr. Mirko Markič

POVZETEK

Namen naloge je bil opraviti raziskavo o managementu inoviranja v slovenskih gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaje in vzdrževanja motornih vozil. Z metodo anketiranja smo pridobili podatke o povezanosti med uspešnostjo managementa inoviranja in višino dodane vrednosti na zaposlenega v posamezni gospodarski družbi. Raziskava je bila izvedena med vsemi 812 organizacijami, analizirali pa smo 308 organizacij, ki so pravilno izpolnile anketni vprašalnik. Zavrgli smo prvo hipotezo, da večina vršnih managerjev ne pripisuje zadostnega pomena inovacijskim dejavnostim in njihovemu vplivu na dodano vrednost. Pogojno smo potrdili drugo hipotezo, da obstaja pozitivna korelacija med uspešnostjo managementa inoviranja in višino dodane vrednosti na zaposlenega. Ugotovili smo, da se managerji zavedajo pomena vpliva inovativnosti na konkurenčnost, vendar zaradi različnih dejavnikov v svojih organizacijah nimajo (oziroma nimajo dovolj dobro) organiziranih inovacijskih dejavnosti. Izdelali smo predlog modela spodbujanja inovacijskih aktivnosti.

Ključne besede: anketa, dodana vrednost, gospodarske družbe, inoviranje, management, motorna vozila, raziskava.

SUMMARY

The purpose of this assignment is a research about management inventiveness in Slovenian corporations, which are operating in the sales and maintenance of motor vehicles. With survey method we collected data about connection between the success of management inventiveness and the added value on each employee in each corporation. The research was found out among all 812 organisations and analysed among 308 organisations that filled survey correctly. The research disapproved first hypothesis that says that the majority of the leading managers don't give enough importance to the inventiveness and it's impact on the added value. The research partial confirms second hypothesis about the positive correlation between the successful management inventiveness and the important high added value on each employee. The research also shows us, that the managers are aware how big importance has the influence of inventiveness to the competition, but there is a series of reasons why in their organisations it is not present (or not good enough) an organised inventiveness department. We made a proposal of a model for stimulating inventiveness.

Key words: survey, value added, corporations, inventiveness, management, motor vehicles, research.

UDK:001.895:005(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema	3
1.2	Namen in cilji	3
1.2.1	Namen	3
1.2.2	Cilji	4
1.3	Metode raziskave	4
2	Teoretični del	7
2.1	Teoretična spoznanja o inovativnosti v gospodarskem in družbenem okolju	7
2.1.1	Opredelitev splošnih pojmov o inovativno-inovacijski dejavnosti	11
2.1.2	Spodbude za razvoj novih izdelkov in storitev ter proizvodnih procesov	13
2.1.3	Management inoviranja kot pogoj za poslovno odličnost	26
2.1.4	Sestavine in merila uspešnosti managementa inoviranja	31
2.1.5	Stanje inovativnosti v slovenskem in svetovnem gospodarskem okolju	36
2.2	Povzetek teoretičnih ugotovitev o managementu inoviranja in empiričnih raziskav o inovativnosti	48
3	Empirični del	51
3.1	Raziskava o managementu inoviranja v gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaje in vzdrževanja motornih vozil	51
3.1.1	Metodologija raziskovanja	54
3.1.2	Statistična obdelava podatkov	55
3.1.3	Analiza in interpretacija rezultatov raziskave	59
3.2	Spoznanja in ugotovitve raziskave o povezanosti managementa inoviranja z dodano vrednostjo	82
4	Model spodbujanja inovacijskih aktivnosti, zasnovan na spoznanjih iz prejšnjih poglavij	85
4.1	Pregled modela spodbujanja inovacijskih aktivnosti	85
4.2	Predstavitev in uporaba modela spodbujanja inovacijskih aktivnosti v gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaja in vzdrževanje motornih vozil	86
5	Zaključek celotne raziskave	93
5.1	Predpostavke in omejitve raziskave	93
5.2	Predlogi za nadaljnje raziskovanje	93
5.3	Prispevek k znanosti	94
5.4	Sklepi in ugotovitve	95

Literatura in viri.....	99
Priloge	103

PONAZORILA

Slika 2.1	Vpliv dejavnikov okolja na oblikovanje kontinuiranega modela razvoja in ekspanzije podjetja	10
Slika 2.2	Schumpetrov model podjetniške inovacije, kot Model I	14
Slika 2.3	Schumpetrov model inovacijske dejavnosti velikega podjetja, kot Model II	15
Slika 2.4	Organiziranost ustvarjalnih organizacij	21
Slika 2.5	Temeljne razsežnosti procesa managementa	27
Slika 3.1	Sestava vrnjenih vprašalnikov glede na dejavnost gospodarskih družb	56
Slika 3.2	Delež gospodarskih družb iz dejavnosti prodaja vozil, ki so vrnila izpolnjene anketne vprašalnike	57
Slika 3.3	Delež gospodarskih družb iz dejavnosti vzdrževanje vozil, ki so vrnila izpolnjene anketne vprašalnike	57
Slika 3.4	Število vseh gospodarskih družb iz dejavnosti prodaja in vzdrževanje motornih vozil po velikosti	58
Slika 3.5	Število vrnjenih anketnih vprašalnikov glede na velikost gospodarskih družb	58
Slika 3.6	Delež vrnjenih anketnih vprašalnikov glede na velikost gospodarske družbe	59
Slika 3.7	Histogram frekvenčne porazdelitve dodane vrednosti na zaposlenega	60
Slika 3.8	Porazdelitev srednjih vrednosti odgovorov za neodvisne spremenljivke	62
Slika 4.1	Model spodbujanja inovacijskih aktivnosti (zasnovan na spoznanjih teorije in prakse managementa in ustvarjalnosti)	91
Tabela 2.1	Podeljeni domači in tuji patenti v obdobju 1993–1998	45
Tabela 2.2	Patenti, podeljeni na podlagi nacionalnih prijav, v obdobju 1999–2007	46
Tabela 3.1	Opisne statistike za spremenljivko dodana vrednost na zaposlenega	60
Tabela 3.2	Opisne statistike za aritmetično sredino inovacijske dejavnosti za vsa podjetja	62
Tabela 3.3	T-preizkus za aritmetično sredino inovacijske dejavnosti za vsa podjetja	63
Tabela 3.4	Opisne statistike za aritmetično sredino inovacijske dejavnosti, za podjetja, ki so uvedla inovacijo in za podjetja, ki niso uvedla inovacije	63
Tabela 3.5	T-preizkus aritmetične sredine, za podjetja, ki so uvedla inovacijo in za podjetja, ki niso uvedla inovacije	63

Tabela 3.6	Opisne statistike višine dodane vrednosti za podjetja, ki so uvedla inovacijo in za podjetja, ki niso uvedla inovacije.....	65
Tabela 3.7	Medsebojna povezanost neodvisnih spremenljivk	67
Tabela 3.8	Povezanost neodvisnih spremenljivk z odvisno spremenljivko	68
Tabela 3.9	Varianca in korelacijski koeficient za neodvisni spremenljivki	68
Tabela 3.10	Vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko.....	68
Tabela 3.11	Vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko	70
Tabela 3.12	Komunalitete izbranih spremenljivk za podjetja, ki so uvedla inovacijo ...	71
Tabela 3.13	Pojasnjena varianca vpliva na višino dodane vrednosti za podjetja, ki so uvedla inovacijo	72
Tabela 3.14	Rotirana matrika komponent za podjetja, ki so uvedla inovacijo.....	73
Tabela 3.15	Komunalitete izbranih spremenljivk za podjetja, ki niso uvedla inovacije.....	74
Tabela 3.16	Pojasnjena varianca vpliva na višino dodane vrednosti za podjetja, ki niso uvedla inovacije	75
Tabela 3.17	Rotirana matrika komponent za podjetja, ki niso uvedla inovacije.....	76
Tabela 3.18	Korelacijska matrika med neodvisnimi spremenljivkami in dodano vrednostjo na zaposlenega za podjetja, ki so uvedla inovacijo	77
Tabela 3.19	Korelacijska matrika med neodvisnimi spremenljivkami in dodano vrednostjo na zaposlenega za podjetja, ki niso uvedla inovacije.....	79
Tabela 3.20	Korelacijska matrika med komponentami in dodano vrednostjo na zaposlenega	80

KRATICE

AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
BDP	Bruto družbeni proizvod
BP	British Petroleum
CARS21	A Competitive Automotive Regulatory System for the 21st century
DNA	Deoxyribonucleic acid oz. DNK Deoksiribonukleinska kislina
EFQM	European Foundation for Quality Management
EU	Evropska unija
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
HSBC	Hongkong and Shanghai Banking Corporation
IENA	International Exchange of North America
IKT	Informacijsko komunikacijska tehnologija
ISO	International Organization for Standardization
MITI	Ministry of International Trade and Industry
QS	Quality standard
RS	Republika Slovenije
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TQM	Total Quality Management
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

Zlasti na področju proizvodnje, prodaje in vzdrževanja motornih vozil, v času globalizacije, predstavlja ustvarjalnost ter s tem povezano inoviranje dela in sredstev, glavno gibalno razvoja ter vzvod za povečevanje produktivnosti, rentabilnosti, ekonomičnosti in konkurenčnosti motornih vozil kakor tudi njihovega vzdrževanja. V avtomobilski industriji je največji poudarek dan varnosti uporabnika in varovanju okolja, kjer so tudi velike možnosti za inoviranje.

Udeleženci evropskega avtomobilskega sektorja, imenovanega CARS21, so na nedavni konferenci o prihodnosti sektorja sklenili naslednje (European Commission 2008):

- Evropska avtomobilska industrija bo postala svetovna voditeljica v proizvodnji čistih, varnih in cenovno dostopnih vozil.
- Ohranjena bodo delovna mesta in večala se bo konkurenčnost podjetij.
- Nadaljevale se bodo aktivnosti za varovanje okolja.
- Evropski proizvajalci bodo začeli z aktivno promocijo 'zelenih' avtomobilov.

Radi poudarjamo, da je globalizacija svetovni proces podrejanja vseh drugih oblasti najbogatejšim, najvplivnejšim, najinovativnejšim, kratka, ustvarjalnim managerjem, raziskovalcem in drugim, ki so vključeni v inventivno-inovacijske procese. Prav z razvojem globalizacije in procesov, povezanih s tem, ki globalizacijo spremljajo oziroma podpirajo, je prišlo ponovno v ospredje spoznanje številnih strokovnjakov, znanstvenikov in avtoritet, med drugim Shumpetra, da je inovativno podjetništvo bistvo gospodarskega in celotnega družbenega razvoja. Vsaj na nadnacionalni in nacionalnih ravneh držav Evropske unije je zavedanje o pomenu inoviranja ter podjetništva na zelo visoki ravni, kar dokazuje množica političnih programov, akcijskih načrtov, raziskav, konferenc in objav v različnih medijih, kjer sta inoviranje ter podjetništvo postavljena v središče (Krošlin 2005, 33).

Uspešne so tiste inovacije v obliki izdelkov, storitev, tehnologij ipd., ki jih trg sprejme. Ni dovolj, da je nov izdelek ali tehnološki proces pravno zavarovan (patentiran), pomembno je, da ga trg sprejme. Z drugimi besedami, glavno merilo uspešnosti in učinkovitosti je prodaja motornih vozil, v prodajni ceni pa je vključen ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj (razširjeno reprodukcijo). Vendar s tem, ko dosegamo ustrezen dobiček, še nismo dosegli in obvladali bistvo teorije trženja. Slednja temelji na dejstvu, da moramo zadovoljiti plačilno sposobnega kupca, zaposlene in šele na tretjem mestu je zadovoljitev lastnika kapitala z doseženim dobičkom. Sicer pa vrstni red niti ni tako pomemben. Dejansko bomo v nadaljevanju videli, da se teorija in praksa trženja odražata v najrazličnejših oblikah inoviranja v gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaje ter vzdrževanja motornih vozil.

Konkurenčnost v proizvodnji, prodaji in vzdrževanju motornih vozil se odraža z novo tehnologijo, novimi tehnično-tehnološkimi procesi, novo opremo, ustreznimi repromateriali ter ugodnimi kooperanti. Prav na področju motornih vozil je velika konkurenca v svetovnem merilu. Vsak proizvajalec vlaga ogromna sredstva v raziskave in razvoj, da bi bili njihovi avtomobili ter druga motorna vozila vsečeni, kakovostni, cenovno sprejemljivi, skratka, konkurenčni na domačem in tujem trgu.

V magistrski nalogi obravnavamo management inoviranja v gospodarskih družbah s področja prodaje in vzdrževanja motornih vozil. Glavni poudarek pri tem bodo osebna vozila, to je dejavnost prodaje in vzdrževanje motornih vozil po šifrantu standardne klasifikacije dejavnosti 45.200 in 45.110. Sicer se omenjeni šifrant od časa do časa spreminja ali dopolnjuje. Običajno spada pod ta šifrant najširša paleta motornih vozil, to je od osebnih, gospodarskih, tovornih in drugih vozil.

Pri obravnavi prodaje in vzdrževanja motornih vozil je možno obravnavati tudi vrednostne inovacije, kot nov način razmišljanja o strategiji ter njenem uresničevanju, kar prispeva k ustvarjanju priložnosti in konkurenčne moči. Kim in Mauborgne (2005, 23–31) poudarjata, da določena vrednostna inovacija zanika nekatere sprejete ustaljenosti v strategiji konkurenčnosti, kar predstavlja kompromis med vrednostjo ter stroški. Običajno sta proizvodnja in prodaja motornih vozil v določenih primerih večje vrednosti in se prodaja glede na višje stroške proizvodnje. V številnih primerih je proizvajalec prisiljen proizvajati avtomobile večje vrednosti in jih prodajati po konkurenčni ceni ne glede na proizvodne stroške. V vsakem primeru pa naj bi proizvajalec skrbel, da ne bo imel izgube. Soočamo se tudi s takšnimi primeri, da proizvajalec motornih vozil skrbi le za stroškovno prvenstvo in s tem doseže manjšo kakovost izdelka, kljub temu pa je zadovoljstvo kupca v ustreznih mejah.

V nalogi se bomo srečevali tudi s problematiko trajnostnega razvoja; njegov temelj glede na prodajo in vzdrževanje motornih vozil je povezan prav z inoviranjem dela, sredstev in procesov na obravnavanem področju. Bistvo uspeha temelji na neprestanem vlaganju v raziskave in razvoj, da bi dosegli konkurenčne nove izdelke. Istočasno pa bomo z inoviranjem v gospodarskih družbah obstoječe izdelke izdelali na nov način, z novo tehnologijo, novimi repromateriali, obdelovalnimi in drugimi stroji. Vloga in pomen tega inoviranja je v osvajanju novih kupcev, na novih trgih in dosegati vsestransko zadovoljstvo ter zvestobo tržnih strank.

V nalogi bomo opisali merila za ugotavljanje uspešnosti managementa inoviranja. Na podlagi izvedenih aktualnih empiričnih raziskav bomo povzeli aktualno stanje o inovativnosti v slovenskem in svetovnem gospodarskem okolju. Obravnavali bomo vidik managementa inoviranja in njegov vpliv na uspešnost poslovanja, kar posledično izboljšuje učinkovitost gospodarstva.

Inovacije so eden glavnih dejavnikov gospodarske rasti. Povečujejo produktivnost dela, konkurenčnost in izboljšujejo učinkovitost gospodarstva ter negospodarstva.

Inovativnost je z gospodarstvom in negospodarstvom tesno povezana, saj ravno tu prihaja do največjih ter najpomembnejših inovacij. Pogled v zgodovino nam pove, da so glavno besedo imele novosti oziroma izumi, ki so tako ali drugače olajšali življenje in povečali učinkovitost dela. Jasno je namreč dejstvo, da je družba, ki ne sledi inovacijskim trendom, obsojena na propad in obratno, toliko bolj smo uspešni, kolikor bolj znamo izkoristiti prednosti inoviranja (Likar 2001b, 25).

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Glavna odločitev o rasti in povečanju inovativnosti podjetij ni v rokah države, regionalnih ter lokalnih institucij, temveč je na strani lastnikov, podjetnikov in managerjev. Pomembno je, kako vodstveni kader podjetja dojema invencijsko-inovacijske procese, v katere procese je usmerjen management inoviranja in koliko je inovativen, saj vse to vpliva na konkurenčnost podjetja ter posledično tudi na njeno boniteto. Cilj invencijsko-inovacijskih procesov je v ustvarjanju dodane vrednosti za stranke in posledično temu tudi v ustvarjanju dodane vrednosti za podjetje, ne pa zgolj v ustvarjanju novih izdelkov, storitev oziroma procesov. Dodana vrednost na zaposlenega, kot pomemben finančni kazalec uspešnosti poslovanja podjetja, je na podlagi spoznanj in ugotovitev različnih avtorjev odvisna predvsem od stopnje inovativnosti izdelkov ter stopnje inovativnosti procesov podjetja.

Raziskava inovacijskega potenciala slovenskih podjetij je pokazala, da primanjkuje znanja, kako inovacijski procesi potekajo, iz česa so sestavljeni in kaj na njih vpliva. Brez tega znanja jih ni možno v podjetjih voditi in na politični ravni spodbujati. Mulej ugotavlja, da v podjetjih prevečkrat pozabljajo na zelo pomembne drobne izboljšave v postopkih dela in druge netehnološke inovacije (Mulej 2003, 12). Zaznani problem vidimo v vodstvenih kadrih organizacij, saj menimo, da se ti ne zavedajo dovolj, da se z inovativnostjo povečuje dodana vrednost ter konkurenčnost in posledično uspešnost podjetja na trgu.

V dejavnosti prodaja in vzdrževanje motornih vozil je višina dodane vrednosti na zaposlenega v Sloveniji le nekje v povprečju v primerjavi z ostalimi panogami. Glede na to, da je avtomobilska industrija med najinovativnejšimi panogami, bi bilo potrebno več inovativnosti vnesti tudi v dejavnost prodaje in vzdrževanja motornih vozil, kar bi posledično povečalo dodano vrednost na zaposlenega.

1.2 Namen in cilji

1.2.1 Namen

Namen naloge je raziskati management inoviranja v slovenskih gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaje in vzdrževanja motornih vozil. Na podlagi pridobljenih podatkov z opravljeno empirično raziskavo ugotoviti, ali vršni managerji pripisujejo

dovolj pomena inovacijskim dejavnostim in njenemu vplivu na dodano vrednost ter ugotoviti, ali obstaja pozitivna korelacija med uspešnostjo managementa inoviranja in višino dodane vrednosti na zaposlenega v posamezni gospodarski družbi. Namen naloge je potrditi oziroma zavreči predhodni hipotezi. Izdelali bomo model spodbujanja inovacijskih aktivnosti v dejavnosti prodaja in vzdrževanje motornih vozil.

1.2.2 Cilji

Teoretični cilji so:

- Pregledati obstoječi nabor razpoložljive strokovne literature slovenskih in tujih avtorjev o inoviranju, inventivno-inovacijskih procesih, managementu inoviranja in uspešnosti poslovanja.
- Povzeti bistvene ugotovitve iz aktualnih slovenskih in tujih raziskav na področju podjetniškega inoviranja.
- Predstaviti povezanost managementa inoviranja z dodano vrednostjo na zaposlenega.

Empirični cilji so:

- Opraviti empirično raziskavo o managementu inoviranja v slovenskih gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaja in vzdrževanje motornih vozil.
- Potrditi oziroma zavreči hipotezo, da vršni managerji ne pripisujejo dovolj pomena inovacijskim dejavnostim in njenemu vplivu na dodano vrednost, ter potrditi oziroma zavreči hipotezo, da obstaja pozitivna korelacija med uspešnostjo managementa inoviranja in višino dodane vrednosti na zaposlenega v posamezni gospodarski družbi.
- Izdelati predlog modela spodbujanja inovacijskih aktivnosti za slovenske gospodarske družbe iz dejavnosti prodaja in vzdrževanje motornih vozil.

1.3 Metode raziskave

Magistrska naloga temelji na teoretičnem in empiričnem delu. Teoretični del je analiza vsebin relevantne strokovne literature, knjig, raznih člankov ter spletnih strani slovenskih in tujih avtorjev. Empirični del je sestavljen iz raziskave, ki je opredeljena kot kvantitativna metoda zbiranja podatkov, kot jo opredeljujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2007, 163). Raziskavo smo izvedli s podatki in informacijami, ki smo jih pridobili z anketnim vprašalnikom. Empirični del raziskave je zasnovan na osnovi izsledkov iz teoretičnega dela.

V raziskavo smo vključili vse slovenske gospodarske družbe iz šifrant standardne klasifikacije dejavnosti 45.110 (trgovina na drobno motornih vozil) in iz šifrant standardne klasifikacije dejavnosti 45.200 (vzdrževanje in popravilo motornih vozil), ki

so bile na dan 31. 1. 2007 vpisane v poslovnem registru Slovenije. Na dan 31. 1. 2007 je bilo vpisanih 812 takšnih gospodarskih družb.

Podatke smo zbrali z anketnim vprašalnikom, ki vsebuje kombinacijo osnovnih vprašanj, zaprtih vprašanj in vprašanj z Likertovo ocenjevalno lestvico. Anketo smo poslali po pošti in naslovili na vršne managerje (direktorje, lastnike) posamezne gospodarske družbe. Namen ankete je pridobiti relevantne podatke o stanju managementa inoviranja v proučevanih gospodarskih družbah.

S pomočjo programa SPSS, in sicer T-statistike, metode glavnih komponent in korelacijske analize, smo testirali hipotezi naloge.

2 TEORETIČNI DEL

V teoretičnem delu naloge bomo na podlagi izsledkov iz slovenskih in tujih virov podali mnenja ter ugotovitve avtorjev o inventivnosti, inovativnosti, managementu inoviranja in poslovni odličnosti. Namen je prikazati področje inoviranja skozi oči slovenskih in tujih avtorjev ter si tako ustvariti sliko o obravnavani temi. Povzeli bomo bistvene ugotovitve slovenskih in tujih raziskav na področju inoviranja. Cilj teoretičnega dela je na podlagi teoretičnih izsledkov ter izsledkov empiričnih raziskav podati skupno podlago (postaviti hipoteze) za našo empirično raziskavo o managementu inoviranja v dejavnosti prodaja in vzdrževanje motornih vozil.

2.1 Teoretična spoznanja o inovativnosti v gospodarskem in družbenem okolju

V tem poglavju bomo nadaljevali z obdelavo teoretičnih ter praktičnih spoznanj o inovativnosti v gospodarskih družbah s področja prodaje in vzdrževanja motornih vozil. Dodatno bomo določene pojme in procese o ustvarjalnosti oziroma inoviranju še poglobljeno osvetlili, zlasti tiste točke, ki se nanašajo na management inoviranja ter njegov vpliv na poslovno odličnost, konkurenčnost in posledično na uspešnost poslovanja.

Značilnost današnjega časa je krajšanje življenjskih ciklov izdelkov (npr. zastarelost računalnika merimo v mesecih, nov model avtomobila tovarne uvedejo na trg vsaka tri do štiri leta itd.). Vse to se kaže kot 'tekma s časom', ki izvaja velik pritisk na rast, saj ni dovolj le narediti nov izdelek, ampak narediti ga je treba tudi hitreje. Razvijati in s tem zniževati ceno obstoječih izdelkov ni dovolj, treba je spreminjati tudi tako imenovane necenovne dejavnike izdelka, kot so oblikovanje (design), kakovost ipd. Po drugi strani razvoj ni potreben samo zaradi konkurence kot spodbujevalca, temveč tudi zato, ker se nenehno soočamo s spremembami v okolju. Narediti nekaj, kar drugi ne zna, ali narediti isto stvar bolje, predstavlja največjo prednost. Kot primer lahko vzamemo japonsko avtomobilsko industrijo (Toyota, Honda, Nisan), ki je dosegla visoko kakovost avtomobilov s ciljem izdelati avtomobil brez napake ob maksimalni produktivnosti (Požar 2003, 13).

V vsakem primeru velja poudariti, da je potrebno povezovanje teorije in prakse inventivno-inovacijskih procesov z vsakdanjim življenjem, zlasti s poudarkom na gospodarstvu ter družbenem okolju. Vloga, mesto ter pomen vlaganja v inovativnost oziroma ustvarjalnost je v tem, da povečujemo kakovost, ekonomiko poslovanja, rentabilnost ob stalni skrbi za povečevanje konkurenčnosti na področju prodaje in vzdrževanja vozil. Poudarjamo potrebo po timskem delu ter povezovanju inovacij in trženja za doseganje v naprej postavljenih ciljev v gospodarskih družbah. Prav temeljne značilnosti inoviranja dela in sredstev v proizvodnih ter drugih procesih prispevajo k

konkurenčnosti poslovanja, zadovoljstvu kupcev in drugih udeležencev. Moramo biti objektivni in kritični pri razvoju določenih proizvodnih procesov, zlasti z vidika možnosti prodaje izdelkov ter storitev.

Zahteve trga narekujejo vedno večjo konkurenčnost, katero lahko dosežemo le z lastno inovativnostjo. Z inovativnim razmišljanjem in dobro zasnovano inovacijsko politiko lahko organizacije konkurirajo na trgu. Novi izdelki in storitve, oblikovani po meri, željah in potrebah tržnih strank, so povod za uspešno poslovanje. Zato mora podjetje tekoče spremljati notranje in zunanje dogajanje. Na podlagi pridobljenih tržnih informacij mora pravočasno ukrepati, zato je pomembno, da ima pravočasno izdelano inovacijsko politiko.

Nekoč je bilo inoviranje le eden od virov produktivnosti in ekonomičnosti, danes je poleg tega tudi vir popolne kakovosti, izbire ter enkratnosti ponudbe, kar skupno označujemo s pojmom sistemska kakovost. Pogled v prakso kaže, da so slovenska podjetja glede inovativnosti sicer napredovala, vendar bolj z usmeritvijo v učinkovitost in kakovost, ki še ni sistemska, ker ne vsebuje dovolj fleksibilnosti ter diferenciacije ponudbe (Bulc 2006, 18).

Slovenski (Devetak, Markič, Likar, Pretnar, Mulej, Rebernik itd.) in tuji avtorji (Schumpeter, Porter, Hamel, Drucker idr.) različno interpretirajo besedo inovacija. Če skupno povzamemo bistvo slednjih, je inovacija uspešno realizirana nova ideja ali zamisel oziroma je proces spreminjanja novih idej v prakso. S problematiko inventivno-inovacijskih procesov se je na primer Devetak teoretično in praktično ukvarjal že v nekdanji Jugoslaviji, pred 36 leti. V letu 1980 je izšla njegova knjiga o tehničnih inovacijah, v kateri je celovito razložil inoviranje v različnih panogah gospodarstva. V njegovi novejši literaturi pa navaja najpomembnejše pojme in izrazoslovje, ki se nanaša na management inoviranja v gospodarstvu. Po Devetaku (2007, 325–327) povzemamo nekaj izrazov in pojmov, ki jih uporabljamo na področju inoviranja oziroma ustvarjalnosti, kot sledi:

- *Invencija* je proces kreacije novega znanja z namenom, da bi obstoječe stanje lahko izboljšali ali prilagodili specifičnim pogojem. S tehničnega vidika je invencija zamisel nove naprave, proizvodnega postopka ali uporaba izdelkov v nove namene. Invencija je pojav novih znanj, ki se lahko praktično in teoretično dokažejo. Rezultati invencije se kažejo v pojavljanju novih idej pri opravljanju določenih aktivnosti.
- *Inovacija* je proces uporabe znanja na osnovi invencije in uvajanje novih izdelkov ali tehnoloških procesov v gospodarstvo. Inovacija je realizacija novih idej in zamisli na področju proizvodnje ter plasmaja izdelkov oziroma storitev na trg. To je proces, ki vključuje praktično uporabo invencij z namenom ekonomske proizvodnje in doseganja drugih smotrov ter ciljev. Lahko rečemo,

da je inovacija prva uporaba znanosti in tehnologije v novi usmeritvi za komercialni uspeh, ki zahteva znanstvene ter tehnološke sposobnosti, sprejemljivost trga in tistega, ki te sposobnosti pretvarja v izdelke ter storitve za potrebe trga. Enostavneje bi lahko rekli, da je inovacija proizvajati nove stvari ali delati obstoječe stvari na nov način.

- *Inovacijski proces* opredeljujemo kot načrtno in namensko porajanje invencij in njihovo sistematično pretvarjanje v inovacije. Iz prakse poznamo tudi kombinacijo inventivno-inovacijskih procesov. Za inventivnost, inovativnost in ustvarjalnost so potrebni ljudje, ki znajo ter zmorejo razreševati tehnične in druge probleme. Zato poudarjamo, da se ustvarjalnost nanaša na celotno poslovanje, od ideje do končne realizacije oziroma prodaje novih izdelkov in storitev.
- *Izum* predstavlja novo razrešitev za določen tehnični problema, ki se ga lahko uporabi v gospodarski dejavnosti. Izum lahko pravno zavarujemo in govorimo o patentu.
- *Znanstveno odkritje* pomeni dognanje pojavov, lastnosti ter zakonitosti materialnega sveta, ki še niso znani in jih je mogoče preveriti.
- *Znanstveno-tehnična revolucija* je mišljena takrat, ko je primarna proizvodnja tehnologije najtesneje povezana s celotno znanostjo, ki se zato sama pretvarja v proizvodni dejavnik.

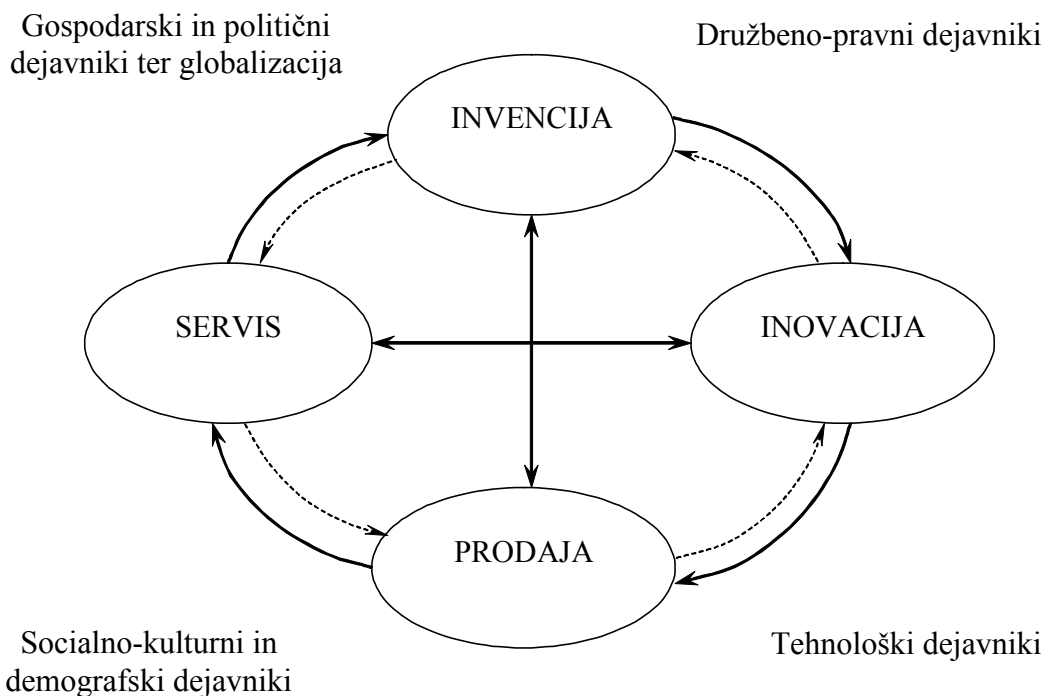
Tudi Likar je s sodelavci Križajem in Faturjem (2006, 26–34) osvetlil nekaj definicij ter osnovnih pojmov o inoviranju oziroma ustvarjalnem razmišljanju. Tako se po omenjenih avtorjih ustvarjalnost nanaša na celotno poslovanje, od ideje, proučitve prve podlage za invencijo, do razvoja nekaterih invencij, uspešne komercializacije, tj. v inovacije in ponovne naložbe v iskanje invencij, kar omogoča razvoj novih inovacij ipd. Tudi pri inovativnosti, tako kot pri ustvarjalnosti, obravnavajo lastnosti ljudi. Pri inoviranju pa gre za dejavnost, ki inovativnost uporablja, kot del nujnih virov, da nastanejo invencije. Ali povedano drugače, invencija predstavlja novo, obetavno zamisel s potencialom, da bo koristna. Po istih avtorjih je invencija proces kreacije novega znanja z opazovanjem okolice in razmišljanjem o tem, kako bi se obstoječe znanje izboljšalo ali prilagodilo specifičnim pogojem. Po Likarju in soavtorjih je invencija s tehničnega vidika zamisel nove naprave, proizvodnega postopka ali uporaba izdelkov v nove namene; invencija pa je pojav novih znanj, ki se lahko teoretično in praktično dokažejo. V vsakdanji praksi se soočamo še z več ali manj znanimi strokovnimi pojmi, kot na primer: potencialna inovacija, industrijska inovacija, tehnična inovacija, izum, znanje (know-how), intelektualna lastnina itd.

Po Bransonu je inovativnost kombinacija dobrih idej, motiviranih sodelavcev in instinktivnega razumevanja potreb svojih strank. Drucker (v Tidd, Bessant in Pavitt

2005, 66) navaja, da je inovativnost kot disciplina, ki se jo lahko naučimo in katero lahko prakticiramo.

Po besedah Bulčeve se večina današnjih slovenskih podjetij nahaja v fazi učečega se okolja, kjer je pomen produktivnosti zamenjal pomen kakovosti. Produktivnost kot pogoj uspešnosti v predhodni fazi, v delovnem okolju, je postala pričakovana in vstopni dejavnik. Znanje predstavlja nov vitalen vir za ustvarjanje dodane vrednosti. Kot posledica uveljavitve znanja začne vlogo zmagovalnega faktorja na trgu prevzemati kakovost (standardi ISO 9000, 20 ključev, Six Sigma ipd.). Naslednja faza je misleče okolje. Malo je slovenskih podjetij, ki so se uspela prebiti iz učečega v misleče okolje. V slednjem vlogo novega vira ustvarjanja dodane vrednosti prevzame ustvarjalnost, vzvod za oblikovanje zmagovalnih dejavnikov na trgu pa postane inovativnost. Tako pomen kakovosti, s katero se v večini osredotočimo na izboljšanje obstoječega, postane vstopni pogoj v misleče okolje, v katerem je poudarek na pomenu inovativnosti in ustvarjalnosti, ki strmita k neznanim, novim izdelkom ter poslovnim procesom. Inovativnost se s tem pridruži produktivnosti in kakovosti v zagotavljanju vstopnih dejavnikov na trgu. Ustvarjalnost, skupaj z delavnostjo in znanjem, postane sestavni del osnovne baze bivanja poslovnega sistema (Bulc 2006, 19–36).

Slika 2.1 Vpliv dejavnikov okolja na oblikovanje kontinuiranega modela razvoja in ekspanzije podjetja



Vir: Devetak 2007, 340.

Pri obravnavanju teoretičnih spoznanj o inovativnosti v gospodarskem in družbenem okolju je glede na uvodna razmišljanja, kakor tudi most za nadaljnja teoretična izhodišča o uspešnosti poslovanja, zanimiv ter praktičen model za oblikovanje neprekinjenega ali kontinuiranega razvoja in širitve podjetja, kot ga prikazujemo na sliki 2.1. V tem modelu je začetek razmišljanja o invenciji. V smislu novega izdelka oziroma storitve je invencija tržno zanimiva le, če jo preoblikujemo oziroma razvijemo v obliko inovacije izdelka ali storitve. Uspeh pa se odraža na trgu s prodajo. Uporabniki so tisti, ki znajo oceniti uspešnost, praktičnost in koristnost izdelka ali storitve inovacije, tehnologije ter niz drugih značilnosti. Radi poudarjamo, da so uspešne tiste inovacije, ki jih dobro prodamo. Besedo prodaja pa je treba povezati s tržnimi aktivnostmi. Slednje so predpogoj za uspešno prodajo. V omenjeni sliki kontinuiranega razvoja in ekspanzije smo dodali še servis; ta predstavlja poprodajne storitve (na primer, če je avtomobil še v garancijskem roku, je vsakršna odprava napake oziroma pregled brezplačen; po preteku tega pa govorimo o vzdrževanju oziroma servisu kot poprodajnih storitvah, ki jih plačamo). Dejansko imamo prav pri servisiranju nove priložnosti in nove izzive za management inoviranja, tako vsebine motornega vozila (na primer sestavni deli, oblika, kakovost itd.), kakor tudi novih tehnoloških prijemov za management inoviranja servisnih del (vzdrževanja motornih vozil). Poznamo primere, ko so ugledne ameriške avtomobilске tovarne uvedle na trg nove modele avtomobilov. Po kratkem času so imeli njihovi kupci velike težave; sledile so reklamacije, številne prometne nesreče itd. Zato so v tovarni izvedli brezplačen servis in zamenjavo neustreznih delov podvozja avtomobila. S tem so ohranili dobro ime novega modela avtomobila in proizvajalca. Poleg tega so zanimivi številni primeri inoviranja dela in sredstev tako v proizvodnji avtomobilov kakor tudi pri razvoju servisne opreme za vzdrževanje avtomobilov.

2.1.1 Opredelitev splošnih pojmov o inovativno-inovacijski dejavnosti

Odkar je avstrijski ekonomist Schumpeter leta 1930 prvi poudaril povezavo med podjetjem in inovacijo, si raziskovalci ter akademiki prizadevajo priti do njene ustrezne opredelitve. Schumpeter pravi, da se moramo posluževati tako imenovane 'kreativne destrukcije' nas samih. To pomeni, da moramo stare prednosti 'uničiti' z namenom kreiranja novih, saj če tega ne bomo naredili mi, bo to naredil nekdo drug namesto nas (Porter 1998a, 582). Od doslej znanih definicij je Schumpeterjeva obrazložitev inovacije najenostavnejša in najbolj razumljiva, saj poudarja, kaj je oziroma kaj pomeni inovacija:

- 'delati nove stvari', to pomeni nove izdelke, nove storitve, novo opremo itd.,
- ali pa 'delati obstoječe stvari na novi način', to pomeni npr. enak čevelj, kot so ga proizvajali ročno pred šestdesetimi leti, zdaj proizvajati z novo tehnologijo, novimi postopki ali na kratko, na novi način.

Ob tem ni naključje, da je pojem inovacija med prvimi definiral prav Schumpeter (Janszen 2000, 3), in sicer je njegovo videnje inoviranja kot: razvoj novih materialov in dobrin, nastanek novega procesa oziroma proizvodne metode, osvojitve novih trgov, zavzetje novega izvora s surovinami, nastanek novih organizacijskih oblik itd.

Kljub temu, da smo v predhodnem delu naloge že osvetlili in pojasnili določeno izrazoslovje na področju managementa inoviranja oziroma ustvarjalnosti, bomo v nadaljevanju le to dopolnili še s pojasnjevanjem pojmov s tega področja, kar navajajo nekateri priznani teoretiki. Tako na primer v slovenski literaturi (Pretnar 1995, 7) najdemo naslednje opredelitve pojmov, ki so pomembni za razumevanje inovacije:

- *Invencija* je vsakršno ustvarjalno spoznanje, razrešitev, zamisel ali dosežek.
- *Inovacija* je prva uporaba znanosti in tehnologije v gospodarske namene; je vsaka gospodarsko uporabljena invencija, oziroma po Muleju (2007, 71) je inovacija vsaka koristna novost, o čemer odločajo odjemalci.
- *Inovacijski proces* je načrtno in sistematično ustvarjanje invencij in njihovo pretvarjanje v inovacije.
- *Inovacijska sposobnost* je zmožnost podjetja za pravočasno ustvarjanje invencij, zasnovanih na poznavanju razpoložljive znanosti, ter njihovo pretvarjanje v inovacije v obliki novih izdelkov ali storitev z lastno inovacijsko zmogljivostjo (Smith 1994, 2).

Ne glede na obrazložitve pojmov o inoviranju, inovacijah in ustvarjalnosti je za gospodarstvo ter družbo najpomembnejše, da inovacije in s tem povezani številni procesi prispevajo h konkurenčnosti in učinkovitosti poslovanja na domačem ter tujem trgu. Zelo razumljivo je podajanje problematike o inoviranju po Markiču (2004, 27), ki poudarja, da je inoviranje ustvarjanje, sprejem in koristna implementacija novih idej, procesov, izdelkov, storitev. Inoviranje je povezano s procesi pridobivanja česar koli novega, kar z razreševanjem problemov postane koristno. Inoviranje je po istem avtorju generiranje, sprejem in udejanjanje novih idej, procesov, izdelkov ali storitev.

Inoviranje je lahko zapleteno (komplicirano), zlasti takrat, ko primerjamo inovacijsko-odločitveni proces posameznika z inovacijskim procesom v organizacijah. Nekateri menijo, da je inovacijski proces v organizacijah bolj zapleten in zato tudi dražji. V primeru, ko posameznik (izumitelj, ustvarjalec, inovator) doma razvija in ustvarja z lastnimi sredstvi določene izdelke ali tehnološke postopke, je omejen finančno, prostorsko, organizacijsko itd. Zato je prisiljen uresničiti inovacijo po najenostavnejši, najkrajši in najučinkovitejši poti ter načinu inoviranja. Takšnim razmišljanjem običajno pravimo, da bolj kot je izum, patent, izdelek tehnološki postopek ipd. enostaven, bolj je genialen. Zakaj? Ker je bilo takšno inoviranje v zasebnem ali gospodarskem življenju povezano s prej navedenimi okoliščinami.

Po Rogersu (v Markič 2004, 27) naj bi implementacija inoviranja v organizaciji vključevala številne posameznike (timsko delo), ki imajo v tem procesu različne in odgovorne vloge; implementacija vključuje še vzajemno prilagajanje, v katerem se v določenem smislu spreminjata tako proces inoviranja kot tudi organizacija sama.

2.1.2 Spodbude za razvoj novih izdelkov in storitev ter proizvodnih procesov

Prejšnje izvajanje bomo dopolnili z razvojem tistih potreb po inoviranju proizvodnih procesov, ki se nanašajo na management inoviranja v gospodarskih družbah s področja prodaje in vzdrževanja osebnih vozil. Najpomembnejše spodbude v dosednji praksi so tiste, ki:

- prihajajo s trga, to je glede na ponudbo in povpraševanje;
- se nanašajo na novo tehnologijo, nove dosežke v znanosti in tehniki;
- izhajajo iz okolja oziroma ekoloških problemov;
- so povezane z zakonodajo, kot na primer varnostni pasovi v avtomobilu, katalizatorji za izpušne pline, opremljenost vozila itd.

Obstajajo še številne druge spodbude za razvoj potreb po inoviranju proizvodnih in drugih procesov, kot na primer pojav določenih novih kužnih boleznih (ptičja gripa, nalezljive bolezni itd.). Pravi izziv za razvoj novih izdelkov in proizvodnih procesov sta vsekakor razvoj ter proizvodnja zdravil proti AIDS-u, raku ipd. V industrijsko razvitih državah vlagajo velika sredstva, zlasti farmacevtska industrija, da bi omenjena zdravila čim prej dali na trg.

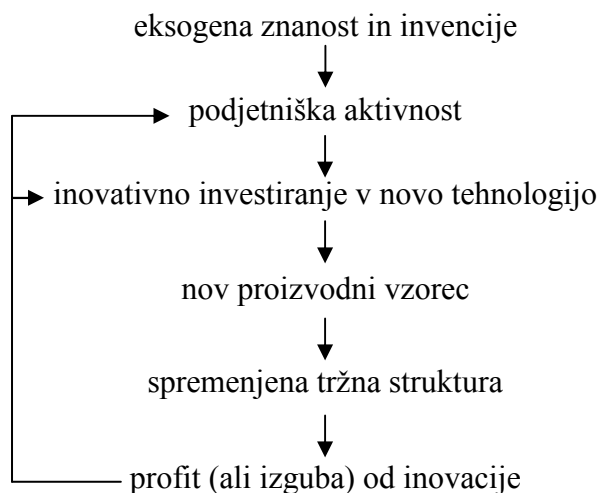
Inovacije in ustvarjalnost se pojavljajo v številnih panogah gospodarstva ter družbenega življenja. Zato govorimo, da so lahko inovacije na številnih področjih dela in življenja. Nekateri sociologi se ukvarjajo celo s socialnimi inovacijami, drugi so se specializirali za tehnološke, tretji se poglobijo in iščejo pomanjkljivosti v zakonodaji, da bi tako z določeno rešitvijo razreševali določene probleme. V vsakem primeru je inovacija in s tem povezano inoviranje v gospodarskih družbah tisto, ki povezuje številne aktivnosti. Priporočljivo pa je, da imajo managerji, izumitelji in drugi strokovnjaki ustrezne sposobnosti, vizijo ter strategijo razvoja in poslovanja gospodarske organizacije, saj je inovacija v določenem smislu specifičen proces interakcije med organizacijo in zunanjim okoljem.

Videnje izvora invencije, ki lahko preraste v inovacijo, je kot eksogeni dejavnik za ekonomijo. Vsakemu povpraševanju ustreza določena ponudba in obratno, vsaki ponudbi pripada določeno povpraševanje znotraj ekonomskega kroga (Schumpeter 1951, 108), inovacija pa nastopa kot zunanji dejavnik, ki ta krog premakne iz ravnotežja, nato se vzpostavijo nove razmere in krog v njih postane spet stabilen.

Šele Philips je leta 1971 poudaril, da je tudi Schumpeter v svojih poznejših delih (v knjigi *Capitalism, Socialism and Democracy* 1942) inovacijske aktivnosti prenesel v

notranjost podjetij. S tem je ločil delo Schumpetra na model I in model II (Freeman 1982, 214), kar je prikazano v naslednjih slikah (Požar 2003, 14):

Slika 2.2 Schumpetrov model podjetniške inovacije, kot Model I

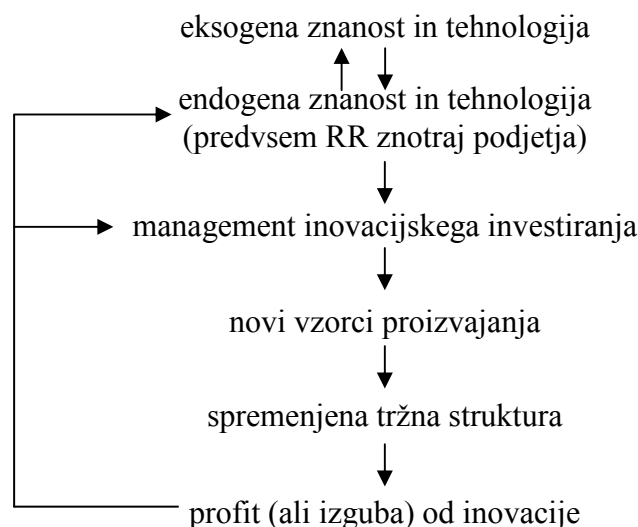


Vir: Požar 2003, 14.

V Modelu I (slika 2.2) je prikazana podjetnikova vloga kot ključna za proces kreativne destrukcije. Iz zunanje okolje pridobiva nove spodbude in ideje za izvedbo inovacij. Na področju dela, sredstev in procesov so te odraz želja, potreb, varnostnih ukrepov, prilagajanj itd. tržnih strank in prinašajo podjetju profit. Najprej jih v prakso uvajajo najbolj pogumni podjetniki, katerim sledijo še drugi, če se inovacija izkaže za uspešno.

V Modelu II (slika 2.3) je Schumpeter prikazal inovacijski proces v velikih podjetjih, ki imajo endogene znanstvene in raziskovalne dejavnosti. Njihova vlaganja vodijo v aktivnosti oddelka za raziskave in razvoj, kar povzroča večji tehnični napredek ter inovacije na področju dela, sredstev in procesov. Inovacije so tako povezane z razvojem znotraj podjetja in nujno potrebujejo zaščito v obliki patentov ter drugih instrumentov, saj zahtevajo velika sredstva za raziskave in razvoj, trženje ter druge s tem povezane dejavnosti. Glavna razlika v modelih je torej v endogenizaciji tehnološkega napredka (Freeman 1982, 41).

Slika 2.3 Schumpetrov model inovacijske dejavnosti velikega podjetja, kot Model II



Vir: Požar 2003, 14.

Požar (2003, 14) povzema Schumpetra, ki si razlaga in povezuje rast ciklov in recesije z izvajanjem tehnološkega inoviranja. To je označil kot neko motnjo, ki je kljub temu glavna gonilna sila rasti in izvor profita v kapitalističnem svetu. V kolikor se soočimo z novo panogo, katere hitra rast je posledica velikih profitov iz naslova inoviranja, se v njej po tej fazi pojavi stagnacija ali zaton, v kolikor si te organizacije niso bile sposobne ustvariti zadostnih zalog (npr. znanja, financ itd., oziroma v kolikor niso uspele povrniti stroškov inoviranja). Po njegovem mnenju dinamična konkurenca, ki deluje v nepopolnem družbenem okolju, povzroča nestabilnost in to predvsem v smislu industrijskega inoviranja, ki je osnova za ekonomski razvoj. Poudarek je na ponudbeni strani, to je na t. i. 'technology push' inoviranju in ne na strani povpraševanja ali t. i. 'demand pull' inoviranju.

Ko govorimo o inovativnosti ne moremo mimo pojma *difuzije inovacij*. Difuzija je proces, s katerim se inovacija v neki družbi širi. To je proces širitve ideje od njenega vira iznajdbe do uporabe. Bistvo tega procesa je človeška interakcija, v kateri vsak človek prenese neko novo idejo drugemu človeku. V kolikor se na trgu pojavi inovacija, so pri difuziji le-te pomembni mediji, ki širijo informacije o njej. Mediji lahko delujejo na širjenje inovacije pozitivno ali tudi negativno, kar pomeni, da pospešujejo ali zavirajo širjenje informacij.

Schumpeter (1988, 348) meni, da ni pomembno, kdaj pride do inovacije, pomembna je njena difuzija. Pri tem vidi različne načine širjenja znanja od inovatorja na ostale ekonomske subjekte. Z neposrednim posnemanjem, vzratnim razstavljanjem in lastnim razvojem podobne inovacije. Podjetniki, ki vidijo profit, katerega ponuja

inovacija, so bistveni za ugotavljanje cikličnega gibanja oziroma difuzije inovacije. Podjetniki vidijo profit šele takrat, ko radikalna inovacija doseže visoko profitnost, ko pride do spremljajočih organizacijskih ali družbenih sprememb.

Pri inovativnosti organizacij je pomemben dejavnik *posvojitve inovacij*. To je odločitev v organizaciji, da bodo inovacijo uporabljali. Proces posvojitve je mentalni proces, skozi katerega gredo v organizaciji od takrat, ko prvič slišijo za inovacijo, do takrat, ko jo začnejo uporabljati. Pomembno je, da ima največji vpliv na posvojitve inovacije prav vršni management organizacije. Bistvena razlika med difuzijo in posvojitvijo je, da difuzija poteka med ljudmi, posvojitve pa poteka na individualni ravni. Proces posvojitve je učni proces, ki pomeni posameznikovo odločitev, da posvoji in uporabi neko inovacijo. Po Rogersu (v Stankovič 2007, 11) poteka posvojitveni proces v petih fazah, in sicer:

- zavedanje o inovaciji,
- zanimanje za inovacijo,
- ovrednotenje inovacije,
- preizkus inovacije in
- posvojitve inovacije.

Stankovič (2007, 11) nadalje še razpravlja, da je prva faza zavedanja zelo naključna, saj posameznik ali organizacija ne more iskati informacij o inovaciji, za katero sploh ne ve, da obstaja. Pri najbolj inovativnih in ustvarjalnih organizacijah pa je ta faza zavestna ter proaktivna, saj v organizacijah sami iščejo oziroma sami ustvarjajo inovacije. Po fazi zavedanja sledi faza zanimanja, kjer posameznik ali organizacija išče dodatne informacije o inovaciji. Po tem sledi faza ovrednotenja, v kateri posameznik oziroma organizacija oceni koristi oziroma slabosti, ki naj bi jih inovacija imela zanje. Faza ovrednotenja temelji na empiričnih raziskavah. Po fazi ovrednotenja sledi faza poizkušanja, v kateri posamezniki oziroma organizacija uporabi inovacijo v manjši meri. Ta faza pripelje do novih spoznanj o uporabni vrednosti inovacije. Na podlagi teh ugotovitev se potem posameznik oziroma organizacija odloči o uporabi oziroma zavrnitvi inovacije, kar je zadnja faza posvojitve. Proces posvojitve pa ne poteka vedno po naštetih fazah, saj lahko posameznik oziroma organizacija kakšno fazo tudi preskoči, jo večkrat ponovi ali pa tudi odloži.

Podobno je tudi Porterjevo (1998b, 164) videnje in razumevanje konkurenčnega družbenega okolja. Tehnološke spremembe so eno glavnih vodil v tekmovalnosti oziroma konkurenčnem boju in glavni povzročitelj industrijskih strukturnih sprememb. Prav na ta način je prišlo v ospredje veliko novih organizacij. Po njegovem tehnologija ne more biti monopolizirana, saj znanje vedno odteka iz organizacij in si s pomočjo vsake tehnologije lahko ustvarimo konkurenčne prednosti.

Prednosti, ki jih v podjetjih in drugih organizacijah pridobivajo, so plod razvoja in raziskav ter v veliki meri posledica državne politike. S pomočjo razvoja in raziskav ter posledično z novimi tehnologijami si postavimo strateško pozicijo, ki obenem služi za odboj morebitnih novih prišlekov in za zmožnost tekmovanja z obstoječimi konkurenti. Tehnologija je utelešena v vsaki stvari in omogoča povezovanje aktivnosti, s tem pa ima velik vpliv na ceno (stroške) ter razpoznavnost v primerjavi s konkurenco (Porter 1998b, 169).

Po mnenju avtorjev knjige z naslovom *Managing Innovation*, Tidda, Bessanta in Pavitta, je skupna točka zelo uspešnih organizacij nenehno inoviranje. Konkurenčne prednosti ima organizacija lahko zaradi svoje velikosti, posedovanja redkih virov, vendar se vse bolj pojavlja dejstvo, da je v največji prednosti tisti, ki uspe najbolj mobilizirati znanje, tehnologijo in izkušnje v smislu kreacije novih izdelkov, storitev ali procesov (Tidd, Bessant in Pavitt 2005, 4).

Nekoliko drugačen pristop k pogledu na vpliv inoviranja na konkurenčnost je videnje Hamela, ki povezuje inoviranje s poslovnimi modeli. To pomeni, da je zanj proces inoviranja skupina aktivnosti, ki so med seboj povezane, ne pa skupina novih izdelkov, storitev ali tehnologij, ločenih po področjih. V ta namen je postavil t. i. 'business' koncept inoviranja, kar pomeni predstavljati si popolnoma drugačen poslovni koncept (nov) ali nove poti obstoječih poslovnih procesov. S tem kreiramo 'zdravje' organizacije in mu omogočamo boljše ter učinkovitejše delovanje. Torej, bistvo 'poslovnega koncepta' je biti sposoben vključiti novost v poslovni sistem bolj strateško oziroma konkurenčno od ostalih udeležencev (Hamel 2000, 65–66).

Od slovenskih avtorjev je zanimivo videnje vpliva inovativnosti na konkurenčne prednosti, ki ga ima Marko Kos. Njegovo mnenje je, da moramo z vidika konkurenčnosti ustvariti takšno podobo organizacije, ki bo v stanju pridobiti stranko. Pri tem naj ne bi bila toliko pomembna cena, kot to, da vzbudimo zanimanje stranke za novost oziroma, da na nov način zadovoljimo njene potrebe in zahteve, kar je inovacija, s pomočjo katere lahko pridemo do pomembnih konkurenčnih prednosti (Kos 1996, predgovor).

Stanovnik in Kavaš (1999, 20) v članku *Inovativnost slovenskih malih podjetij* ugotavljata, da je za konkurenčnost vsake države najpomembnejša razvitost poslovnega sektorja, saj je ta osrednji del nacionalnega inovacijskega sistema.

Po drugi svetovni vojni smo bili deležni štirih razvojnih stopenj, ki so spreminjale značaj konkuriranja, določali pa so jih predvsem tržni dejavniki (Stanovnik, Kavaš 1999, 20):

- v 50. in 60. letih prejšnjega stoletja so v podjetjih dosegali konkurenčne prednosti predvsem na osnovi cen;
- konec 60. je stopila v ospredje kakovost kot prvina;

- ko je življenjski standard v 80. porasel, so kupci zahtevali širši izbor izdelkov in storitev;
- začetek 90. pa kaže na to, da niti fleksibilnost ni več dovolj, ampak je prav sposobnost inovativnosti glavna konkurenčna prednost.

Navedeno izhaja iz dejstva, da se je trg ponudnikov spremenil v trg kupcev, kjer sta čas in kakovost ključnega pomena, želja kupca po sooblikovanju izdelka je vedno večja, prav tako ima svoje posledice tudi proces globalizacije. V kolikor želimo na trgu obstati in imeti sposobnost tekmovanja v vedno večji konkurenci, je to možno preko inovativnosti, katere glavni izvor so podjetja, glavna podpora pa prihaja s strani države ter vsestranskega sodelovanja institucij in podjetij (Stanovnik in Kavaš 1999, 25).

Po Pretnarjevem (1995, 18) mnenju določeno tehnološko znanje lahko predstavlja konkurenčno prednost, ki se kaže v stopnji monopola, ki jo lahko dosežemo. V kolikor želimo to zagotoviti, moramo nenehno vlagati v raziskovalno dejavnost, ki je lahko pionirskega značaja ali pa je le sestavni del normalne konkurenčne organizacije, ki uspeva dolgoročno ohranjati svoj položaj na trgu. Povedano drugače, v organizaciji naj bi razpolagali z viri, ki ji zagotavljajo inovacijsko sposobnost.

Likar (2001a, 106) vidi glavno konkurenčno prednost v sposobnosti organizacije vključiti inovativnost v njeno delovanje. O inoviranju ne smemo govoriti le kot o občasnem in ločenem delu poslovanja organizacije, s katerim se ukvarja posamezni inventor ali inovator. V smislu uspešne integracije je treba najprej spremeniti miselnost zaposlenih, kar naj bi se začelo pri vodstvenih kadrih. Po Likarjevem mnenju se časi, ko je veljalo, da so tehnološka oprema, surovine in velikost organizacije ene glavnih konkurenčnih prednosti, končujejo. Vedno bolj je glavna konkurenčna prednost motiviran, prilagodljiv človek, saj on kreira inovativnost in s tem ključno vpliva na konkurenčnost posameznih subjektov (Likar 2001a, 106).

Nesporno dejstvo ostaja, da je temelje inovaciji med prvimi postavil Schumpeter, ki je na tem področju najverjetneje največkrat citiran v raznih delih, člankih in izhodiščih 'sodobnih' razumevanj inoviranja (Požar 2003, 14–16).

Delitev inovacij po nastanku

V literaturi najdemo različna mnenja glede vzroka nastanka inovacij. Dilema je predvsem v vprašanju, ali inovacijo povzroča novo znanje in nove ideje – ponudba, ali pa jo povzroča pritisk s trga - povpraševanje. V osnovi vse delitve izhajajo iz tehnike, trga in organizacije.

Rebernik (1990, 114) deli inovacije na:

- inovacije, ki so odvisne od ponudbe oziroma t. i. 'science-push' inovacije;
- inovacije, ki so nastale na podlagi povpraševanja oziroma t. i. 'demand-pull' inovacije.

V prvo skupino spadajo inovacije, ki nastanejo v razvojnih laboratorijih in jih podjetja razširjajo na trg, to so povsem novi izdelki oziroma storitve. V drugo skupino pa štejejo imitacije in izboljšave obstoječega, ki naj bi prihajale od uporabnikov izdelkov ali storitev, s trga.

Očitno je, da mora teorija, če želi zadovoljivo pojasniti inovacijsko prakso, upoštevati oba elementa: ponudbo in povpraševanje. Ta potreba izhaja tudi iz definicije inovacije, po kateri je ta 'prva komercialna raba določene novosti'. Freeman pravi, da mora podjetnik povezati nove ideje in trg, kar ne pomeni nič drugega, kot povezava povpraševanja ter ponudbe inovacij (Rebernik 1990, 114).

Nadalje je Pretnar (1995, 7) inovacije razčlenil na:

- inovacije, ki povečujejo povpraševanje oziroma t. i. 'demand-increasing innovations', ki se nanašajo na nove izdelke ali storitve; zato včasih govorimo tudi o inovacijah za nove izdelke (new-product innovations);
- inovacije, ki znižujejo stroške oziroma t. i. 'cost-reducing innovations', ki se nanašajo na nove procese; v tem primeru govorimo o inovacijah za nove procese (new-process innovations).

Drucker (2004, 70–71) pravi, da se nekatere inovacije porodijo iz nenadnega navdiha, vendar tiste najuspešnejše so največkrat plod zavestnega in proaktivnega ravnanja oziroma iskanja priložnosti za inovacije. V podjetju in drugih organizacijah obstajajo štiri taka področja, ki odpirajo nove priložnosti za inovacije. To so: nepričakovani dogodki, neskladja, procesne potrebe in spremembe v panogi ali na trgu. V zunanjem okolju organizacije pa obstajajo trije dodatni viri priložnosti, ki povzročajo inovacije. Ti so: demografske spremembe, spremenjeno dožemanje in nova znanja. Največkrat se ti viri prekrivajo in so vzrok za nastanek priložnosti za inovacije.

Zmagovalci so ustvarjalna podjetja. Kaj potrebujemo za inovativnost?

Inovativnost je za preživetje podjetja ali druge organizacije danes obvezna. V nobeni organizaciji si ne morejo privoščiti, da ne bi bil inovativni, saj to zanje pomeni propad. Inovativnost je postala odločilen dejavnik uspeha in jamstvo za dolgoročno delovanje ter razvoj. Žal pa je v večini organizacij inovativnost še vedno prepuščena bolj ali manj naključju. Inovativna organizacija dojema svojo inovativnost v vsej svoji širini in globini. Ne osredotoča se zgolj na en vidik delovanja, temveč je inovativna na vseh točkah, od izdelka, cene, prodajne poti, tržnega komuniciranja, procesov, organiziranosti, strukture, strategije, sloga, veščin, znanja in vrednot. Inovativno je vse kar je drugačno, originalno in sočasno učinkovito.

Drucker (v Korelc 2007, 20) pravi, da obstajata v organizaciji zgolj dve funkciji, trženje in inovativnost. Zato se mora management organizacije zavedati pomena inovativnost in vanj vlagati vsakodnevni napor, tako kot v trženje in ostale funkcije.

Zelo inovativne organizacije so hitro rastoče in prodirajo na globalne trge. Imajo globalno vizijo, so globalno inovativne in zmagujejo v globalnem okolju. Cilj uspešnih organizacij je biti globalno najboljši. Za to pa so potrebna orodja in veščine, znanje in sistemi ter sistematično obvladovanje procesa inovativnosti. Inovativnost je proces, ki zahteva sistematično upravljanje in usmerjanje. Če želi organizacija biti inovativna, si mora zastaviti in odgovoriti na naslednja vprašanja (Korelc 2007, 20):

- Kje smo danes?
- Kako danes upravljamo ideje, inovativnost in ustvarjalnost?
- Poznamo procese inovativnosti?
- Imamo znanje in know-how o inovativnosti?
- Inovativnost živimo ali zgolj o njej govorimo?
- Ali inovativnost zajemamo v vsej širini, na vseh področjih delovanja?
- Imamo izdelan sistem za obvladovanje idej, inovativnosti in ustvarjalnosti?
- Ali je sistem za upravljanje inovativnosti avtomatiziran in informacijsko podprt?
- Kako učinkovito je naše orodje za upravljanje inovacij in idej?

Inovativne organizacije imajo konkurenčno prednost pred konkurenti, v očeh kupcev zasedajo edinstven položaj, imajo dolgoročno zastavljene cilje, želijo povečati oziroma ohraniti tržne deleže, povečujejo dodano vrednost, privabljajo le najboljše kadre, povečujejo svojo produktivnost, globalno rastejo, povečujejo svoj dobiček in lažje poslujejo (Korelc 2007, 20–21).

Kultura organizacije – temelj ustvarjalne organizacije

Vidmarjeva (2007, 8) se sprašuje, kako naj v podjetju sploh dosežejo in obdržijo konkurenčne prednosti. To je eno od najpomembnejših vprašanj na področju strateškega managementa. V podjetju naj bi bili ustvarjalni. To pomeni, da naj bi bili sposobni nepretrgoma zbirati in pridobivati nova znanja, jih nadgrajevati, s tem pa svojim idejam, znanju, izkušnjam, odločitvam, izdelkom in storitvam vdahnuti novo obliko ter povečati njihovo vrednost in kakovost. Ustvarjalnost se kaže tudi v tem, da nenehno predvideva spremembe, zaznava nove potrebe v družbenem okolju in se nanje proaktivno odziva. Zmagovalci so namreč v podjetjih, kjer se časovno hitro odzivajo, hitro in fleksibilno inovirajo procese, izdelke in storitve, so opremljeni s pravimi upravljavskimi modeli in inovativnimi procesi poslovanja ter obenem učinkovito usklajujejo notranje in zunanje vire poslovanja. Redne naložbe v raziskave in razvoj, zaposlovanje ustvarjalnih kadrov, seznam idej, predlogov in razrešitev niso dovolj za zagotavljanje dolgoročne ustvarjalne klime v podjetju. V podjetju naj bi za doseganje in ohranjanje ustvarjalnosti ter

inovativnosti ustrezno prilagodili organizacijske procese ter oblike njenega obvladovanja.

Slika 2.4 prikazuje organiziranost inovativnih podjetij in tistih, ki so usmerjena k inovativnosti. Strategija podjetja in cilji so inovativno naravnani, kar usmerja udeležence poslovnega sistema k aktivnemu upravljanju toka idej, informacij ter lastnih naporov k doseganju inovativnosti in ustvarjalnosti. Z inovativno organiziranimi procesi, know-howom in kulturo organizacije, ki temelji na ustvarjalno delovni klimi posamezne organizacije, lahko organizacije konkurirajo na globalni ravni. Nenehno pridobivanje novih znanj in idej je temelj inovativnosti ter vrednota, ki je prav tako odvisna od kulture organizacije. Kultura je kot lepilo, ki drži organizacijo skupaj. Ima odločilen, strateški pomen, saj lahko spodbuja ali pa zavira rast in razvoj podjetja. Vpliva na splošno vzdušje v organizaciji. Glede na to, da so spremembe poslovna stalnica, naj bi se vršni management zavedal, da je pomembno spremembam na trgu prilagajati tudi kulturo organizacije, ne pa vztrajati pri tisti, ki so jo ustvarili. S tem je organizacija boljše pripravljena na spremembe in nove izzive. Zmagovalci prihodnosti bodo v tistih podjetjih, ki so oblikovala kulturo in se je ne bojijo spreminjati, temveč v spremembah uživajo oziroma jih sami aktivno povzročajo. Kultura organizacije je bistvenega pomena oziroma temelj vsake organizacije, kar je prikazano na sliki 2.4.

Slika 2.4 Organiziranost ustvarjalnih organizacij



Vir: Vidmar 2007.

Po Mayerju so lastnosti ustvarjalnih organizacij naslednje (Vidmar 2007, 8–9):

- Prožen in decentraliziran model organiziranja, ki omogoča zaposlenim svoboden ter obenem odgovoren način delovanja, organiziranja in odločanja,

kakovosten pretok ljudi, idej, poslovnih informacij ter znanja glede na potrebe notranjega in zunanjega okolja organizacije. Tako so hierarhični način vodenja in organiziranja zamenjale komunikativne mreže.

- Management zagotavlja vizijo, ki ustvarja ustvarjalno motivacijsko napetost. Individualni interesi posameznikov sovpadajo s cilji in vizijo organizacije. Motivirani so z možnostjo strokovnega razvoja in socialne varnosti.
- Ofenzivna strategija, globalna – strategija odličnosti, ki temelji na lastnem novem znanju, ki organizaciji omogoča prilagajanje novim razmeram na trgu in obvladovanju novih, neznanih situacij, pojavov ter nerazrešenih problemov, kar organizaciji prinaša uspeh in dobiček.
- Jasnost pooblastil in pristojnosti.
- Sistem nagrajevanja je oblikovan po prispevku posameznika in skupine v celoti.
- Učinkovita medsebojna komunikacija, ki temelji na medsebojnem spoštovanju in omogoča posamezniku, da svobodno izraža svoja mnenja ter ideje in ga spodbuja k razmišljanju, hkrati pa omogoča konstruktivno kritiko ter interaktivno sodelovanje v pogovorih, kar pripomore do skupnega prenosa znanja. Izid se kaže v močno povezani skupini.
- Prost dostop do trga idej in aktualnega znanja je omogočen vsem posameznikom, ki so obenem tudi motivirani h kreiranju lastnega znanja, kar pripomore k izboljšanju oziroma novim izdelkom ali storitvam.
- Funkcionalni in estetski delovni prostori, ki omogočajo posameznikom telesno, čustveno in duševno sproščenost.
- Uporaba metod in tehnik ustvarjanja novih idej, ki omogočajo razvoj novih inovacij, razreševanje težav, napovedovanje nekaterih dogodkov ter procesov, razvoj ustvarjalnega razmišljanja, kot na primer t. i. brainstorming.

Iz doslej navedenega povzamemo, da je demokratično vodenje edini način učinkovitega spodbujanja individualne in skupinske ustvarjalnosti v organizaciji, ki daje največje delovne učinke. Od posameznikov in delovnih skupin zahteva komunikativnost, interdisciplinarno znanje, predvsem pa kakovostne medsebojne odnose, ki so podlaga za ustvarjalne izide, ideje ter razrešitve skupno zastavljenih izzivov. Prihodnost je na strani managementa, ki je sposoben vzpostaviti takšne procese in razmere v organizaciji, da omogočajo ustvarjalno delo ter mišljenje, ki prinese nove ideje in inovacije, katere popeljejo organizacijo v sam vrh svetovne konkurenčnosti. Uspešen management inoviranja je pogoj za konkurenčnost in poslovno odličnost (Vidmar 2007, 12).

Iz mednarodnih in domačih raziskav se je pokazalo, da je najprej potrebna inovacija stila vodenja, ki potegne za seboj inovacijo kulture, kar ustvari možnost, da sodelavci

dobijo prostor, dovoljenje in podporo za invencijsko-inovacijsko delovanje. Mulej (2007, 19) vidi zaznani problem spreminjanja invencije v inovacijo prav zaradi nepravilnega stila vodenja, ki sloni na vsiljevanju namesto na sodelovanju. Najprej je potrebna inovacija kulture in upravljanja, da oblikuje nove smotre in vizijo organizacije.

Veliko organizacij in njihovih managerjev se zavedajo pomena inovativnosti, kar pa še ni dovolj. Za organizacije predstavlja velik razkorak med zavedanjem in udejanjanjem inovacijskih procesov. Proces inovativnosti in zbiranja novih ter uporabnih idej predstavlja za organizacije velike dolgoročne stroške. Gre za proces, ki se sooča s spremembo strategije podjetja, motivacijo zaposlenih, sistemom nagrajevanja in plačilnim sistemom, ki zahteva sposobne managerje ter obilico finančnih sredstev. To je proces, ki zahteva korenite spremembe. Tega se zavedajo tako strokovnjaki s tega področja, kot tudi v organizacijah samih. Posledično temu je v zadnjem času, po zgledu Britancev, postal tudi pri nas aktualen *outsourcing pridobivanja novih idej*. Outsourcing omogoča hiter dostop do strokovnjakov, ki so takoj na voljo za razreševanje novih izzivov. Tako lahko organizacije pridobijo v zelo kratkem času število novih idej le s klikom na spletno stran www.getidea.net, kjer predstavljajo svoje razrešitve in nove ideje številni domači ter tuji 'brainstormerji'. Poslanstvo spletnega portala je ozaveščanje podjetij o pomembnosti inovativnosti in idej. Inovativnost in ustvarjalnost sta namreč v zadnjih letih dosegli še posebno veliko rast, glavno pa šele prihaja. Kar 90 odstotkov vodij 940 mednarodnih podjetij je v letu 2006 izjavilo, da bodo zelo povečali sredstva za inovativnost (študija Boston Consulting Group) (Golob 2007, 12–13).

Inovacije so same po sebi rizične. Neuspeh pa ne pomeni konca, tudi delni uspeh je namreč koristen. Z vidika uspeha je pomembno, da se inovacij lotimo premišljeno in organizirano. Smisel omenjenega je v tem, da se na napakah učimo in s tem omogočimo uspešnejše nadaljnje delo. Razlika se pojavi odvisno od tega, ali je učenje individualno ali je to učeča se organizacija. Kljub vsemu je pomembno, da ne zaidemo v sistem opuščanja inoviranja, saj so na ta način možnosti preživetja organizacije minimalne. Vprašanje ni inovirati ali ne, ampak kako narediti nekaj bolje, ker biti sposoben učenja in ponovnega preizkušanja je blizu reku: več kot se učim, večjo srečo imam.

Iz tega sledi, da je inoviranje sicer tvegano, vendar če ne inoviramo, je tvegano še bolj. Brez inoviranja ni prostora na sodobnem trgu, kar posledično pomeni, da ni služb, plač, virov za naložbe in nasploh blagostanja ljudi (Mulej 2007, 30).

Kako spodbuditi inoviranje v organizaciji

Inovacije so gonilo razvoja organizacij, zato jim je treba posvetiti dovolj pozornosti in zgraditi sistem, ki bo podpiral inoviranje, saj se drugače lahko hitro zgodi, da ne bodo uspešne. Glede na izkušnje kar 70 % inovacij propade. Po letih raziskav so strokovnjaki prišli do desetih najpomembnejših razlogov za ta pojav, na katere bi morala biti pozorna podjetja. Ti razlogi so (Abram 2009):

1. Kultura v podjetju, ki ne podpira inovacij. Kultura je osnova za razvoj idej, zato mora podpirati inovativnost in tveganje, če podjetje želi razvijati inovacije. Tudi strah pred porazom zavira inovativnost, zato ga je treba v čim večji meri odstraniti.
2. Premajhna vpletenost managerjev. Za uspeh nove poslovne ideje ji mora manager nameniti dovolj sredstev in časa, da se lahko razvije v uspešen projekt.
3. Proces inoviranja ni dovolj jasen. Ko se v podjetju pojavi inovacija, gre skozi številne faze (od usposabljanj do sestankov), ki upočasnijo njen razvoj. Ker so ljudje že tako preobremenjeni, takšen pikolovski pristop navadno ni uspešen, zato se je treba posvetiti predvsem ključnim stvarem, ki inovacijo prek organiziranih procesov privedejo do rezultata.
4. Procesu inoviranja se ne nameni dovolj sredstev. Vodilni se morajo zavedati, da je v inovativnost treba vložiti dosti časa, energije in denarja. Ljudem je treba dati dovolj časa in svobode za izoblikovanje idej, spodbujati je treba sodelovanje ter inovativnost in temu nameniti dovolj sredstev. Zaposlene je na primer mogoče k inoviranju spodbuditi s tem, da podjetje uvede v pregled učinkovitosti dela posameznega delavca tudi pregled inovativnosti.
5. Projekti niso skladni s strategijo podjetja. Včasih ljudje prihajajo na dan z neizvedljivimi idejami, zato je treba tudi kreativnosti postaviti meje, ki pa naj bodo usklajene s strategijo podjetja.
6. Premalo pozornosti se namenja potrebam okolice. Podjetja lahko poiščejo ideje na različnih koncih. Za to, da bi prišli do najboljših, je treba preiskati vsa področja poslovanja, od strank, dobaviteljev in konkurentov do sprememb v ekonomskih trendih, pravnem sistemu in politiki. Podjetje lahko zaposlene, recimo, spodbudi k opazovanju trendov in sprememb v okolju ter tako poveča možnost novih idej.
7. Premajhna raznolikost. Do najboljših idej prihaja navadno v raznolikih skupinah, ki jih sestavljajo delavci različnih starosti, spolov, ras, sposobnosti in izkušenj, ki ponujajo različne poglede na problem ali priložnost, zato naj podjetje spodbuja raznolikost.
8. Ne obstajajo merila ustreznosti idej. Za to, da bi preprečili prevelik naval neprimernih idej, naj podjetje vnaprej postavi merila, po katerih bo te mogoče razvrščati in ocenjevati ter dati prednost najboljšim.
9. Pomanjkanje usposabljanja inovacijskih timov. Inovacijske skupine niso enake ostalim skupinam, saj proces inoviranja zahteva posebne sposobnosti in načine razmišljanja, ki jih je mogoče spodbuditi s primernimi usposabljanji ter mentorstvom.

10. Sistem upravljanja idej. Za to, da ne pride do zmešnjave, je treba uvesti učinkovit sistem sprejemanja, ocenjevanja in spodbujanja idej. Proces inoviranja je treba dokumentirati in poskrbeti, da vsak zaposleni razume svoje mesto v njem.

Kako torej izboljšati proces inoviranja v svojem podjetju? Ena izmed možnosti je uporaba sistema Innovation DNA, ki gradi na načelih, pomembnih za uspeh inovacij, sestavljajo pa ga naslednji elementi (Wycoff 2004):

- *Izziv*: Inovacija predstavlja neko novost, vzrok za njeno uvedbo pa je mogoče najti v upanju ali strahu pred prihodnostjo, ki predstavlja izziv. Vsako podjetje lahko opredeli izzive v svoji prihodnosti in na podlagi teh razvija potrebne inovacije.
- *Osredotočanje na stranke*: Inovacije je treba osredotočili predvsem na ustvarjanje dodane vrednosti za stranke. Razumevanje njihovih potreb je dobra vzpodbuda za inoviranje. Uvede se lahko na primer mesto na spletni strani organizacije, kjer bodo stranke lahko izrazile mnenje o izdelkih ali storitvah.
- *Kreativnost*: Inovacija se začne z idejo. Te je mogoče spodbuditi tudi na primer s postavljanjem vprašanj, ki bodo spodbudila razmišljanje.
- *Komunikacija*: Sistem, ki podpira odprto komuniciranje v podjetju spodbuja inoviranje.
- *Sodelovanje*: Preveč toga pravila v podjetju zavirajo proces inoviranja, zato je treba spodbujati sodelovanje med zaposlenimi.
- *Zaključek*: Za uspešen zaključek inovacijskega projekta je potrebno dobro odločanje, delegiranje, načrtovanje in nadzor. Pomemben del pa je tudi proslavitev zaključka projekta.
- *Preudarnost*: Za uspešno izvedbo projekta je treba oceniti in dokumentirati njegove rezultate, koristi in stroške. Tu se je možno učiti tudi na uspehih in napakah iz preteklosti.
- *Kultura*: Prilagodljivo okolje, ki spodbuja ideje, spoštovanje, zabavo in dopušča tveganje je ključno za inoviranje. Kultura podjetja je odraz vodstva, zaposlenih in vrednot. Vrednote, ki spodbujajo inovativnost, pa so svoboda, intuicija, sinergije in drugo.
- *Okolje*: Na inovativnost v podjetju poleg dogajanja v podjetju, kupcev, dobaviteljev in dogajanja v ekonomiji, vpliva tudi širše politično okolje ter dogajanje v svetu.

2.1.3 Management inoviranja kot pogoj za poslovno odličnost

V literaturi različni avtorji različno navajajo besedo management. Najprej moramo ločiti med managementom kot sodelavci in managementom kot dejavnostjo. Management kot sodelavci so tisti člani organizacije, ki imajo naziv manager in imajo nek status ter pravico do vodenja poslov in ljudi. Glavna opravila managerja so po Taylorju (1947) in Fayolu (1916): načrtovanje, organiziranje, koordiniranje in nadzorovanje. Management izvira iz ZDA, iz 19. stoletja, ko se je severnoameriška industrija hitro razvijala in se je pojavila potreba po poslovnih ter podjetniških veščinah. Management se je postopno uveljavil kot pomemben predmet, ki naj bi ga poučevali v šolah za management. Nadaljnjo spodbudo je dobil po letu 1945 z ustanavljanjem poslovnih šol zunaj ZDA in prizadevanjem, da bi njihove discipline dosegle večje akademsko spoštovanje (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 20–21).

Management se kot stroka, za razliko od ekonomije, ukvarja z lastnimi ljudmi in njihovim obvladovanjem, da bi na koncu dosegli ekonomski učinek (dobiček), ki bi bil ugoden za vse interesne udeležence.

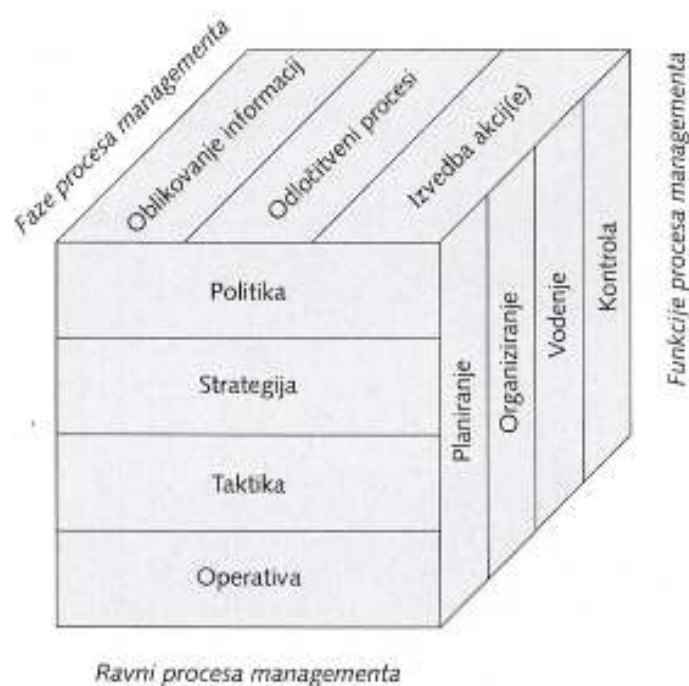
Proces managementa je vodenje poslovanja organizacije in vodenje ljudi v delu ter poslovanju organizacije k doseganju izidov. Po Druckerju (2001, 16–19) je management mogoče razumeti kot natančno opredeljen organ, ki je specifičen za vsako organizacijo in hkrati skupen vsem organizacijam. Po Reichu (1984) je v ZDA razvoj managementa v 20. stoletju prispeval več kot razvoj novih gospodarskih panog. V bistvu je šlo za inoviranje managementa vsaj toliko kot za management inoviranja proizvodnih procesov (glej Rosenberg in Birdzell 1986; Peters 1999; Collins, Porras 2000; Pascale 1991). Skupni imenovalec inoviranja managementa kot dejavnosti je aktiviranje ustvarjalnosti sodelavcev, ki ga omogoča prehod ukazovanja na bolj ustvarjalen način vodenja. Najpomembnejši teoretiki managementa so proces managementa obravnavali z več vidikov (ekonomskih, socioloških, psiholoških, filozofskih, inovacijskih, tehničnih itd.). Po Kajzerju (1993, 136) temeljijo spoznanja o managementu na naslednjih fazah, ravneh in funkcijah procesov (Markič 2004, 106–108):

- Managerjeva najpomembnejša dejavnost je odločanje, zato je temeljni proces managementa odločitveni proces.
- Managerjevo dejavnost najpomembneje določa raven, na kateri poteka, zato je proces treba obravnavati po ravneh (operativni, taktični, strateški in politični management).
- Dejavnost vsakega managerja je neodvisna od ravni, raznolika, zato proces managementa obsega sledeča opravila: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor.

Z vidika ravni podjetja ločimo management na naslednje štiri ravni, kot je to prikazano na sliki 2.5:

- politično,
- strateško,
- taktično in
- operativno (Kajzer 1993, 147).

Slika 2.5 Temeljne razsežnosti procesa managementa



Vir: povzeto po Kajzer 1993 v Markič 2004, 108.

Iz literature poznamo tudi evropsko zamisel sodobnega managementa, katerega modeli so predstavljeni kot integralni management. Gre za Zürichški model, Santgallenski model in Mariborski model. Model integralnega managementa združuje vse razsežnosti procesa v celovit model (Markič 2004, 109–110):

- Normativni management (utemeljitveni, temeljni) poteka na najvišji upravljalno-vodstveni ravni. Izhodišče je vizija organizacije, na kateri temeljijo politika organizacije, ustava (statut, oziroma ustanovitvena pogodba) in kultura organizacije. Politika organizacije je na tej ravni osrednja in prehaja s poslanstvom k vodilom, na raven strateškega managementa.
- Strateški management je usmeritveni management. Nanaša se na iskanje, ustvarjanje in obvladovanje strateških sposobnosti organizacije. Strateški management se usmerja v ključne programe organizacije, strukture

organiziranosti in sisteme vodenja ter problemsko vodenje. Na ravni strateškega managementa so v ospredju strateški programi z vsebovanimi strategijami organizacije. Uresničujejo se na temelju razpoložljivih organizacijskih in vodstvenih sredstev ter ravnanja ljudi.

- Operativni management (izvedbeni, izvajalni) se dogaja na izvajalni ravni. V ospredju je ekonomika poslovnih procesov in zato čim boljša izraba razpoložljivih sposobnosti organizacije. Gre za organiziranje in disponiranje (razpolaganje, odločanje) izvedbe. Posebej spodbujajo sodelovalno uresničitveno vodenje sodelavcev.

Pomembna lastnost vodij je sposobnost in volja pritegniti ljudi, kar predstavlja vodenje z vzorom – leadership, ne pa vodenje z vsiljevanjem – managership (Mulej 2007, 26).

Po Druckerju (2004, 83) je managerjevo delo usmerjati vire in prizadevanja organizacije proti priložnostim za ekonomsko opazne izide, kar pa iz njegovih izkušenj ne drži. Analize so pokazale, da največ časa, dela, pozornosti ter denarja najprej namenimo problemom in ne priložnostim. Največji problem je v zamenjavi med pojmom uspešnost in učinkovitost, kar pomeni, da počnemo prave stvari, da stvari počnemo prav, saj ni večjega nesmisla kot učinkovito početi tisto, česar sploh ne bi smeli početi. Zavedati se moramo, da v organizacijah 90 odstotkov prihodkov največkrat ustvari 10 odstotkov dogodkov in obratno. Nadalje pa 90 odstotkov stroškov nastane zaradi preostalih 90 odstotkov dogodkov, zato je zelo pomembno, da vemo, kaj so za organizacijo uspešne stvari in dogodki, da jih lahko učinkovito obvladujemo.

Management organizacije ima poglavitno lastnost, ki ji pravimo negotovost. Ukvarja se s tveganjem, negotovostjo glede dojetanja novosti, različnostjo stanj in ocenjevanjem še neznanega. Negotovost je lahko tehnična, tržna ali splošna negotovost poslovanja. Prav negotovost in kompleksnost ter inovacije in napredna tehnologija otežujejo uporabnost raznih poslovno-ekonomskih modelov, s katerimi v organizacijah lahko načrtujejo izid prihodnjega poslovanja. Tu ima pomembno vlogo intuicija kot pomembna lastnost managerjev.

Wyatt (1986) pravi, da je manager tisti, ki ima jasnejšo predstavo o tveganju in priložnostih, v vsakem primeru pa gre vedno za neposredno povezavo med managerjem ter prevzemanjem tveganja. Schumpeter (1951) sicer sprejema splošno znano ločevanje med kapitalistom kot lastnikom kapitala in managerjem, vendar poudarja, da manager ni tisti, ki prevzema tveganje inovacije, pač pa je to lastnik kapitala. S tem se Rebernik ne strinja povsem, saj meni, da manager tudi nosi tveganje, čeprav to ni neposredno povezano z uspehom inovacije. Tveganje managerja je v obstoju samega sebe, svojega dobrega imena in kredibilnosti. Manager ne zastavi svojega materialnega bogastva,

zastavi pa samega sebe kot produkcijski faktor, ki izgubi vrednost, če mu inovacija ne uspe (Rebernik 1990, 102–103).

Za to, da bi manager uspeval uveljavljati svojo vlogo, naj bi inoviral, saj so inovacije orodja, s katerimi manager bodisi ustvarja nove vire, ali pa obstoječe vire oskrbi z višjim potencialom za ustvarjanje bogastva (Drucker 1985, 67). Tako je inovacija specifično orodje managerjev, sredstvo, s katerim izrabljajo spremembe. Takšno pojmovanje pomeni, da so inovacije osrčje managementa. Pri inoviranju je treba biti sistematičen, podjetnost pa mora biti vodena in utemeljena na namerni inovaciji.

Drucker (1999, 258) navaja sedem virov, ki lahko ustvarjalnega človeka privedejo do invencije in prek nje do inovacije. To so: nepričakovani dogodki oziroma uspeh, neskladja oziroma neprimernost med stanjem in pričakovanji, inovacija, zasnovana na procesni potrebi, strukturne spremembe v panogi, demografske spremembe, spremembe v nazorih populacije in znanstvene inovacije.

Drucker tudi pravi, da manager gleda na spremembe kot na nekaj, kar je normalno in zdravo. Po njegovem manager sam ne povzroča sprememb, spremembe vedno išče, se odziva nanje in jih izrablja kot možnost. Očitno se tudi Drucker strinja, da sprememba in podjetništvo spadata skupaj kot konj in kočija, in da je podjetnik konj (povzeto po Ricketts 1987, 67) (Rebernik 1990, 106–107).

Podjetništvo in podjetnost je tako v srčiki samega procesa inovativnega poslovanja in s tem uspešnega gospodarjenja. Kam vodi poslovne sisteme in narodno gospodarstvo njegovo neupoštevanje, je nazorno pokazal Bajt (1988), ki meni, da je temelj podjetništva investiranje. Za uspešno investiranje in posledično temu uspešno podjetništvo sta zelo pomembna dejavnika inoviranje ter tveganje. To pomeni, da gre za neločljivo povezanost med negotovostjo, tveganjem, podjetništvom in inovacijami (Rebernik 1990, 108).

Tudi Julien in Marchensay (1996 v Bernasconi, Harris in Moensted 2006, 4) sta označila negotovost kot tipično podjetniško lastnost, saj menita, da prav ta ustvarja nove priložnosti za inovacije in obratno. Pomembna sposobnost managerja je, da se zna soočiti z negotovostjo, da ustvarja inovacijske procese v nepredvidljivem okolju ter tako povečuje razvoj in rast organizacije.

Vloga, mesto in pomen poslovne odličnosti

Cilj ustvarjalnosti je v tem, da sredstva in ustvarjalnost usmerjamo v izide, ki se kažejo v zadovoljstvu tržnih strank, zaposlenih ter lastnikov kapitala, ki jih obravnavamo pri poslovni odličnosti. Ta naj bi bila uravnotežena z vsemi dejavniki, ki so vpleteni v poslovanje in razvoj, kot tudi s tistimi, ki imajo v določeni organizaciji finančne ter druge interese.

V novejšem obdobju se vedno več organizacij zaveda vloge kakovosti in poslovne odličnosti za izdelke ter storitve. Zato vse več pozornosti namenjamo upravljanju

kakovosti in organiziranosti poslovanja. Po tržni filozofiji in praksi izhajamo iz plačilno sposobnega povpraševanja. Na osnovi tega razvijamo, proizvajamo in prodajamo ustrezne izdelke ter storitve. S tem zadovoljimo kupce. Prodajna cena pa vključuje ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj.

Organizacija, ki osvaja nove kupce na svetovnem trgu, se sooča s številnimi izzivi kupcev, zakonodaje, konkurence in tudi tehnologije. Strokovnjaki in drugi odgovorni v organizaciji naj bi s svojim vedenjem ter ustvarjalnostjo izkazovali ustrezno voditeljstvo za uveljavljanje načel odličnosti. Organizacije morajo imeti jasno zastavljene poslovno-razvojne cilje. Tudi poslovne odločitve naj sprejemajo na osnovi preverjenih informacij, zlasti s trga konkurence in znanstveno-raziskovalne sfere.

V novejšem obdobju radi poudarjamo pomen trojne povezanosti. Ta temelji na sodelovanju gospodarstva z univerzami in javnim sektorjem. Management organizacij naj bi se zavedal vloge sodelovanja z univerzami in drugimi izobraževalnimi ustanovami, saj se organizacija lahko razvija ter ustvarja samo s pritokom novih znanj. Izobražen kader je pogoj za ustvarjalno organizacijo in poslovni uspeh. Poleg sodelovanja z izobraževalnimi ustanovami pa naj bi organizacija sodelovala tudi z javnim sektorjem, s katerim se sooči že ob samem začetku delovanja. Danes je zaznati veliko sodelovanja med gospodarsko sfero in javnim sektorjem zaradi izvajanja različnih javnih podpornih programov za gospodarstvo, kot na primer sedmi okvirni program za raziskave in tehnološki razvoj, ki za obdobje 2007–2013 namenja kar 40 % več sredstev kot doslej, razne subvencije, programi nepovratnih sredstev ter vedno večje olajšave za raziskave in razvoj. Gospodarstvo tako podpirajo lokalne in državne ustanove kot tudi ustanove EU.

Za doseganje in uveljavljanje načel odličnosti naj bi organizacije vlagale v izobraževanje ter strokovno usposabljanje zaposlenih, zato govorimo, da je uspešna tista organizacija, ki vlaga v razvoj in kadre ob upoštevanju ter pospeševanju izmenjave znanja v smislu stalnega inoviranja dela in sredstev. Tudi odnos organizacije do dobaviteljev in kupcev ter drugih partnerjev naj temelji na izmenjavi izkušenj, dobrih praks ter na medsebojnem zaupanju.

Model poslovne odličnosti EFQM

Organizacija naj bi si prizadevala za doseganje poslovne odličnosti. S tem lahko kandidira za državno priznanje Republike Slovenije. Po Kralju (2001, 138–149) je odličnost stopnjevanje kakovosti, ki v določenem smislu pomeni najvišjo kakovost. Odličnost je splet vrednot, vzgibov in početja, ki obrodijo vrhunske dosežke dovršenosti. Razvija se postopoma, v zbranosti in ubranosti duhovnih moči s postopnimi premiki, da bi dosegli končni cilj – poslovno odličnost. Organizacija, ki je dosegla najvišjo stopnico, se uvršča med najboljše. Vizija takšnih organizacij, ki so dosegla odličnost v kakovosti, poslovanju in medsebojnih odnosih, zagotavlja

konkurenčnost v mednarodnem okolju. Težnja po odličnosti je naravna, vendar je malo uspešnih organizacij, ki se lahko pohvalijo z državnimi priznanji za poslovno odličnost (Devetak 2007, 288–291).

Model odličnosti EFQM-1999 so v Sloveniji uvedli kot svoj model v letu 2003. Sestavlja ga devet sklopov oziroma meril, ki se uporabljajo za ocenjevanje napredovanja organizacije v smeri odličnosti. Model temelji na predpostavki, da se odlični izidi pri delovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi dosegajo z voditeljstvom, ki je gonilo politike ter strategije, partnerstev in virov ter procesov. Osnove odličnosti v modelu EFQM poudarjajo tudi upravljanje na podlagi procesov in dejstev. To pomeni, da so organizacije uspešnejše, če poznajo in sistematično upravljajo vse med seboj povezane dejavnosti, odločitve o tekočem poslovanju in načrtovanimi izboljšavami pa sprejemajo na podlagi zanesljivih informacij, med katere sodijo tudi mnenja vseh udeleženih strani. V modelu poslovne odličnosti EFQM-1999 je posebna pozornost namenjena politiki in strategiji. Pri uveljavljanju načel poslovne odličnosti moramo poznati merila in načela, ki temeljijo na usmerjenosti oziroma na osredotočenosti na odjemalce, razvoju ljudi z nenehnim strokovnim izpopolnjevanjem, razvijanju partnerstev, družbeni odgovornosti itd. Kakovost, poslovno odličnost in druge dejavnike moramo usmeriti tudi na tržne stranke. Strategijo oblikujemo na osnovi ustreznih tržnih in drugih informacij. V Sloveniji se s problematiko kakovosti in poslovne odličnosti ukvarja Urad RS za standardizacijo in meroslovje, ki je pripravil gradiva za sprejetje zakona za poslovno odličnost. Ta je privzel evropski model EFQM. Organizacije, ki se trudijo dosegati poslovno odličnost po EFQM, bodo postopno dosegale načrtovane poslovne cilje (Devetak 2007, 288–291).

2.1.4 Sestavine in merila uspešnosti managementa inoviranja

Pravilno je, da že na samem začetku poznamo sestavine in merila za ocenjevanje uspešnosti managementa inoviranja, kakor tudi merila za poslovanje celotne organizacije. Od primera do primera je odvisno merjenje uspešnosti. Če so izdelki, storitve, kadri, konkurenčne cene, tržne poti in promocija na ustrezni ravni, organiziranost organizacije pa je dobra, je tudi lažje oblikovati merila uspešnosti. V preteklosti so imeli svojevrstna merila, ki pa ne ustrezajo merilom in standardom uspešnosti v sedanjem poslovnem okolju. Pri obravnavi modela za doseganje poslovne odličnosti so opredeljene posamezne stopnice. Prva obravnava standarde ISO 9000, druga stopnica pa nekoliko zahtevnejše standarde QS. Pri tretji stopnici se soočimo s t. i. benchmarkingom ali primerjalnim presojanjem uspešnosti naše (obravnavane) organizacije s tisto, ki je v svetovnem merilu najboljša, največja, konkurenčna itd. Primerjava številnih kazalnikov o uspešnosti in učinkovitosti nam pokaže stanje, kje smo zdaj in kje je naš največji konkurent oziroma vzornik. Prav uporaba t. i. benchmarkinga je tista, s katero je možno spremljati razvoj uspešnosti obravnavane

organizacije s tisto, ki nam je za vzor. Tema primerjanja obravnavane organizacije in merila se nanašajo na uspešnost inoviranja proizvodnih procesov, od katerih je odvisen poslovni uspeh podjetja.

Po Markiču (2004, 135–139) bomo selekcionirali temeljne dejavnike uspešnosti organizacije in posebej proizvodnih procesov; osredotočili se bomo na produktivnost z vidika inoviranja ter odličnosti, kot pomemben kazalnik za merjenje uspešnosti. Povezano s produktivnostjo velja poudariti še druge kombinacije, povezane s tem, kot so na primer zanesljivost, zmogljivost, vzdrževanje in zamenjava ter odlična kakovost izdelkov (v našem primeru avtomobilov) ob upoštevanju nenehnega inoviranja dela in sredstev ter vlaganja v razvoj na vseh ravneh.

Radi poudarjamo, da bolj kot je program, izvedba, načrt, algoritem itd. enostaven, bolj je genialen. Nekaj podobnega velja tudi pri obravnavi meril uspešnosti managementa inoviranja. V določenem smislu velja poudariti, da ni priporočljivo imeti preveč meril uspešnosti. Zato je pri obravnavi področja merjenja in presojanja z vidika inoviranja predpogoj za trajno uspešnost organizacije ustrezno snovanje novih izdelkov, v našem primeru avtomobilov, ki naj nudijo tržnim strankam večje in boljše koristi kot to nudi konkurenca. Za to, da bi to dosegli, so potrebni ustrezni predpogoji, ki temeljijo na znanju; to naj bi bilo boljše od konkurence. Prav snovanje novih znanj, temeljnih zmožnosti, inoviranja izdelkov in tehnologije je odločilno za trajno uspešnost ter preživetje vsake organizacije. Tavčar (2006, 482) poudarja, da je naloga vršnega managementa v nenehnem presojanju stanja in razvoja sestavin vseh kompleksnih vsebin, ob upoštevanju timskega dela. Določene vrste inoviranja je mogoče deloma meriti, deloma presoјati. Pri obravnavi uspešnosti je odločilna pravočasnost ponudbe. Na področju merjenja uspešnosti managementa inoviranja ali drugih področij poslovanja so pomembni zlasti rentabilnost, produktivnost, ekonomičnost, donosi, fleksibilnost poslovanja, uglednost organizacije itd.

Kralj (2003, 199–202) je izredno natančen pri obravnavi kakovosti poslovanja, kjer obravnava uspeh in ugled podjetja; poudarja, da je treba poznati sestavine kakovosti in medsebojno povezanost, zlasti takrat, ko oblikujemo cilje izidov za doseganje boljše kakovosti poslovanja. Zanimiva je tista sestavina kakovosti poslovanja, kjer imamo na eni strani ekonomiko podjetja, to je produktivnost, ekonomičnost, tržnost in prožnost, na drugi pa imamo vedenje podjetja, kjer je pomembna ustvarjalnost, poslovna sposobnost, zanesljivost, odnosi z javnostmi ter odnosi v podjetju. Med redkimi avtoritetami je prav Kralj tisti, ki zna temeljito ločiti, kaj spada v učinkovitost podjetja (zlasti produktivnost in ekonomičnost) in kdaj govorimo o uspešnosti podjetja (konkurenčnost, prilagajanje in vplivanje na druga okolja).

Ravno tako je za merjenje uspešnosti poslovanja pomembna tista vrsta orodij, ki se ukvarja s produktivnostjo ključnih sposobnosti, kar je razlog za naraščanje

uveljavljenosti ekonomske dodane vrednosti in nam prikazuje, kaj ter kako moramo odkrivati in kaj potrebujemo za korektivne aktivnosti (Markič 2004, 137).

Posebej bi želeli osvetliti produktivnost proizvodnih procesov z vidika inoviranja in odličnosti. Dejavniki uspešnosti po Samsonu (2000, 575) so zlasti:

- biti vodilni proizvajalec s tehnološko čvrstostjo;
- inovacijsko in razvojno protokoliranje z dobrim definiranjem dejavnosti ter proizvodnih procesov;
- ustrezne tržne raziskave kot pogoj za investiranje v nadaljnji razvoj, v nove investicije;
- sinergija, tehnologija in trženje ter povezave;
- primerno časovno usklajevanje ob upoštevanju medfunkcijskih timov;
- dosežati odličen izdelek ali storitev oziroma poslovno odličnost;
- ideje spodbujajo in prečiščujejo proizvodne procese;
- strpno tveganje in podpora vršnega managementa ob upoštevanju strategije inoviranja dela ter sredstev (Markič 2004, 139).

Priznane avtoritete in strokovnjaki s področja managementa inoviranja poudarjajo najrazličnejše točke uspešnosti za inoviranje v gospodarskem in družbenem okolju. Postavljajo si zanimiva vprašanja in odgovore, kot na primer Drucker (1998 v Markič 2004, 141):

- Katera inovacija je uspešna?
- Koliko od teh je naših?
- Katere so boljše glede prodaje?
- Kakšna je tržna naravnost in ugled organizacije na tržišču?
- Kolikšni so stroški oziroma vlaganja v raziskave in razvoj?
- Kako in koliko inovacij smo preoblikovali v uspešen izdelek?
- Koliko inovacij smo zanemarili?
- Zakaj nismo poskrbeli za uveljavitev določenih inovacij ter za inoviranja dela in sredstev na tem področju?

O spremenljivkah produktivnost proizvodnih procesov z vidika inoviranja procesov in odličnosti smo v dosedanjih izvajanjih te osvetlili iz najrazličnejših zornih kotov. K temu bi dodali star način merjenja produktivnosti proizvodnih procesov, ki je bil usmerjen ali prilagojen za ročne delavce (modre ovratnike), kjer ni bilo možno meriti produktivnosti celovito in objektivno. V vsakem primeru velja poudariti, da je merjenje produktivnosti z vidika inoviranja odvisno od primera do primera. V določenih praktičnih primerih dosegamo lahko veliko produktivnost, istočasno pa slabo ekonomičnost, ker so bili vhodni materiali predragi, če so imeli delavci visoko normo,

so stroje preobremenjevali, da je prišlo do poškodb, strojelomov, okvar in zastojev, kar je negativno vplivalo na končni izid poslovanja. To pomeni, naj bi vedno pravočasno in strokovno analizirali določene tehnološke postopke z vidika produktivnosti, ekonomičnosti ter podobno. Poznali naj bi pojem skupne in delne produktivnosti proizvodnih procesov s poudarkom na inoviranju ter poslovni odličnosti. Skrb odgovornih managerjev mora temeljiti na povečevanju razmerja med izidi in vložki (output / input), kar predstavlja kot izid obravnavano produktivnost.

Produktivnost običajno računamo po obrazcu (Markič 2004, 142):

Skupna produktivnost = skupni izidi / skupni vložki

Izid skupne produktivnosti predstavlja tehnično in/ali finančno produktivnost. Skupno produktivnost je možno izboljšati na več načinov, zlasti z zmanjšanjem vložkov ob konstantnih izidih. Poznamo še druge načine, ki poudarjajo: tendenca naj bo k povečevanju skupnih izidov ob skrbi za stalno zmanjševanje skupnih vložkov.

Pri obravnavi sestavin in meril uspešnosti managementa inoviranja stremimo za tem, da poslujemo po sistemu ustvarjalnega usmerjanja k ciljem. Kralj (1998, 99–102) navaja splošen model ključnih področij, ki se nanaša na:

- ključna področja temeljnih zasnov (ekonomske, organizacijske, ustvarjalnost, znanja, človeški viri);
- ključna področja kakovosti poslovanja za doseganje ustreznega uspeha in ugleda;
- ključna področja interesne, časovne in prostorske usklajenosti.

K temu bi lahko dodali, da moramo težiti tudi za programsko usmerjanje k ciljem na osnovi ustreznega in pravočasnega informiranja, načrtovanja, motiviranja, organiziranja, koordiniranja ter nadziranja pravilnosti poslovanja glede na zastavljene cilje. Na tem mestu bi želeli še poudariti, da naj bi bile sestavine in merila uspešnosti managementa inoviranja prežeta ter udejanjena na ključnih področjih temeljnih zasnov poslovanja podjetja. Inoviranje naj bi bilo na vsakem koraku, zlasti (Devetak 2007):

- pri oblikovanju politike izdelkov in storitev;
- pri oblikovanju tržne cene (ustvarjalnost komercialistov pri nabavi repromaterialov, v sodelovanju s kooperanti, pri analizi stroškov itd.);
- pri tržnih poteh oziroma distribuciji, kar se odraža zlasti v organiziranosti, upoštevanju najnovejših dosežkov e-poslovanja, satelitskemu spremljanju blaga, vozila in voznika;
- pri tržnem komuniciranju, kjer je potrebno ustrezno znanje, izkušnje in posluš za najmanjša vlaganja v promocijo ter pri tem dosegati optimalne učinke; na prvi pogled bi marsikdo tej tezi ugovarjal, vendar so uspešni tržniki in

managerji znali povezati koristnost določenih izdelkov in storitev tako, da so uspeli z brezplačno promocijo;

- udeleženci pri izvajanju storitev naj bi bili ustrezno usposobljeni, izobraženi, specializirani s sposobnostjo komuniciranja s tržnimi strankami, da bi tako prispevali k inoviranju poslovanja;
- izvajanje storitev lahko povežemo s politiko razvoja izdelka in storitve; to pomeni, da tržna stranka pričakuje od izvajalca ustrezno kakovost, prijaznost, koristnost opravljene storitve itd.; marsikateri manager v zdravstvu, avtoprevozništvu, vzdrževanju vozil, gostinstvu, turizmu itd. je prisluhnil določenim tehničnim in ekonomskim težavam pri izvajanju storitev ter pri tem udeležil določeno zamisel uspešnega inoviranja določenih operacij storitvene dejavnosti;
- pri oblikovanju fizičnih dokazov notranjega in zunanjega okolja, storitvene ali druge organizacije; uspešen manager bo na tem področju pravočasno in strokovno oblikoval, projektiral in izvajal načine, da bodo njihovi fizični dokazi kar najbolj funkcionalni, praktični, zanesljivi itd.

Tako, kakor mora biti hiša, hala, zgradba ipd. že v zasnovi dobro oblikovana in statično ustrezno projektirana, morajo biti tudi ključna področja temeljnih zasnov poslovanja v vsaki organizaciji pravočasno, strokovno ter optimalno prilagojena tržnemu gospodarstvu. Pri tem mislimo zlasti na upoštevanje filozofije in prakse trženja, finančno zasnovo, organiziranost, ustvarjalnost ter spremljanje tehnično-tehnološkega napredka v najbolj razvitih državah. To pa ni dovolj. Skrbeti je treba tudi za ključna področja kakovosti poslovanja, zlasti z vidika učinkovitosti ter uspešnosti, in sicer na področju produktivnosti, ekonomičnosti, fleksibilnosti, urejenosti ter medsebojnih odnosov. K temu Kralj (1998, 103–107) dodaja še ključna področja interesne, časovne in prostorske usklajenosti poslovanja ter politike podjetja. V povezavi obravnave problematike sestavin in meril uspešnosti managementa inoviranja moramo stremeti za:

- interesno usklajenost udeležencev podjetja med seboj,
- časovno usklajenost z vidika razvojne politike, tekoče politike,
- prostorsko usklajenost v povezavi z usklajenostjo znanja, dela in kapitala v podjetju, kakor tudi v pridobivanju prihodka s sodelovanjem kooperantskih ali lastninskih povezanostih podjetij ob predpostavki za usklajenost z drugimi okolji.

Na podlagi navedenega sledi ugotovitev, da se merila uspešnosti managementa inoviranja povezujejo in prepletajo na različnih področjih ustvarjalnosti, kot na primer na znanju v tehnologiji, znanju v materialih, trženju, konstruiranju, ekonomiki, ekologiji itd.; skupni imenovalec vseh aktivnosti pa se odraža v tem, da je celovito inoviranje

podjetja takšno, da prispeva k uspešnemu zadovoljevanju tržnih strank, zaposlenih in lastnikov kapitala. Ta misel je dejansko rdeča nit za uspešne organizacije, zlasti tiste, ki obvladujejo problematiko inoviranja dela in sredstev.

Po japonskem modelu je težnja, da bi bil vsak zaposlen že pozitivno usmerjen, motiviran ter stimuliran za razmišljanje doma in v službi, kako razreševati določene tehnične ter druge probleme v organizaciji. To je najenostavnejši in najučinkovitejši način angažiranja zaposlenih, da intelektualno razmišljajo tako, da organizacija ne vlaga v te namene skoraj nobenih sredstev. Že pred tridesetimi leti so v japonskem gospodarstvu dosegli takšno povprečje angažiranosti zaposlenih za razreševanje tehničnih problemov, da je bil vsak četrti zaposleni aktiven vsaj z enim koristnim predlogom ali tehnično izboljšavo. Navedli smo japonski primer uspešnosti managementa inoviranja; k temu bi dodali vzorčne primere iz ZDA, Nemčije in drugih, ki so pravi vzorniki za management inoviranja ter razvoja na številnih področjih.

2.1.5 Stanje inovativnosti v slovenskem in svetovnem gospodarskem okolju

Pogosto poudarjamo, da je inovativnost oziroma ustvarjalnost predpogoj uspešnosti v gospodarstvu in negospodarstvu. K temu radi dodamo, da ni dovolj, če imamo v organizaciji vrhunske inženirje, znanstvenike in drugo tehnično osebje. Potrebna je povezava 'interne ustvarjalnosti' s trgom. Zato težimo za tem, da že inovatorje pozitivno usmerjamo k razvoju tistih izdelkov, storitev in procesov, ki jih bomo lahko prodali plačilno sposobnim strankam. Razmeroma malo je strokovnjakov, ki v eni osebi obvladajo inovativnost in trženje. Obstajajo tudi takšne osebe, ki se pod pretvezo dizajna (trojanskega konja) igrajo vrhunsko trženje, v takšni obliki in vsebini, ki ga ne podajajo niti v Bostonu ali v Oxfordu. Preden bi navajali analitične podatke o stanju inovativnosti v slovenskem in svetovnem gospodarskem okolju, bi radi osvetlili, kakšen pomen in koristi ima družba od inovacij oziroma ustvarjalnosti. Glede na dejstvo, da je organizacija sestavni del družbe, vplivajo inovacijski izidi pozitivno ne samo na obravnavano organizacijo, ampak tudi na družbo. Koristi, ki jih ima družba od organizacij, zlasti tistih, ki so inovativno uspešna, so zlasti (Devetak 2007, 131):

- zaposlovanje delavcev in izboljševanje življenjske ravni,
- proizvodnja izdelkov in opreme ter izvajanje storitev za trg,
- hitrejše vključevanje v mednarodno sodelovanje,
- reševanje ekoloških in drugih problemov ter skrb za zdravo delavno in bivalno okolje,
- prispevki in davki od prodaje izdelkov ter storitev in obdavčitve dobička ob zaključku poslovnega leta, s čimer se prispeva k polnjenju državne blagajne.

Po istem avtorju bi osvetlili še posebno vlogo, ki jo imajo tehnične in druge inovacije pri pospeševanju mednarodnega poslovanja ter pri vključevanju v mednarodno delitev dela, kar se odraža zlasti:

- pri uvajanju sodobne tehnike in tehnologije,
- pri doseganju dobička kot posledice boljšega izkoriščanja proizvodnih zmogljivosti,
- pri povečevanju konkurenčne sposobnosti in utrjevanju ugleda podjetja,
- pri skupnih raziskovanjih, razvoju novih izdelkov, storitev in tehnoloških procesov,
- pri skupnem nastopanju na najzahtevnejših trgih.

Po zadnjih raziskavah GEM (Global Entrepreneurship Monitor) je Slovenija v letu 2006 napram letu 2005 na svetovni lestvici po konkurenčnosti izgubila 3 mesta in padla na 33. mesto. Po agregatnem indeksu inovativnosti se nahaja na čelu novih članic EU, kljub temu pa spada v skupino držav, ki postopoma zmanjšujejo zaostanek za vodilnimi državami EU. Raziskave GEM kažejo, da bo kljub tem izidom v najboljšem primeru dosegla povprečje članic EU šele leta 2015 (Pinter 2007, 56).

Statistični podatki o inovacijski dejavnosti v slovenskih podjetjih kažejo, da je bila v obdobju 2004–2006 manj kot tretjina slovenskih malih podjetij inovacijsko aktivna. Če sprejmemo izhodišče, da so inovacije ključ do konkurenčnosti in da so mala podjetja pomemben delodajalec ter eden kritičnih dejavnikov uspešnega gospodarstva, potem se moramo vprašati, kako spodbuditi več kot dve tretjini malih podjetij, da svoje poslovanje v večji meri naslonijo na inovacije (Bučar 2009).

Na inoviranje neposredno in posredno vplivajo različni dejavniki, od stopnje konkurence na trgu, ki zahteva od podjetij uvajanje novosti za ohranjanje mesta na trgu, stopnje sodelovanja med raziskovalno sfero in podjetji, stopnje razvitosti podpornih storitev za podjetnike, finančnega ter davčnega sistema, upravnih postopkov, izobraževalnega sistema do celotnega družbenega okolja, ki podpira podjetnost in inovativnost. Na vse te dejavnike lahko država vpliva s pomočjo aktivne inovacijske politike, ki ustrezno upošteva tako posamezne dejavnike kot njihovo medsebojno prepletenost.

Ravno celovitost in uspešna koordinacija ukrepov ter spodbud sta tisti značilnosti, ki ločita učinkovito inovacijsko politiko od tiste, ki kljub dobrim namenom dosega le posamične, enkratne rezultate in ne gradi skladnega nacionalnega inovacijskega sistema. Malemu oziroma mikro podjetju enkratna finančna pomoč za svetovanje (kot je na primer vavčersko) ni zadostna spodbuda za inovacijsko aktiviranje, če se pri svoji dejavnosti sooča z nerešenimi upravnimi postopki, problemi s kadri, zagotavljanjem tekoče likvidnosti zaradi plačilne nediscipline itd. Zato je oblikovanje celovite inovacijske politike toliko zahtevnejša naloga za državo, saj mora poleg neposrednih

ukrepov za spodbujanje inovacijske dejavnosti in organiziranja ustrezne podporne mreže podjetnikom poskrbeti tudi za skladnost delovanja različnih ekonomskih ter drugih politik in ustanov s skupnim ciljem zagotavljanja spodbudnega podjetniškega okolja. Prav nezadostna koordinacija državnih organov, razdrobljenost podpornega okolja in neskladnosti v delovanju različnih javnih agencij ter izvajanju raziskovalno-razvojne in inovacijske politike so tiste ovire v Sloveniji, ki ukrepom in spodbudam na področju inovacij jemljejo 'sapo' pri dvigovanju ozaveščenosti, da so inovacijska dejavnost, inovacije ter inovativnost tako na tehnološkem kot netehnološkem področju ključ do uspeha. Večja sistematičnost in celovitost inovacijske politike pa je potrebna, da se pritegne tiste dve tretjine malih podjetij, kjer še ne čutijo potrebe po inoviranju (Bučar 2009).

Raziskava inovacijskega potenciala slovenskih podjetij je pokazala, da primanjkuje znanja, kako inovacijski procesi potekajo, iz česa so sestavljeni in kaj na njih vpliva. Brez znanja jih ni možno v podjetjih voditi in na politični ravni spodbujati. Mulej ugotavlja, da v podjetjih prevečkrat pozabljajo na zelo pomembne drobne izboljšave v postopkih dela in druge netehnološke inovacije (Mulej 2003, 12). Zaznani problem vidi v vodstvenih kadrih organizacij, saj meni, da se ti ne zavedajo dovolj, da z inovativnostjo večamo dodano vrednost ter konkurenčnost in posledično uspešnost podjetja na trgu.

ZDA in Japonska sta po inovativnosti daleč pred EU-15 in še posebej pred EU-25, kamor sodi tudi Slovenija. Še posebej skrb zbujajoče so ugotovitve, da bo EU-25 ob upoštevanju trenutnega trenda razvoja za doseganje enake ravni inovativnosti kot ZDA potrebovala več kot 50 let. EU za konkurenti zaostaja tako po investicijah v raziskave in razvoj kot po številu patentov. Evropa se prvič zaveda, da res potrebuje inovacije, saj bo drugače zaostanek za najmočnejšimi konkurenti postal prevelik. Posledično temu se v zadnjem času v sredstvih javnega obveščanja vse več pomena namenja inovativnosti in vlaganju v raziskave ter razvoj. Veliko vlogo pri dvigu inovativnosti v EU bi moral imeti tudi sedmi okvirni program za raziskave in tehnološki razvoj, ki za obdobje 2007–2013 namenja kar 40 % več sredstev kot doslej (Pinter 2007, 56).

V skladu s cilji Lizbonske strategije in statističnimi indikatorji EU še vedno zaostaja za najrazvitejšimi na področju inovativnosti. Glede na podatke ustanove Global Competitiveness Report 2008–2009 (World Economic Forum) Evropa sicer spada med uspešnejše regije, saj jih je med prvimi 20 državami sveta 12 iz EU. Ni pa suvereno v vrhu. Rezultate še posebno nižajo države osrednje in vzhodne Evrope, ki izgubljajo svoja mesta na lestvici. Raziskave kažejo, da so vložki v inovativnost sorazmerni gospodarskim rezultatom tako v podjetju kot na ravni države. Pri tem pa nekatere od teh vložke bolje izkoriščajo kot druge; na primer Švica, Nemčija in Irska (Likar 2009). V skladu z Lizbonsko strategijo je cilj Slovenije do leta 2010 povečati naložbe v R&R na 3 % BDP. Za doseg tega cilja je EU sprejela poseben akcijski program, ki odgovarja

na dvojni izziv: kako razviti močno javno raziskovalno osnovo ter kako pritegniti poslovni sektor k intenzivnejšemu investiranju v raziskave in inovacije. Za Slovenijo kot članico EU je edino smiselno, da sledi evropskemu akcijskemu programu, hkrati pa formulira posebne ukrepe za tista področja, kjer za EU najbolj zaostajamo oziroma, kjer so naše razmere specifične (Republika Slovenija 2008).

Mulej (2007, 24–28) navaja naslednje podatke o Krošlinovi opravljeni raziskavi glede podjetnosti in inovativnosti v EU, kot temelju gonilnih sil za rast ter razvoj podjetja in osnove za konkurenčnost:

- EU je vsaj dvajset let kasneje kot ZDA došla, da zaostaja v gospodarskem in tehnološkem razvoju, kar pomeni, da zaostaja v inoviranju. Posledično temu je leta 1995 in kasneje sprejela več dokumentov.
- EU ima kljub dokaj dobrim makroekonomskim rezultatom premalo sposobnosti soočiti se z izzivi globalizacije in ekonomije na osnovi znanja. Problem se kaže v brezposelnosti, kljub številnim nezasedenim delovnim mestom, kar je posledica primanjkovanja potrebnega znanja in veščin. Velika je tudi razlika v razvitosti regij itd.
- V EU je relativno malo organizacij sposobnih razvijati in uvajati nove izdelke, storitve ter procese za ohranitev svojega konkurenčnega položaja.

Po indeksu nacionalne inovativnosti ZDA zasedajo prvo mesto. Hitro napredujejo Skandinavske države in Japonska, Francija in Italija pa sta med zahodnoevropskimi državami, ki ostajajo na mestu ali celo nazadujejo, zaradi česar EU posledično zaostaja po produktivnosti. ZDA prednjačijo, ker so njihove univerze in druge raziskovalne ustanove bolj poslovno naravnane in zato, ker ZDA celoviteje spodbujajo inovativnost ter izgradnjo podjetniške kulture.

- EU manj vlaga v invencijsko-inovacijske dejavnosti, manj je sodelovanja med akademsko in gospodarsko sfero, manj je inoviranju naklonjene kulture kot v ZDA, organizacije v EU tudi manj razumejo, da je za uspeh nujno sodelovanje vseh delov podjetja.
- EU sicer oblikuje veliko novih pobud, smernic in ukrepov, a na njihove učinke bo treba še počakati, saj so le-ti odvisni od posameznih držav članic in njihovih organizacij.

Slovenija je po osamosvojitvi dosegla pozitivne makroekonomske rezultate in sodi med najuspešnejše tranzicijske države, vendar po indeksu nacionalne konkurenčnosti ne napreduje. Slovenska podjetja uporabljajo bolj strategijo stroškov kot strategijo inoviranja. Zaostaja po nekaterih ključnih dejavnikih ekonomske rasti in razvoja, kot je razvoj grozdov, inovativnosti, podjetništva itd. Izrazito zaostaja po produktivnosti, zlasti v velikih podjetjih. Večji del razlogov za tako neugodno stanje tiči v pomanjkljivem

managerskem, tehničnem in organizacijskem znanju, slabi opremljenosti s sodobno tehnologijo, nizki učinkovitosti pri njeni uporabi, nizki preslabi investicijski sposobnosti ter preslabem delovanju podpornih ustanov. Struktura slovenskega gospodarstva se prepočasi približuje strukturi razvitih tržnih gospodarstev. Gospodarstvo je še vedno preveč odvisno od tradicionalnih panog z nizko dodano vrednostjo. Po najbolj optimističnem viru ocen jih je med manjšimi organizacijami inovacijsko aktivnih le 12 %, kar je skrb zbujajoč podatek, če vemo, da je izmed vseh kar 98,78 % mikro in majhnih podjetij. Raziskave kažejo, da je Slovenija med državami, ki so zelo dejavne pri izboljševanju znanja, izkušenj in veščin, vendar jih po drugi strani ne zna dobro izkoristiti. Velik problem je zaznan tudi v nizki ravni ambicij podjetnikov in managerjev ter pomanjkanju znanja, kaj lahko napravijo, da bi inovativnost porasla. S strani managerjev primanjkuje motivacija zaposlenih za ustvarjalno razmišljanje, kar posledično pomeni, da zaposleni izvajajo le vsakodnevne, to je rutinske naloge. Država se pomena inovativnosti zaveda in posnema ukrepe po tujini, kar pa ni dovolj, saj je za učinkovito inovacijsko dejavnost pomembna želja, zavedanje ter znanje podjetnikov in managerjev (Mulej 2007, 28–29).

Novak (2002, 101) je v raziskavi prišel do spoznanj, da sta praksa in raziskovanje različnih poslovno-organizacijskih ali družbenih sistemov v zadnjih nekaj letih potrdila pomembnost inoviranja, kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov razvoja posameznega poslovno-organizacijskega sistema. Osnovo inoviranja predstavlja posameznikova in skupinska ustvarjalnost, ki nastopa kot nosilec napredka današnje družbe. Poudaril je, da se vsi družbeni sistemi, ki delujejo na področju, kjer vlada velika konkurenca, že soočajo s potrebo po razvijanju lastnega modela, ki jim omogoča, da izkoriščajo inovacije s ciljem pridobivanja konkurenčnih prednosti. Pot, ki vodi do zelenega stanja, je pot preobrazbe poslovno-organizacijskega sistema. Najmanj, kar moramo kot posamezniki narediti je, da razumemo poslovne procese, ki potekajo pri posameznikih ali skupinah na poti preobrazbe, ter ovire, ki pri tem nastopajo. Za uspešno inoviranje so poleg poznavanja procesa preobrazbe in ovir, ki nastajajo na poti preobrazbe, zelo pomembna zlasti znanje ter ustvarjalnost posameznikov, ki naj bi bili primerno motivirani, da bi podpirali kulturo inoviranja v posameznem poslovno-organizacijskem sistemu. Poleg podpiranja kulture inoviranja je pomembno tudi merjenje rezultatov inoviranja. Napredka ne moremo meriti samo po materialnih izidih, izidi inoviranja se namreč kažejo tudi v drugih oblikah. Kot najpomembnejši izid štejejo vzpostavitev takšne kulture in klime inoviranja ki bo omogočala inovacije na vsakem koraku in jih bo po pomembnosti postavljala pred vse drugo. Novak (2002, 102) je nadalje tudi ugotavljal, da imajo managerji in vodje odločilen vpliv na razvoj inoviranja v poslovnem sistemu, saj predstavljajo kombinacijo moči ter odgovornosti, ki jo imajo do širše družbe. Zato, da bi vodjo ali managerja vzpodbudili k dejavnostim za omogočanje in vzpodbujanje inoviranja, je prikazal izid dejavnosti ali nedejavnosti na

področju inoviranja ter privlačnost ali neprivlačnost njihovih posledic, tako za posameznike kot tudi za poslovni sistem, v katerem delujejo.

Fatur (2005, 83–89) je analiziral uspešnost managementa idej v slovenskih podjetjih z vidika kvalitativnih in kvantitativnih parametrov. Kvalitativni parametri so definirali vse vhodne in procesne karakteristike sistema, kvantitativni pa rezultate managementa idej oziroma izhode iz procesa. V slednji raziskavi je prišel do naslednjih ugotovitev:

- za slovenska podjetja je značilna visoka stopnja deklarativne podpore inovativnosti;
- management idej zavzema pomembno mesto v podjetjih in uživa podporo najvišjega vodstva, inovativnost je deklarirana vrednota, podjetja imajo inovativnost zapisano v strateških načrtih;
- težave imajo podjetja z uresničevanjem in dejanskim udejanjanjem deklariranega;
- podjetja imajo slabo organiziran vidik postavljanja ciljev;
- cilje posameznih oddelkov ima organizirana le polovica anketiranih podjetij;
- v dobri polovici podjetij cilje managementa idej na ravni podjetja določa najvišje vodstvo, ostali smatrajo management idej kot nekaj, s čemer se ni treba ukvarjati na tej ravni;
- področje inovacijske kulture in klime je med vsemi vidiki ocenjeno najvišje (žal le z deklarativnega vidika, aktivnosti so precej slabše ocenjene);
- podjetja z nadrejenim sistemom vodenja dosegajo bistveno boljše rezultate managementa idej;
- kadri so razmeroma dobro usposobljeni, vendar premalo motivirani;
- sistemi za management idej so glede na rezultate raziskave relativno dobro organizirani, saj dopuščajo možnost sodelovanja vseh zaposlenih;
- sistemi se zaposlenim pri podajanju inovativnega predloga poskušajo približati po različnih poteh, vse bolj tudi elektronsko;
- podjetja skušajo večji del bremena uvedbe inovacije prenesti na inventorja;
- pretočni čas, od ideje do inovacije, kot eden ključnih elementov učinkovitega sistema za management idej ima še velike rezerve;
- podjetja bi morala več pozornosti namenjati tehnikam za vzpodbujanje ustvarjalnosti;
- uporaba komunikacijskih orodij - medijev je v primeru managementa idej v slovenskih podjetjih še slabo razvita;
- sistem nagrajevanja je najslabše ocenjeni vidik, denar je še vedno glavni motivator;

- podjetja z visoko oceno sistema nagrajevanja imajo dvakrat več inventorjev na zaposlenega in za 50 % več podanih predlogov na inventorja, gospodarska korist na zaposlenega pa je višja skoraj za desetkrat;
- osebo, katere glavna zadolžitev je management idej in ji ta namenja vsaj polovico svojega delovnega časa, ima tretjina anketiranih podjetij, ta pa so tudi bistveno uspešnejša v vseh opazovanih merilih.

Raziskava je identificirala nekaj dejavnikov, ki bistveno vplivajo na uspešnost managementa idej, kot na primer (Fatur 2005, 83–89):

- sistem nadrejenega se v veliki večini meril kaže kot uspešnejši od klasičnega sistema;
- podjetja, ki izvajajo proces managementa idej v okviru širšega projekta stalnih izboljšav, imajo bistveno višje ocene vseh kvalitativnih parametrov;
- izvajanje managementa idej znotraj širšega projekta običajno nakazuje, da se je podjetje problema lotilo celovito, kar pomeni, da je postavilo ustrezno organizacijo;
- uspešnejši je management idej v podjetjih, v katerih vodstvo sprejema management idej kot eno od pomembnih orodij za upravljanje podjetja;
- podjetja, ki nenehno izzivajo ustvarjalnost sodelavcev in njihovo željo po spreminjanju, imajo tudi 2,5-krat več inventorjev na zaposlenega ter 6-krat večjo gospodarsko korist vsakega predloga, ki ga uresničijo;
- enakomernejša medsebojna uravnoteženost različnih organizacijskih vidikov managementa idej pozitivno vpliva na rezultate, ki jih ta dosega;
- za podjetje, ki nima urejenega sistema komuniciranja ali pa sistema nagrajevanja, je ves trud postavljanja strategij, določanja ciljev in usposabljanja zaman.

Jurkovič (2008, 62–64) je v opravljeni raziskavi o managementu inoviranja proizvodnih procesov potrdil, da ima uporaba inovativnih proizvodnih procesov signifikantno pozitiven vpliv na povečano rast oziroma obseg poslovanja mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge v RS. Izidi analize raziskave o mikro in majhnih podjetij slikopleskarske panoge RS kažejo, da največji delež anketiranih podjetij pri slikopleskarskih delih sploh ne uporablja inovativnih proizvodnih procesov, kar pomeni, da sta poznavanje in uporaba naprednih orodij nezadovoljiva. Anketirana podjetja inovativnim proizvodnim procesom niso naklonjena, saj jih povezujejo s subvencioniranimi sredstvi, izobraževanjem in informiranjem. Veliko oviro vidijo tudi v pridobitvi finančnih sredstev in sodelovanju z zunanjim okoljem. Kar 81,7 % podjetij, zajetih v raziskavo, je nezadovoljnih s svojo rastjo in poslovanjem v zadnjih treh letih poslovanja. Jurkovič (2008, 82–86) je v svoji raziskavi prišel do ugotovitev, da so

najpogostejši vzroki za uvajanje sodobnih inovacijskih dosežkov na področju tehnologije izvedbe slikopleskarskih del potrebe kupcev, stroški opreme, hitrejši proces dela, subvencionirana sredstva, kakovost, izobraževanje ter informiranje kot vir prenosa informacij.

Pomembne ugotovitve raziskave o inovacijski politiki in uspešnosti mikro in majhnih gospodarskih družb v Sloveniji so potrdile, da pogostost uvajanja oziroma izvajanja sprememb v načinu poslovanja v smislu izboljšav ali novosti pozitivno vpliva na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb (Rašič 2007, 74). Pogostost uvajanja sprememb v mikro in majhnih gospodarskih družbah je eden ključnih dejavnikov za njihovo uspešnost. Programi spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti pa ne vplivajo na načrtovanje inovacijske politike, niti na uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb. Lahko pa potrdimo, da slednje vpliva na načrtovanje inovacijske politike. Bolj ko so zaposleni seznanjeni s strategijo inoviranja, bolj uspešni so v mikro in majhnih gospodarskih družbah. Inovacijska politika mikro in majhnih gospodarskih družb v RS je povezana z načrtovanjem ter uspešnostjo. Več kot polovica managerjev v mikro in majhnih družbah načrtovanju inovacijske politike ne namenja zadostne podpore.

Povzamemo lahko, da so ugotovitve navedene empirične raziskave podobne ugotovitvam ostalih podobnih raziskav, ki so bile narejene med slovenskimi gospodarskimi družbami. Te pogostosti uvajanja sprememb v načinu poslovanja v smislu izboljšav in/ali novosti ne pripisujejo posebne pozornosti. Najpogosteje in največ sprememb v načinu poslovanja izvajajo na področju načinov vodenja. Gospodarske družbe najmanj sprememb namenjajo raziskavam in razvoju. Najpomembnejši vzroki spodbud k inoviranju so za anketirane družbe cenovni pritiski konkurence, pomemben vzrok za spodbudo k inoviranju pripisujejo tudi konkurenci znanja in idej. Ideje v zvezi z inoviranjem dajejo vodilni v podjetju, ki sprejemajo tudi odločitve, povezane z načrtovanjem inoviranja. Velik odstotek anketiranih zato poudarja trditev, da v anketiranih gospodarskih družbah ne nagrajujejo nove ideje zaposlenih in da ti niso seznanjeni s strategijo inoviranja, prav tako strategija inoviranja v omenjenih gospodarskih družbah ni določena (Rašič 2007, 86–87).

Danes je odločilni proizvodni vir človeška ustvarjalnost, ki je postala redkejša in s tem tudi dražji vir (Rebernik 1999, 81). Dejstvo je, da moramo inovatorja racionalneje izkoriščati, po drugi strani pa primerno nagraditi, saj si brez njega ne moremo predstavljati inovativnega podjetja. To se še bolj odraža v malih podjetjih, kjer je manj zaposlenih in navadno tudi manj kapitala, cilji pa so podobni tistim v velikih podjetjih.

Po merilih Lizbonske strategije je Slovenija med vsemi članicami EU letos zasedla 15. mesto po konkurenčnosti. Države so bile ocenjevane glede na osem področij iz Lizbonske strategije:

- IKT,

- razvoj evropskega območja za inovacije,
- raziskave in razvoj,
- liberalizacija,
- industrijska omrežja,
- učinkovit in integriran trg s finančnimi storitvami,
- izboljšanje podjetniškega okolja,
- večanje socialne vključenosti,
- pospeševanje trajnostnega razvoja.

Končni rezultat predstavlja povprečje ocen vseh osmih področij. Najbolj konkurenčne članice EU po tej metodologiji so Švedska, Danska in Finska (SBRA 2008).

Kljub slabšemu stanju inovativnosti slovenskih podjetji je pomembno poudariti, da imamo tudi pri nas določene posameznike oziroma podjetja, ki so se s svojo inovativnostjo povzpeli v svetovni vrh.

Na mednarodni inovacijski konferenci IENA 2008 so slovenski inovatorji prejeli štiri srebrne, dve bronasti in eno zlato medaljo, kar je za majhnost naše države velik uspeh. Drago Čendak je navdušil žirijo in obiskovalce z mini prenosnim ostrivcem verižnih žag, za kar je prejel zlato medaljo ter nagrado za genialnost. Na tej točki bi želeli izpostaviti še ostala uspešna slovenska podjetja, ki so s svojo inovativnostjo uspela mednarodno. Med njimi je tudi primorsko podjetje Pipistrel, ki se je s svojim letalom na električni pogon electro taurus uvrstilo med deset najboljših inovacij na svetu. Priznanje mu je podelila ameriška revija Popular Science. Poleg slednjega je podjetje Pipistrel pod vodstvom Iva Boscorola letos v Sloveniji že prejelo dve priznanji: na Forumu inovacij je osvojilo naziv Najbolj inovativno podjetje, na prireditvi mesec oblikovanja pa Podjetje, zgodba o uspehu (SR 2008, 4).

Med deset najinovativnejših podjetij je komisija na 3. slovenskem forumu inovacij letos izbrala naslednja podjetja: Acroni, d. o. o., Domel, d. d., Elektronček, d. d., ETI Elektroelement, d. d., Indramat elektromotorji, d. o. o., Iskra Avtoelektrika, d. d., Iskratel, d. o. o., Izoelektro, d. o. o., Pipistrel, d. o. o. in Trimmo, d. d. (Slovenski forum inovacij 2008).

Po BusinessWeekovi lestvici je najbolj inovativno podjetje na svetu Apple, na drugem mestu je Google in na tretjem Toyota Motor. Slednja zaradi zaslug pri uvedbi napredne hibridne tehnologije avtomobilskih pogonov. Med petdesetimi najinovativnejšimi podjetji na svetu je le deset evropskih podjetij. Prva med njimi je Nokia, ki zaseda deseto mesto, BMW je na 14., britanska Virgin Group na 28., Audi na 29., Daimler pa na 31 mestu. Na ostalih petih mestih so še: Ing Group, Siemens, HSBC, BP in Vodafone Group (McGregor 2008).

V nadaljevanju bomo v obliki tabel prikazali nekaj pomembnih podatkov ter kazalnikov z vidika podeljenih domačih in tujih patentov. Merilo ustvarjalnosti se odraža tudi glede na število patentov na sto tisoč aktivnih prebivalcev. Pred dvema letoma smo imeli en patent na 30 tisoč aktivnih prebivalcev, kar nas je takrat uvrščalo med Češko, Slovaško, Madžarsko, Grčijo in Portugalsko. Po evropskem sistemu inovacijskih kazalnikov za leto 2006 izhaja, da bo Slovenija skupaj z Madžarsko najhitreje dosegla povprečje izumov v Evropi, vendar ne prej kot v dvajsetih letih. Če primerjamo Slovenijo z novimi članicami EU, pa smo nekje pri vrhu (Devetak 2007, 331).

Iz tabele 2.1 je razvidno, da je Urad RS za intelektualno lastnino v Ljubljani v letu 1998 podelil 723 patentov, kar je za 11 % manj kot leta 1997. V nasprotju z podeljenimi domačimi patenti je urad v letu 1998 podelil bistveno več razširjenih evropskih patentov v primerjavi z letoma 1997 in 1996. Največ patentnih prijav je bilo na področju farmacije, kemije in strojništva.

Tabela 2.1 Podeljeni domači in tuji patenti v obdobju 1993–1998

Leto	Domači podeljeni patenti						Tuji podeljeni patenti						Vse skupaj
	A	A1	A2	A8	TI	Skupaj	A	A1	A2	A8	TI	Skupaj	
1993	73	1	19	0		93	282	0	4	0		286	379
1994	187	4	27	17		235	399	0	0	89		488	723
1995	138	4	58	14		214	177	0	3	72		252	466
1996	183	6	64	38	0	291	255	1	6	167	16	445	736
1997	175	4	53	1	0	233	389	1	1	91	95	577	810
1998	155	3	52	0	1	211	250	1	5	4	252	512	723

Legenda: A – patent, A1 – dopolnilni patent, A2 – patent s skrajšanim trajanjem, A8 – patent, prenesen iz YU, TI – razširjeni evropski patent.

Vir: Urad RS za intelektualno lastnino 2006.

Tabela 2.2 o podeljenih patentih na podlagi nacionalnih prijav za obdobje 1999–2007 je preglednejša in enostavnejša od predhodne. V njen so patenti razdeljeni na patente s trajanjem do 20 let in na patente s trajanjem do 10 let ter na domače in tuje patente. Vidimo, da je bilo prijavljenih predvsem več patentov s trajanjem do 20 let in nekoliko več tujih patentov.

Tabela 2.2 Patenti, podeljeni na podlagi nacionalnih prijav, v obdobju 1999–2007

Leto	Domači patenti			Tuji patenti			Vse skupaj
	A	A2	Skupaj	A	A2	Skupaj	
1999	147	50	197	120	4	124	321
2000	149	35	184	113	6	119	303
2001	165	26	191	117	1	118	309
2002	200	41	241	94	1	95	336
2003	172	27	199	98	10	108	307
2004	226	17	243	34	3	37	280
2005	259	12	271	26	1	27	298
2006	214	13	227	15	1	16	243
2007	221	16	237	10	0	10	247

Legenda: A – patent (s trajanjem 20 let), A2 – patent s skrajšanim trajanjem (10 let), S – skupaj.

Vir: Urad RS za intelektualno lastnino 2008.

V letu 2007 je bilo na podlagi nacionalnih prijav podeljenih 247 patentov, kar je za 1,6 % več kot leto poprej. Največ patentov je bilo podeljenih prijaviteljem iz Slovenije (95,1 %), sledijo prijavitelji iz Nemčije (1,2 %), Francije (0,8 %) in Švice (0,8 %). Evropski patenti, vpisani v register urada, v statistiki niso zajeti.

Glede na stanje inovativnosti in ustvarjalnosti v svetovnem gospodarskem okolju bomo kot zgleden primer navedli nekaj pomembnih informacij ter podatkov s tega področja, ki se nanašajo na japonsko gospodarstvo. Pri njih je pomemben etični kodeks, ki vsebuje sestavine lojalnosti, samožrtvovanja, pokroviteljstva, upoštevanje širših družbenih ciljev, poguma, visokega vrednotenja trdega dela, poslušnosti ipd. Japonsko gospodarstvo je po gospodarski moči na drugem mestu – za ZDA in pred Kitajsko. To je pomembno predvsem glede na tehnološko razvitost. Japonska vlada je prek MITI-ja (Ministry of International Trade and Industry) že pred leti izbrala šest tehnoloških področij, za katera je ocenila, da predstavljajo meta-tehnologije, ki se povezujejo z drugimi tehnologijami in oblikujejo širše delujoče tehno-ekonomske sisteme. Med njih sodijo (povzeto po Hrastelj 2008, 223–225):

- Jeklo, ki ima široko področje uporabe.
- Keramika, ki vpliva na miniaturizacijo opreme in s tem prispeva k racionalni izrabi prostora.
- Numerično vodeni stroj, ki omogočajo ekonomično izdelavo manjših serij za nišne porabnike.
- Elektronski prevodniki in mikročipi udeležujejo miniaturizacijo v državi.
- Japonci so že od nekdaj vodilni na področju robotike; v obratovanju je približno 410 tisoč robotov (od skupnega števila 720 tisoč v svetu delujočih). Japonci so rešili problem na področju robotizacije tako, da je država prevzela proizvedene robote in uredila storitev lizinga za podjetja, ki jih uporabljajo.

- Tehnologija za nadzor emisij, ki so pogoj za vzdržni gospodarski razvoj: s tem je poudarek na značilnosti japonske kulture, to je dolgoročnost.

Tudi na področju managementa inoviranja v gospodarskih družbah proizvodnje, prodaje in vzdrževanja motornih vozil je Japonska vzor številnim državam. Prav na navedenih tehnoloških področjih so izredne možnosti, priložnosti in izzivi za inoviranje dela ter sredstev. Gospodarski razvoj je bil na Japonskem v 60. letih povprečno 10 % letno; v naslednjih letih je nazadoval, tako da je v 80. letih dosegel povprečno 4 - odstotno rast letno. V 90. letih je prišlo ponovno do nazadovanja, ker so bili Japonci žrtev burnega razvoja. To pripisujejo strukturnim spremembam glede tehnoloških inovacij. Na nekaterih področjih so zaspali, kot na primer pri svetovnem spletu, informacijski tehnologiji, razvoju tehnologije za proizvodnjo čipov, telekomunikacijah ipd. Za leti 2005 in 2006 velja poudariti, da vzbujajo optimizem, ker se je Japonska prebudila iz določene stagnacije razvoja in je v omenjenem obdobju dosegla realno rast BDP v višini 2,8 % in s tem preseгла rast evropskih tekmecev (Hrastelj 2008, 225).

Po istem avtorju (2008, 229) velja poudariti zanimivo ugotovitev o množičnem inoviranju na vseh ravneh v podjetju, kjer so dosegli 20 do 30 predlogov izboljšav na zaposlenega letno, medtem ko je teh v primerljivih ameriških podjetjih manj kot 1 predlog na zaposlenega. Za Američane velja poudariti, da je bilo to možno doseči z denarno motivacijo, za Japonce pa je to stvar lojalnosti in pripadnosti podjetju, za kar so se njegovi poslovodje le spoštljivo zahvalili. V določenih primerih pa so inovatorje stimulirali z varnostjo zaposlitve ali z drugimi nagradami, kot so bila na primer študijska potovanja. Japoncem je uspelo udejanjiti navedena načela na tehnološkem, organizacijskem in trženjskem področju. Vse to je prispevalo k povečanju produktivnosti in s tem konkurenčnosti japonskega gospodarstva do 90. let.

Že v prejšnjih izvajanjih smo poudarjali pomen inventivno-inovacijskih procesov in management inoviranja kot pogoj za doseganje poslovne odličnosti. To bi na tem mestu povezali z japonskim načinom poslovanja, ki temelji na oblikovanju krožkov kakovosti, kjer sodelujejo modri in beli ovratniki. Poseben poudarek imajo Japonci na managementu celovite kakovosti (TQM), kjer težijo k neprekinjenemu preverjanju kakovosti, ko nadzorujejo kakovost osebja, ki je hkrati nadzornik in izdelovalec. Japonsko gospodarstvo je doseglo prožnost na delovnih mestih. Že zdavnaj so v praksi udejanjili načelo dobave repromaterialov ob pravem času (Just in Time), kar vpliva na zmanjševanje stroškov v najrazličnejših fazah in okoliščinah podjetja. Pri tem ne smemo pozabiti metode 20 ključev, ki je usmerjena k iskanju izboljšav v proizvodni in trgovski sferi, kar uporabljajo tudi številne države izven Japonske.

Od zanimivih, koristnih in praktičnih japonskih prijemov managementa inoviranja bi za Japonsko dodali še simultani inženiring, ki ga uporabljajo zlasti v avtomobilski industriji (kar je dejansko predmet naše naloge). Ta inženiring pomeni specifičen razvoj

in oblikovanje delov končnega izdelka. Z njim bistveno skrajšujejo čas novih, na primer, avtomobilskih modelov na trge. Kot posebnost japonskega managementa, ki se nanaša na svetovno gospodarsko okolje z vidika inoviranja dela in sredstev, velja poudariti prakso sistematičnega oblikovanja vizij ter poslanstev japonskih podjetij v avtomobilski panogi (Hrastelj 2008, 230).

Ob zaključku teh razmišljanj bi podali krajšo primerjavo japonskega managementa z ameriškim. Ameriški pristop oziroma management inoviranja poudarja tehnologijo, japonski pa daje prednost kompetentnim osebam in bolj upošteva človeške zmožnosti. S sprejetjem japonskih metod se pravzaprav vračamo v helenistično evropsko obdobje, ki je bolj upoštevalo celovitost telesa in duha ter ne nazadnje tudi demokratičnost odnosov med ljudmi (Hrastelj 2008, 230).

2.2 Povzetek teoretičnih ugotovitev o managementu inoviranja in empiričnih raziskav o inovativnosti

Naša dosedanja teoretična spoznanja predpostavljajo, da organizacije ne morejo več dosegati zastavljenih ciljev v konkurenčnem okolju samo z obvladovanjem stroškov, ampak morajo z inovativnostjo, novimi izdelki, storitvami in procesi povečati prihodke ter rast poslovanja.

Schumpeter je prvi poudaril povezavo med podjetjem in inovacijo. Zanj inovacija pomeni delati nove stvari (izdelke, storitve, procese) ali pa delati obstoječe stvari na nov način. Drugi avtorji imajo drugačne poglede, ki pa imajo vsebinsko podoben pomen, kot na primer, inovacija je uspešno realizirana nova ideja, oziroma je proces spreminjanja novih idej v prakso. Ali pa, inovacija je vsaka koristna novost, oziroma je vsaka gospodarsko uporabljena invencija. Ne glede na razlago pojmov je za organizacije in širše družbeno okolje pomembno, da inovacije prispevajo k večji konkurenčnosti in učinkovitosti. Po Bransonu je inovativnost kombinacija dobrih idej, motiviranih sodelavcev in instinktivnega razumevanja potreb svojih strank. Za Likarja pa je glavna konkurenčna prednost motiviran, prilagodljiv človek, saj on kreira inovativnost in s tem ključno vpliva na konkurenčnost posameznih subjektov. Spodbude za inovativnost največkrat prihajajo s trga (povpraševanje po novih izdelkih in storitvah, nove zakonodaje itd.) oziroma lahko izvirajo tudi iz notranjosti podjetja (nova ponudba, potreba po znižanju stroškov, uvedbi novih procesov itd.). Najbolje je povezati ideje in trg, kar pomeni povezati ponudbo in povpraševanje. Management kot pglavitni steber v organizaciji se ukvarja z vodenjem ljudi in z vodenjem poslovanja organizacije ter strmi k cilju, da bi dosegli ekonomsko pozitivne izide. Managerjeva naloga je, da spodbuja sodelavce k ustvarjalnemu razmišljanju, spreminja in usklajuje inovacijsko politiko, strategijo ter cilje organizacije, ki izvirajo iz njene kulture kot temelja inovacijske naravnosti. Rezultati mednarodnih in domačih raziskav so pokazali, da je najprej potrebna inovacija stila vodenja, ki potegne za seboj inovacijo kulture, ki ustvari

možnost, da sodelavci dobijo prostor, dovoljenje in podporo za invencijsko-inovacijsko delovanje.

Uspešnost managementa inoviranja je prepletena z ustvarjalnostjo na različnih področjih organizacije, kot na primer na tehnološkem, materialnem, tržnem, nabavnem, ekonomskem, ekološkem področju itd. Management inoviranja ima pglavitno vlogo pri organizaciji inovacijskih dejavnosti podjetja, od katerih je odvisna uspešnost implementacije inovacije ter posledično uspešnost podjetja. Pomembno je, da uspešnost managementa inoviranja merimo. Poznamo različna finančna in nefinančna merila za merjenje uspešnosti managementa inoviranja. Merila uspešnosti managementa inoviranja se povezujejo in prepletajo na različnih področjih ustvarjalnosti, kot na primer na znanju v tehnologiji, znanju v materialih, trženju, konstruiranju, ekonomiki, ekologiji itd.; pomembno je, da je celovito inoviranje podjetja takšno, da prispeva k uspešnemu zadovoljevanju tržnih strank, zaposlenih in lastnikov kapitala. V slovenskem in tujem prostoru obstaja veliko raziskav s področja inovativnosti in inovacijskih dejavnosti v organizacijah, ki so potrdile, da je potrebno na tem področju še veliko postoriti.

ZDA in Japonska sta po inovativnosti daleč pred EU-15 in še posebej pred EU-25, kamor sodi tudi Slovenija. V skladu s cilji Lizbonske strategije in statističnimi indikatorji EU še vedno zaostaja za najrazvitejšimi na področju inovativnosti. Evropa sicer spada med uspešnejše regije, vendar ji rezultat nižajo države osrednje in vzhodne Evrope, ki izgubljajo svoja mesta na lestvici. Po indeksu nacionalne inovativnosti ZDA zasedajo prvo mesto. Hitro napredujejo Skandinavske države in Japonska, Francija in Italija pa sta med zahodnoevropskimi državami, ki ostajajo na mestu ali celo nazadujejo.

Raziskava inovacijskega potenciala slovenskih podjetij je pokazala, da primanjkuje znanja, kako inovacijski procesi potekajo, iz česa so sestavljeni in kaj na njih vpliva. Zaznan je problem v vodstvenih kadrih organizacij, saj se ti ne zavedajo dovolj, da z inovativnostjo večamo dodano vrednost ter konkurenčnost in posledično uspešnost podjetja na trgu. Slednjo ugotovitev bomo preverili z opravljeno raziskavo o stanju managementa inoviranja v gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaje in vzdrževanja motornih vozil.

Slovenija je po osamosvojitvi dosegla pozitivne makroekonomske rezultate in sodi med najuspešnejše tranzicijske države, vendar po indeksu nacionalne konkurenčnosti ne napreduje. Večji del razlogov za tako neugodno stanje tiči v pomanjkljivem managerskem, tehničnem in organizacijskem znanju, slabi opremljenosti s sodobno tehnologijo, nizki učinkovitosti pri njeni uporabi, nizki preslabi investicijski sposobnosti ter preslabem delovanju podpornih ustanov. Gospodarstvo je še vedno preveč odvisno od tradicionalnih panog z nizko dodano vrednostjo. Ugotovitve raziskav so pokazale, da je med manjšimi organizacijami inovacijsko aktivnih le 12 %, kar je skrb zbujajoč podatek, če vemo, da je izmed vseh organizacij kar 98,78 % mikro in majhnih.

Raziskave kažejo, da je Slovenija med državami, ki so zelo dejavne pri izboljševanju znanja, izkušenj in veščin, vendar jih po drugi strani ne zna dobro izkoristiti. Velik problem je zaznan tudi v nizki ravni ambicij podjetnikov in managerjev ter pomanjkanju znanja, kaj lahko napravijo, da bi inovativnost porasla. S strani managerjev primanjkuje motivacija zaposlenih za ustvarjalno razmišljanje. Država se pomena inovativnosti zaveda in posnema ukrepe po tujini, kar pa ni dovolj, saj je za učinkovito inovacijsko dejavnost pomembna želja, zavedanje ter znanje podjetnikov in managerjev.

Posledično temu in trenutni gospodarski krizi sta Evropski parlament in Svet Evropske unije na pobudo Evropske komisije razglasila leto 2009 za Evropsko leto ustvarjalnosti in inovativnosti (Leto 2009 – Evropsko leto ustvarjalnosti in inovativnosti 2009). Ustvarjalnost vodi k inovativnosti in je ključni dejavnik osebnega, družbenega ter gospodarskega razvoja. Z Evropskim letom ustvarjalnosti in inovativnosti želi zato EU dvigniti zavest državljanov o pomenu ustvarjalnosti ter inovativnosti za osebni, družbeni in gospodarski razvoj, razširiti dobre prakse med državami članicami, spodbujati izobraževanje ter raziskave in vzpodbujati razprave na to temo.

Glede na trenutno stanje svetovne gospodarske krize želijo evropske ustanove posredovati sporočilo, naj se organizacije ne odzovejo na krizo tako, da bi zmanjšale naložbe v raziskave in razvoj, znanje ter inovacije. Nasprotno, to je lahko le svetla luč in izhod iz trenutnega svetovnega stanja.

V nadaljevanju naloge smo izvedli raziskavo o stanju managementa inovativnosti v slovenskih gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaja in vzdrževanje motornih vozil. Naš namen je bil ugotoviti, ali slovenski managerji pripisujejo dovolj pomena inovacijskim dejavnostim in njenemu vplivu na dodano vrednost ter oceniti povezanost uspešnosti managementa inoviranja z višino dodane vrednosti na zaposlenega v posamezni gospodarski družbi. Ugotovitve in spoznanja omenjene raziskave sledijo v empiričnem delu naloge.

3 EMPIRIČNI DEL

Raziskovanje v managementu inoviranja v gospodarskih družbah dejavnosti prodaje in vzdrževanja motornih vozil predstavlja specifično nalogo. Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2007, 24–28) poudarjajo, da obstajajo trije osrednji dejavniki, ki naredijo raziskavo v managementu posebno. Ti so lahko naslednji:

- kljub napredku ustvarjanja posebnih disciplin znotraj managementa morajo managerji presegati tehnične, kulturne in funkcionalne meje s črpanjem znanja drugih disciplin. Včasih je raziskovalec v dilemi, kako naj proučuje management inoviranja (z vidika ene discipline ali pa naj prevzame interdisciplinaren pristop);
- običajno so managerji zelo zasedeni in imajo specifično moč, zato v določenih okoliščinah raziskovalcem ne bodo dovolili, da bi vstopali v njihove organizacije, razen, če imajo pri tem komercialne ali osebne koristi;
- omenjeni avtorji (Esterby-Smith 2005, 24–28) poudarjajo, da management zahteva misel in dejanje (snovanje, načrtovanje, izvajanje itd.); prav s tega vidika morajo raziskovalne metode vključevati potencial za ukrepanje in upoštevanje praktičnih posledic, do katerih pride pod vodstvom raziskovalca ali brez njega.

Ne glede na navedene okoliščine in dejavnike je problem multidisciplinarnosti navzoč v raziskovanju managementa inoviranja v gospodarskih družbah s področja avtomobilizma. Zavedati se moramo, da raziskovalni problemi med seboj niso vsi enaki, kar še posebej velja za management inoviranja v tej nalogi; pojavljajo se specifične značilnosti. Pri statistični analizi pa ugotavljamo zakonitosti različnih okoliščin, specifičnosti itd., kljub temu, da bi marsikdo predvideval, da omenjene zakonitosti in značilnosti managementa inoviranja na prvi pogled niso dovolj vidne ali razpoznavne.

3.1 Raziskava o managementu inoviranja v gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaje in vzdrževanja motornih vozil

Raziskave o managementu inoviranja je možno razčleniti po več merilih. Praktični pa bi bili zlasti naslednji, ki smo jih prilagodili in povzeli po Potočniku (2002, 77–80):

- po zelenih oblikah so informacije inoviranja lahko v obliki poročil iz dnevnih medijev, povzetki posvetovanj s poslovnimi partnerji ipd.;
- po zanimanju managementa inoviranja so nekatere informacije takšne, ki so uporabne, zanimive in koristne za pospeševanje inventivno inovacijskih procesov;
- po kritičnem sprejemanju ustreznih informacij opažamo, da nekateri pregledajo le ugotovitve in predloge, drugi se v vsebino informacije poglobijo, zlasti v

tiste o managementu inoviranja, ki so perspektivne za izboljšanje učinkovitosti ter uspešnosti poslovanja;

- po časovnem zaporedju prejemanja informacij želijo nekateri odločevalci vsakodnevne informacije o managementu inoviranja, spet drugi le občasno.

Za pridobivanje objektivnih, praktičnih in koristnih informacij o managementu inoviranja moramo uporabljati znanstvene metode, ki temeljijo na natančnem opazovanju, oblikovanju domnev, napovedovanju ter preizkušanju. Uporaba najboljših poti za raziskovanje in uporabo ter primerjavo virov informacij je tudi predpogoj kakovosti raziskave inoviranja na področju avtomobilizma. Zavedati se je treba, da so stroški tovrstnih raziskav razmeroma visoki, zato je priporočljivo v naprej oceniti koristnost informacij managementa inoviranja in oceniti stroške, ki so povezani z izvajanjem raziskave.

Ključne lastnosti sposobnega raziskovalca za raziskavo o managementu inoviranja za obravnavano nalogo lahko razdelimo na (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 39):

- znanje/zavest o: različnih domnevah, kvalitativnih in kvantitativnih raziskovalnih metodah, razponu raziskovalnega načrtovanja, neposrednem predmetu raziskovanja sorodnih predmetov in disciplin ter ključnih mrežah in stikih na izbranem raziskovalnem področju;
- veščine in spretnosti: načrtovanje, organiziranje, upravljanje s svojim časom, iskanje virov podatkov, intervjuvanje, pisno strukturiranje, ustno zagovarjanje in dokazovanje stališč, pridobivanje tuje podpore ter sodelovanja;
- osebne lastnosti: samozavest, jasno razmišljanje, občutljivost za dogodke in občutke, čustvena zadržanost, ustvarjalnost ter učenje iz izkušenj.

Namen, cilji in temeljne teze raziskave

Namen naloge je opraviti raziskavo o managementu inoviranja v slovenskih gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaja in vzdrževanje motornih vozil. S podatki, pridobljenimi z opravljeno empirično raziskavo, potrditi ali zavrniti hipotezo, da vršni managerji ne pripisujejo dovolj pomena inovacijskim dejavnostim in njenemu vplivu na dodano vrednost ter hipotezo, da uspešnost managementa inoviranja pozitivno vpliva na višino dodane vrednosti na zaposlenega v posamezni gospodarski družbi.

Naš prvi cilj je izvesti empirično raziskavo o managementu inoviranja v slovenskih gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaja in vzdrževanje motornih vozil. Naš drugi cilj je preučiti, ali obstaja povezanost med managementom inoviranja in višino dodane vrednosti na zaposlenega. Naš tretji cilj je na podlagi pridobljenih podatkov iz izvedene empirične raziskave in na podlagi delovnih izkušenj, pridobljenih v dejavnosti prodaja

in vzdrževanje motornih vozil, izdelati model spodbujanja inovacijskih aktivnosti za slovenske gospodarske družbe iz dejavnosti prodaja in vzdrževanje motornih vozil.

Predpostavke in omejitve

Raziskava temelji na naslednjih predpostavkah in omejitvah:

- Managerji slovenskih podjetji se dovolj zavedajo pomena inovativnosti in njenega vpliva na dodano vrednost.
- Managementu inoviranja primanjkuje znanj in izkušenj o poteku inovacijskih procesov v gospodarskih družbah.
- Uspešnost managementa inoviranja se odraža v višji dodani vrednosti na zaposlenega.
- Predpostavljamo, da bomo dobili vrnjenih 40 % vseh anketnih vprašalnikov.

Raziskavo smo izvedli na podlagi AJ PES-ove zbirke podatkov gospodarskih družb iz dejavnosti prodaja in vzdrževanje motornih vozil za leto 2006.

V raziskavo smo zajeli vse gospodarske družbe iz šifranta dejavnosti 45.110 (trgovina na drobno motornih vozil) in 45.200 (vzdrževanje in popravilo motornih vozil).

V raziskavo je bilo vključenih 776 mikro in majhnih, 22 srednjih in 14 velikih gospodarskih družb.

Omejitve glede same izvedbe raziskave lahko predstavlja dejstvo, da so nekateri podatki, zajeti v anketnem vprašalniku, poslovna skrivnost podjetij.

Načrt raziskave

Načrt raziskave je potekal na naslednji način:

- Prvi korak je bil pridobitev podatkov (imena, naslove) vseh gospodarskih družb iz dejavnosti 45.110 in 45.200 iz AJ PES-ove zbirke.
- Drugi korak je bil oblikovanje anketnega vprašalnika (priloga 1).
- Tretji korak je zajemal testiranje anketnega vprašalnika.
- V četrtem koraku smo anketni vprašalnik razposlali vsem prej omenjenim gospodarskim družbam.
- V petem koraku smo na podlagi vrnjenih anketnih vprašalnikov iz I-Bona pridobili podatke o višini dodane vrednosti za posamezno gospodarsko družbo.
- Šesti korak je bila izvedba analize vrnjenih anketnih vprašalnikov (izločitev neveljavnih vprašalnikov), kar smo storili s pomočjo programov Excell in SPSS.
- V zadnjem, sedmem koraku pa smo interpretirali pridobljene podatke in informacije.

3.1.1 Metodologija raziskovanja

Raziskava je opredeljena kot kvantitativna metoda zbiranja podatkov, kot jo opredeljujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2007). Raziskavo smo izvedli z uporabo metode anketiranja. Empirični del raziskave je zasnovan na osnovi izsledkov iz teoretičnega dela.

V raziskavo so bile vključene vse slovenske gospodarske družbe iz šifranta standardne klasifikacije dejavnosti 45.110 (trgovina na drobno motornih vozil) in iz šifranta standardne klasifikacije dejavnosti 45.200 (vzdrževanje in popravilo motornih vozil), ki so bile na dan 31. 1. 2007 vpisane v poslovnem registru Slovenije. Na dan 31. 1. 2007 je bilo vpisanih 812 tovrstnih gospodarskih družb.

Raziskava je potekala v juniju in juliju leta 2008. Podatke smo zbrali z vprašalnikom (priloga 1), ki vsebuje kombinacijo osnovnih vprašanj, zaprtih vprašanj in vprašanj z Likertovo petstopenjsko ocenjevalno lestvico. Anketo smo poslali po pošti in naslovili na vršne managerje (direktorje, lastnike) posamezne gospodarske družbe. Namen ankete je bil pridobiti relevantne podatke o stanju managementa inoviranja v proučevanih gospodarskih družbah.

Vprašalnik smo predhodno testirali na treh gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaje in vzdrževanja motornih vozil.

Predvidevali smo, da bomo dobili vrnjenih 20 % do 40 % poslanih anketnih vprašalnikov (Flere 2000, 128). S pridobljenimi odgovori smo pridobili informacije in podatke, s katerimi bomo potrdili oziroma zavrgli temeljni hipotezi naloge. V prvi hipotezi trdimo, da vršni managerji ne pripisujejo dovolj pomena inovacijskim dejavnostim in njenemu vplivu na dodano vrednost. V drugi hipotezi pa trdimo, da med spremenljivko management inoviranja in spremenljivko dodana vrednost na zaposlenega obstaja pozitivna povezanost. S pomočjo programa SPSS, in sicer metode glavnih komponent in korelacijske analize, bomo testirali hipotezi naloge. Z korelacijsko analizo bomo ugotovili, ali obstaja pozitivna korelacija med managementom inoviranja in dodano vrednostjo na zaposlenega. Z uporabo analitične in komparativne metode analiziranja podatkov bomo skušali pridobiti nova spoznanja, ki nam bodo v pomoč pri izdelavi modela spodbujanja inovacijskih aktivnosti za slovenske gospodarske družbe iz dejavnosti prodaje in vzdrževanja motornih vozil.

Anketiranje

Pri oblikovanju vprašalnika težimo k temu, da posamezna vprašanja ne bodo preveč splošna. Izogibamo se sugestivnih vprašanj, osredotočimo se na bistvo ter cilje raziskave managementa inoviranja na področju prodaje in vzdrževanja motornih vozil. Zahtevnost vprašalnika prilagodimo strukturi vprašancev, pri tem pazimo, da ne

posegamo v njihovo zasebno življenje oziroma tajne podatke. Nekateri priporočajo, da ima vprašana oseba možnost odgovoriti z nevtralnimi vprašanjem.

Hague in Jackson (1996, 107–124) priporočata, da pri oblikovanju vprašalnika upoštevamo naslednja pravila in sugestije:

- opredelitev ciljev raziskave,
- predvideti potek anketiranja (ali intervjuja), obliko vprašalnika, pravilno strukturo itd.,
- pri oblikovanju vprašanj predpostaviti logične odgovore in anketirance pripraviti na izvajanje ankete,
- obdelava informacij in podatkov, pridobljenih z anketiranjem, naj bo strokovna, dosledna ter celovita.

Osnovni namen vprašalnika je v pridobivanju objektivnih informacij ob zagotovitvi ustrezne strukture vprašanj in odgovorov.

Pri oblikovanju vprašalnika moramo upoštevati splošna načela, kot na primer (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 167): vprašanja naj bodo jasna s strokovnim izrazoslovjem, izogibati se moramo osebnih vprašanj in takšnih, ki posredno nakazujejo, kakšen bi bil lahko pravilen odgovor. Isti avtorji priporočajo, da na tem področju upoštevamo nekaj splošno sprejetih načel, zlasti:

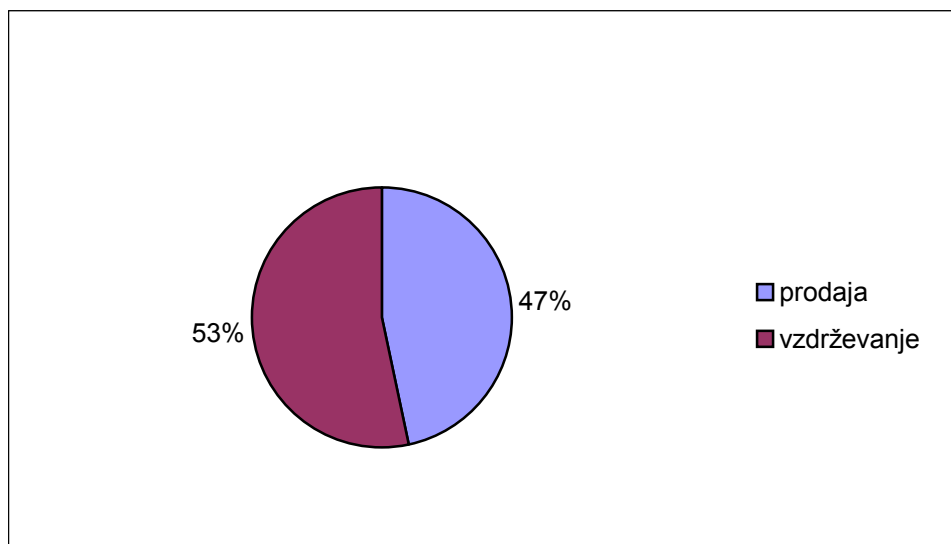
- vprašalniku priložimo spremno pismo z navedbo namena raziskave;
- vprašalnik naj zajema kratka navodila za izpolnjevanje;
- začnimo z enostavnimi, dejanskimi vprašanji, nato pa naj sledijo postavke o mnenjih in vrednotah;
- občasno lahko menjamo tip vprašanj, vendar podobne tipe ohranimo skupaj v skupinah.

3.1.2 Statistična obdelava podatkov

Raziskavo smo izvedli z anketnim vprašalnikom, ki smo ga naslovili na 812 slovenskih gospodarskih družb iz dejavnosti prodaja in vzdrževanje motornih vozil, ki so bila na dan 31. 1. 2007 vpisane v poslovnem registru Slovenije. Anketni vprašalnik (priloga 1) vsebuje kombinacijo osnovnih in zaprtih vprašanj ter vprašanj z Likertovo ocenjevalno lestvico. Iz anketnega vprašalnika smo poleg osnovnih vprašanj o nazivu in naslovu podjetja postavili tudi vprašanja o šifri dejavnosti ter velikosti podjetja, da smo nato lahko v analizi primerjali tudi te podatke. Osnovne podatke podjetja pa smo potrebovali zato, da smo lahko iz baze podatkov IBON pridobili podatek o višini dodane vrednosti na zaposlenega, ki je bistven za našo nadaljnjo raziskavo. Anketni vprašalnik je poleg osnovnih vprašanj sestavljen iz 22 vprašanj z Likertovo ocenjevalno lestvico, pet vprašanj zaprtega tipa in dve vprašanji, na kateri je možnih več odgovorov.

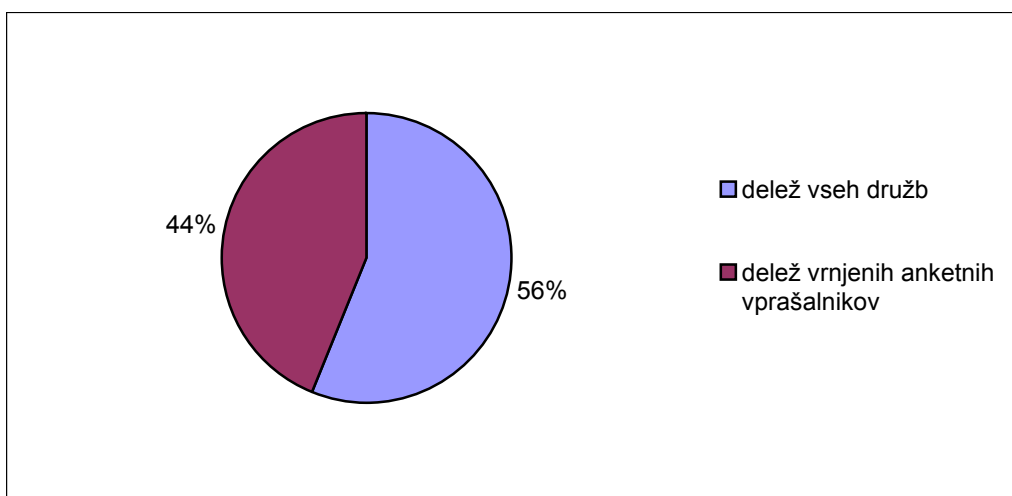
Izmed 812 poslanih anketnih vprašalnikov smo dobili vrnjenih 314, od katerih je bilo 12 nepopolnih oziroma nepravilno izpolnjenih. Med slednjimi nam je uspelo šest gospodarskih družb s pomočjo telefonskega pogovora prepričati, da so anketne vprašalnice dodatno pravilno dopolnili. Zaradi napačnega naslova oziroma ukinitve podjetja smo dobili zavrnjenih sedem anketnih vprašalnikov. Analizo smo izvedli na 308 anketnih vprašalnikih, kar predstavlja skoraj 38 % slovenskih gospodarskih družb iz dejavnosti prodaja in vzdrževanje vozil. Z odzivom smo zadovoljni, saj ta odstopa od naših pričakovanj le za 2 % in se ujema s Fleretovim podatkom (2000, 128). Izmed vseh pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov jih je bilo 144 od gospodarskih družb iz dejavnosti prodaja motornih vozil, kar predstavlja 46,75 %, preostalih 164 pa od gospodarskih družb iz dejavnosti vzdrževanje motornih vozil, kar predstavlja 53,25 % vseh vrnjenih vprašalnikov. Podatki so prikazani na sliki 3.1.

Slika 3.1 Sestava vrnjenih vprašalnikov glede na dejavnost gospodarskih družb

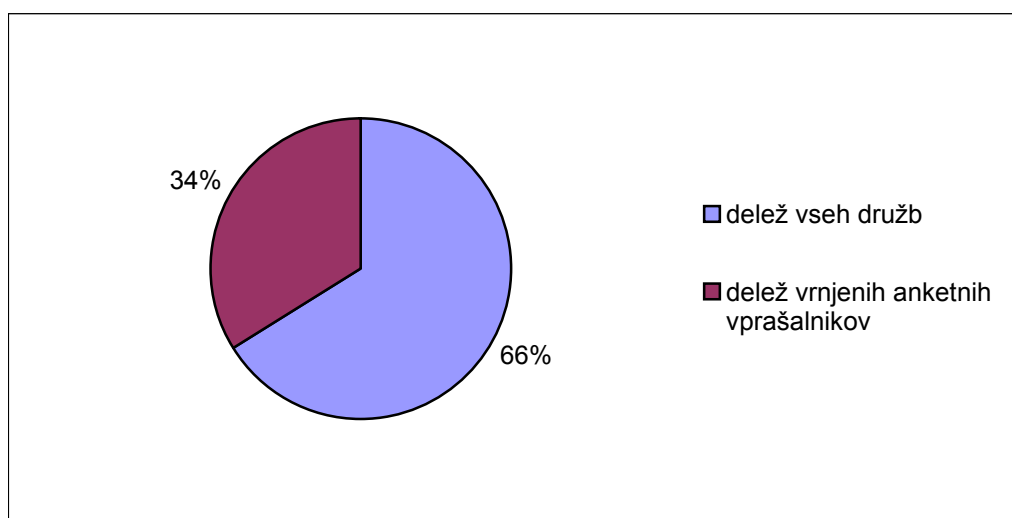


Vseh gospodarskih družb iz dejavnosti prodaja motornih vozil je 329, iz dejavnosti vzdrževanje motornih vozil pa je teh 483. To pomeni, da smo dobili iz dejavnosti prodaja motornih vozil vrnjenih 43,77 % anketnih vprašalnikov, iz dejavnosti vzdrževanje motornih vozil pa 33,95 %. Iz slik 3.2 in 3.3 je razvidna sestava vrnjenih anketnih vprašalnikov glede na vrsto dejavnosti.

Slika 3.2 Delež gospodarskih družb iz dejavnosti prodaja vozil, ki so vrnila izpolnjene anketne vprašalnike

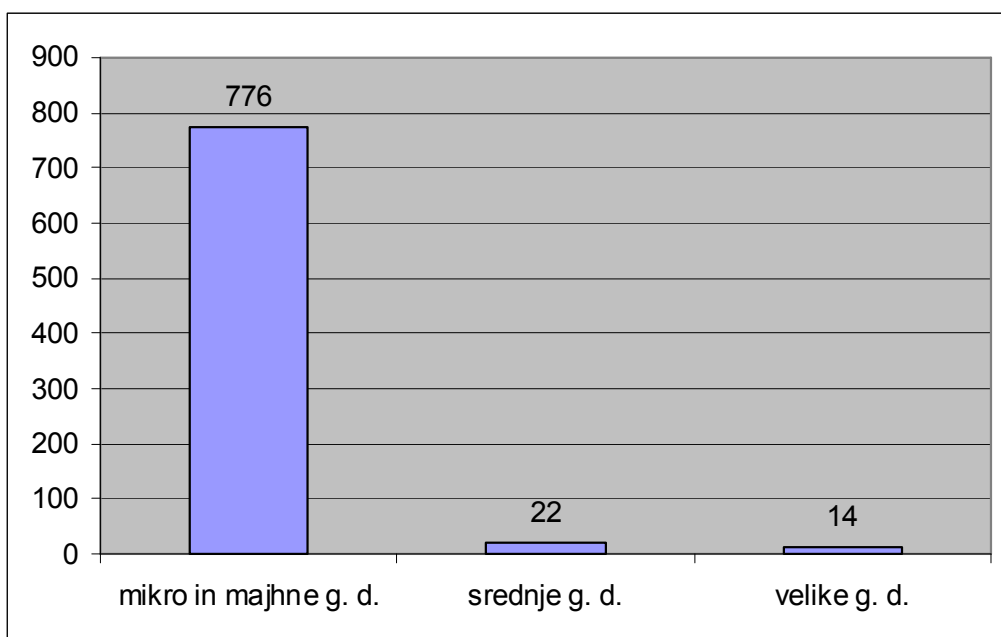


Slika 3.3 Delež gospodarskih družb iz dejavnosti vzdrževanje vozil, ki so vrnila izpolnjene anketne vprašalnike

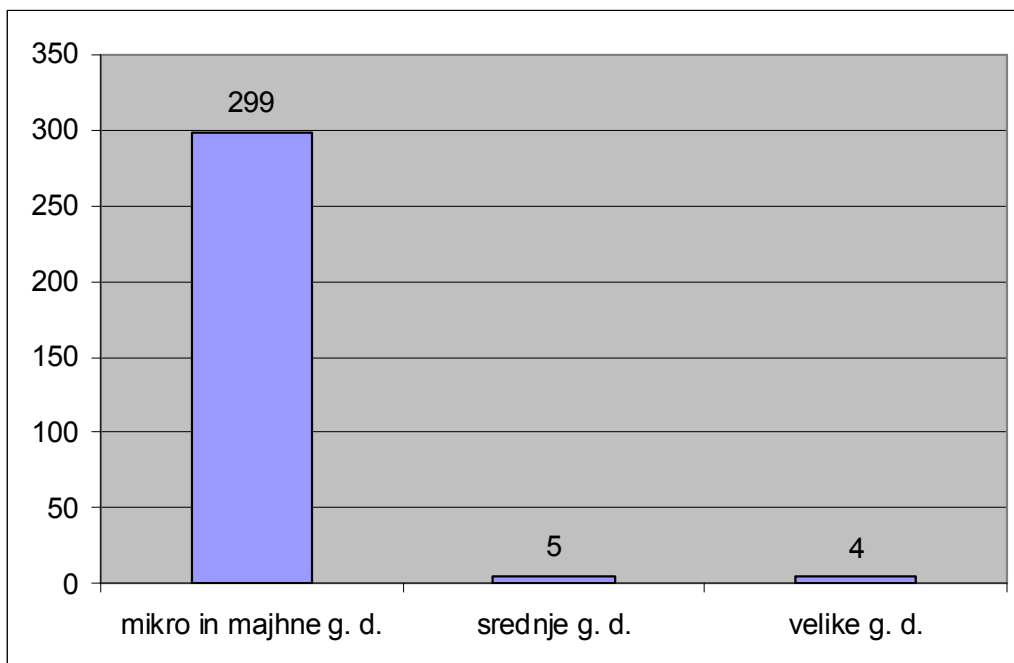


Izmed vseh 776 mikro in majhnih gospodarskih družb smo dobili 299 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 38,53 % te skupine. Izmed 22 srednje velikih gospodarskih družb smo dobili pravilno izpolnjenih 5 anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 22,73 % določene skupine, izmed 14 velikih gospodarskih družb pa smo dobili vrnjene 4 anketne vprašalnike, kar predstavlja 28,57 % velikih gospodarskih družb. Podatki so razvidni iz grafikonov, objavljenih na slikah 3.4, 3.5 in 3.6.

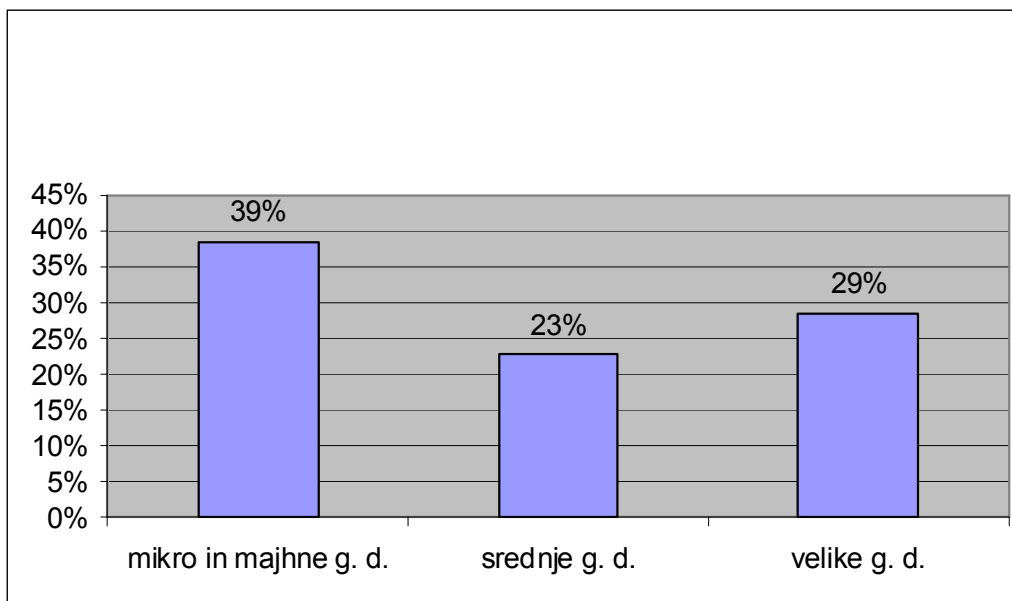
Slika 3.4 Število vseh gospodarskih družb iz dejavnosti prodaja in vzdrževanje motornih vozil po velikosti



Slika 3.5 Število vrnjenih anketnih vprašalnikov glede na velikost gospodarskih družb



Slika 3.6 Delež vrnjenih anketnih vprašalnikov glede na velikost gospodarske družbe



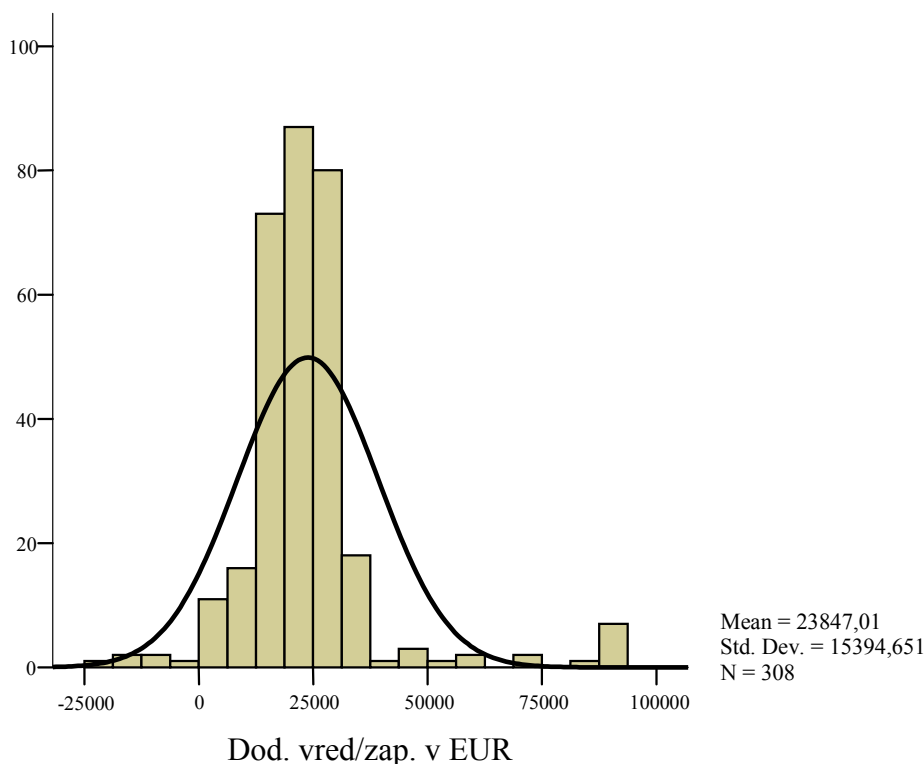
Iz navedenega lahko povzamemo, da smo dobili največ vrnjenih anketnih vprašalnikov gospodarskih družb iz dejavnosti vzdrževanje motornih vozil in največ iz mikro in majhnih gospodarskih družb, ki predstavljajo kar 96 % vseh družb, zajetih v raziskavo. Od skupno pravilno vrnjenih anketnih vprašalnikov je bilo v analizi obravnavanih kar 97 % odgovorov mikro in majhnih gospodarskih družb, 2 % odgovorov srednje velikih in 1 % odgovorov velikih gospodarskih družb. Od tega smo v analizi obravnavali 53 % odgovorov družb iz dejavnosti vzdrževanje motornih vozil in 47 % odgovorov gospodarskih družb iz dejavnosti prodaja motornih vozil.

3.1.3 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

Z analizo raziskave bomo najprej poskušali potrditi oziroma zavreči našo prvo hipotezo, ki pravi, da večina vršnih managerjev ne pripisuje zadostnega pomena inovacijskim dejavnostim in njihovem vplivu na višino dodane vrednosti. Izhodišče za našo analizo bo analiziranje neodvisnih spremenljivk, oziroma izračun povprečne ocene vrednosti odgovorov neodvisnih spremenljivk, ki so jih managerji podali na vprašanja, ki pojasnjujejo stopnjo inovativnosti v podjetju.

Najprej bomo prikazali histogram frekvenčne porazdelitve odvisne spremenljivke, višine dodane vrednosti na zaposlenega za vsa proučevana podjetja. Histogram na sliki 3.7 nam kaže na dokaj plosko ter nekoliko v levo zamaknjeno porazdelitev. Kaže pa tudi na to, da imajo nekatera podjetja, glede na izkazano gostitev okoli srednje vrednosti, zelo ekstremne vrednosti kazalnika dodane vrednosti na zaposlenega, ki segajo od -21.883,00 do 93.401,00 EUR na zaposlenega.

Slika 3.7 Histogram frekvenčne porazdelitve dodane vrednosti na zaposlenega



Na podlagi dobljenih odgovorov smo naredili intervalno oceno povprečne dodane vrednosti na zaposlenega. Pri tem nas je zanimalo, v katerem razponu se pri danem vzorcu anketiranih podjetij v povprečju giblje višina dodane vrednosti na zaposlenega.

Tabela 3.1 Opisne statistike za spremenljivko dodana vrednost na zaposlenega

Descriptive statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Dod.vred/zap.v EUR	308	-21883	93401	23847,01	877,192	15394,65
Valid N (listwise)	308					

Iz podatkov je razvidno, da je točkovna ocena povprečne dodane vrednosti na zaposlenega 23.847,01 EUR, standardna napaka ocene povprečja pa 877,192. Izračun je napravljen pri stopnji tveganja $\alpha=0,05$, kateremu odgovarjajoči dvostranski interval zaupanja je $z=1,96$. To pomeni, da imamo kar 95 % vzorca takšnega, da na njegovi

osnovi ocenjen interval zaupanja predstavlja prave vrednosti. Intervalno oceno izračunamo s pomočjo formule:

$$\bar{x} - (z * se_{(x)}) < \bar{X} < \bar{x} + (z * se_{(x)})$$

izračun:

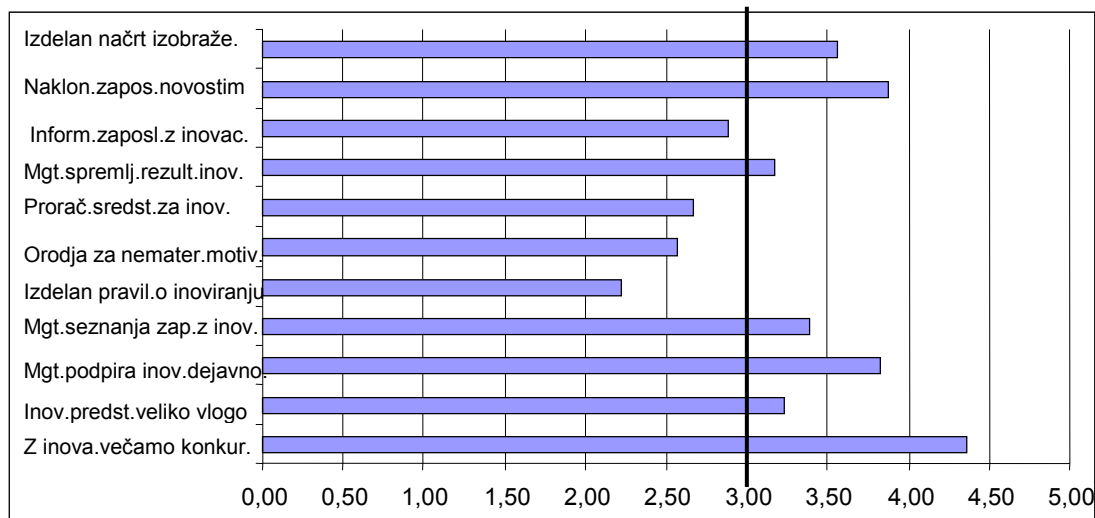
$$23.847,01 - (1,96 * 877,192) < X < 23.847,01 + (1,96 * 877,192)$$

rezultat:

$$22.127,71 < X < 25.566,31$$

Na podlagi vzorca podjetij ocenjujemo, da se v anketiranih podjetjih dodana vrednost na zaposlenega v povprečju giblje med 22.127,71 in 25.566,31 EUR. Trditev postavljamo pri stopnji tveganja $\alpha=0,05$.

Histogrami frekvenčnih porazdelitev tistih neodvisnih spremenljivk, ki pojasnjujejo ravnanja managementa in opredeljujejo posamezne elemente poslovnih aktivnosti, ki so vezani na inovacijsko dejavnost, so za razliko od porazdelitve odvisne spremenljivke močnejše nagnjene v eno ali drugo stran. Pri tem se porazdelitve nahajajo od takšnih bolj na levi (izdelan pravilnik o nagrajevanju inovativnosti, nematerialno motiviranje inovatorjev, načrtovan proračun sredstev za inoviranje in informiranje zaposlenih z novostmi), do takšnih bolj na desni strani (inoviranje je pogoj za večjo konkurenčnost, naklonjenost zaposlenih novostim, management aktivno podpira inovacijsko dejavnost, izdelan načrt izobraževanj, zaposleni so seznanjeni z inovacijami, inovacijske aktivnosti so pomembne za uspešnost in management spremlja rezultate inoviranja). Ker so se možni odgovori gibalni od sploh se ne strinjam do popolnoma se strinjam, lahko iz navedenega sklepamo, da so se anketiranci pri večini vprašanj bolj nagibali k odgovorom, ki so potrjevali trditev, zastavljeno v posameznem vprašanju. Histogrami so predstavljeni v prilogi 2, v sliki 3.8 pa podajamo grafično predstavitev srednjih vrednosti odgovorov.

Slika 3.8 Porazdelitev srednjih vrednosti odgovorov za neodvisne spremenljivke

Nadaljnji izračun je pokazal, da se povprečna srednja vrednost odgovorov enajstih neodvisnih spremenljivk nahaja pri 3,25, torej se odgovori v povprečju bolj nagibajo k strinjanju s trditvijo v posameznem vprašanju kot pa nestrinjanju. Izvedli smo izračun aritmetične sredine in t-test za aritmetično sredino neodvisnih spremenljivk, ki prikazujejo stopnjo inovacijske dejavnosti v vseh analiziranih podjetjih. Aritmetična sredina je vsota vseh vrednosti, deljena s številom enot zajetih v analizo. Prikazana je v spodnji tabeli 3.2.

Tabela 3.2 Opisne statistike za aritmetično sredino inovacijske dejavnosti za vsa podjetja

	One-Sample Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Inovacijske dejavnosti	308	3,2509	0,75013	0,04274

Na podlagi te analize ne moremo potrditi prve hipoteze, ki pravi, da večina vršnih managerjev ne pripisuje zadostnega pomena inovacijskim dejavnostim in njenemu vplivu na dodano vrednost, saj je povprečna vrednost odgovorov 3,25. To pomeni, da se vršni managerji bolj strinjajo s posameznimi trditvami in se posvečajo inovacijskim dejavnostim.

Tabela 3.3 T-preizkus za aritmetično sredino inovacijske dejavnosti za vsa podjetja

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95 % Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Inovacijske dejavnosti	5,87	307	0,000	0,25089	0,1668	0,335

Izračun T-preizkusa za aritmetično sredino je 5,87, vrednost Sig. je 0,00, kar pomeni, da lahko potrdimo, da je povprečna vrednost večja od hipotetične vrednosti 3. Hipotezo tako potrdimo, kar posledično pomeni, da našo prvo hipotezo, da managerji ne prepisujejo zadostnega pomena inovacijskim dejavnostim in njenemu vplivu na dodano vrednost zavrnemo.

Slednji preizkus smo naredili še ločeno za podjetja, ki so v zadnjih treh letih poslovanja že uvedla kakšno inovacijo in za podjetja, ki v tem obdobju še niso uvedla nobene inovacije. Izmed vseh proučevanih podjetij, je takih, ki so inovacijo že uvedla 179, takih, ki inovacije še niso uvedla pa 129.

Tabela 3.4 Opisne statistike za aritmetično sredino inovacijske dejavnosti, za podjetja, ki so uvedla inovacijo in za podjetja, ki niso uvedla inovacije

Podjetja – uvedba inovacije	N	One-Sample Statistics		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1 – DA	179	3,3535	0,57147	0,04271
2 – NE	129	3,1085	0,92752	0,08166

Iz zgornje tabele 3.4 vidimo, da ni bistvene razlike v rezultatu srednje vrednosti analiziranih neodvisnih spremenljivk, kar pomeni, da imajo odgovori vršnih managerjev v podjetjih, ki inovacije še niso uvedla skoraj enako vrednost aritmetične sredine proti odgovorom vršnih managerjev podjetij, ki so inovacijo že uvedla.

Tabela 3.5 T-preizkus aritmetične sredine, za podjetja, ki so uvedla inovacijo in za podjetja, ki niso uvedla inovacije

Podjetje – uvedba inovacije	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95 % Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1 – DA	8,276	178	0,000	0,35348	0,2692	0,4378
2 – NE	1,329	128	0,186	0,10853	-0,0531	0,2701

Med podjetji, ki so inovacijo uvedla znaša t-preizkus za aritmetično sredino 8,276, Sig. je 0,000. Prav tako kot v predhodnem primeru lahko potrdimo, da je povprečna

vrednost večja od hipotetične vrednosti 3. Hipotezo tako potrdimo, kar posledično zavrne našo prvo hipotezo, da managerji podjetij, ki so uvedla inovacijo ne prepisujejo zadostnega pomena inovacijskim dejavnostim in njenemu vplivu na dodano vrednost. Med podjetji, ki inovacije niso uvedla znaša t-preizkus za aritmetično sredino 1,329, vrednost Sig. je 0,186, kar pomeni, da ne moremo potrditi, da je povprečna vrednost večja od hipotetične vrednosti 3. Hipoteza tako ni potrjena, kar pomeni, da managerji podjetij, ki še niso uvedla inovacije ne prepisujejo zadostnega pomena inovacijskim dejavnostim in njenemu vplivu na dodano vrednost.

Slednji rezultat je potrdil, da se managerji zavedajo pomena inovativnosti, kar pa ni dovolj za uspešno inovacijsko dejavnost. Zaradi različnih vzrokov, kot so: primanjkovanje primerne kadra, znanja in časa inovacijska dejavnost v podjetju ni dobro organizirana.

Nadalje bomo pogledali ali se višina dodane vrednosti bistveno razlikuje med podjetji z že uvedeno inovacijo in podjetji, ki inovacije še niso uvedla. Slika 3.9 grafično prikazuje višino povprečne dodane vrednosti v podjetjih. Pri tem stolpec 'da' pomeni, da je podjetje vpeljalo inovacijo, stolpec 'ne' pa pomeni, da podjetje tega ni storilo. Opazimo, da obstaja pozitiven odnos med uvedbo inovacije in višino dodane vrednosti na zaposlenega. V tabeli 3.6 pa prikazujemo izračun aritmetične sredine višine dodane vrednosti za posamezno skupino podjetij.

Slika 3.9 Primerjava višine dodane vrednosti za podjetja, ki so uvedla inovacijo in za podjetja, ki niso uvedla inovacije

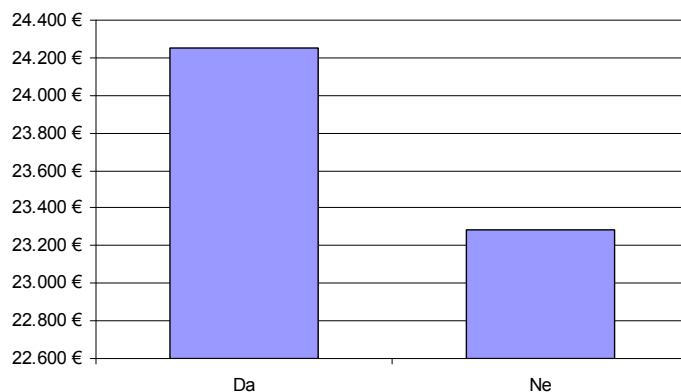


Tabela 3.6 Opisne statistike višine dodane vrednosti za podjetja, ki so uvedla inovacijo in za podjetja, ki niso uvedla inovacije

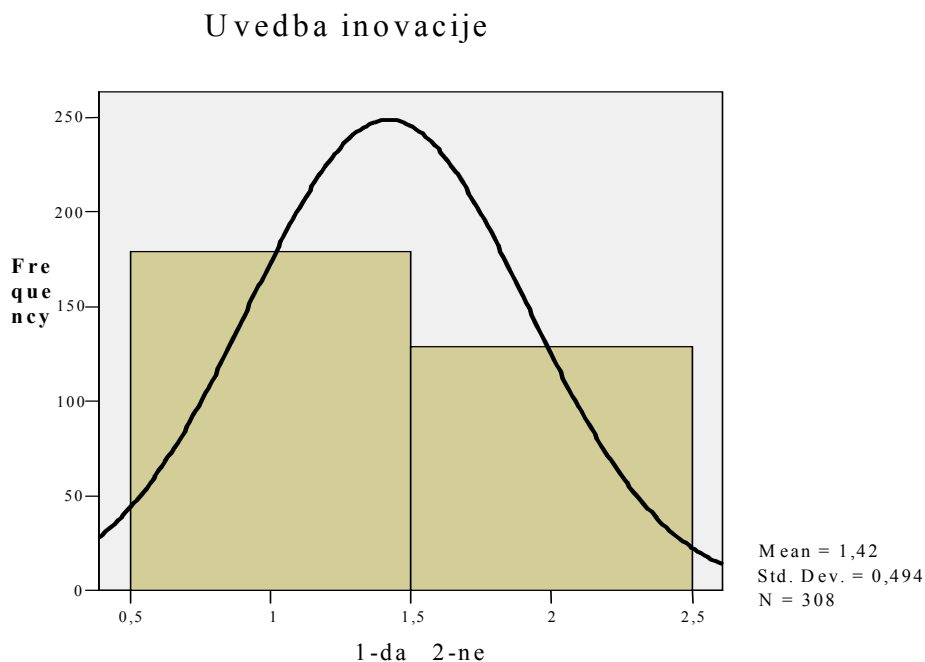
		Group Statistics			
Uvedba inovacije		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dod. vred/zap. v EUR	1 – DA	179	24.252,77	9.190,880	686,959
	2 – NE	129	23.283,98	21.222,616	1.868,547

Iz zgornje tabele vidimo, da je povprečna višina dodane vrednosti na zaposlenega v podjetjih, ki so inovacijo že uvedla 24.252,77 EUR. V podjetjih, ki inovacije še niso uvedla pa le malo nižja, 23.283,98 EUR. Razlagamo si lahko, da sama uvedba inovacije v poslovnem procesu ne doprinese veliko višje dodane vrednosti podjetja. Seveda se moramo zavedati dejstva, da se med podjetja, ki so inovacijo že uvedla, uvrščajo vsa, ki so v obdobju zadnjih treh let, uvedla vsaj eno inovacijo v celotnem svojem poslovanju. To pa še zdaleč ne pomeni, da so taka podjetja izkoristila vse svoje inovativne možnosti in so inovativna. Predvidevamo, da je to lahko vzrok za tako majhno razliko glede višine dodane vrednosti med takimi podjetji, ki so inovacijo že uvedla in ostalimi. Za pridobitev tehtnejših podatkov bi morali razdeliti podjetja v več različnih razredov (glede na število uvedenih inovacij) in analizirati njihovo višino dodane vrednosti glede na posamezen razred. Ob upoštevanju tega pogoja bi najverjetneje bila tudi dodana vrednost podjetij, ki so uvedla veliko število inovacij višja od takih, ki niso uvedla nobene.

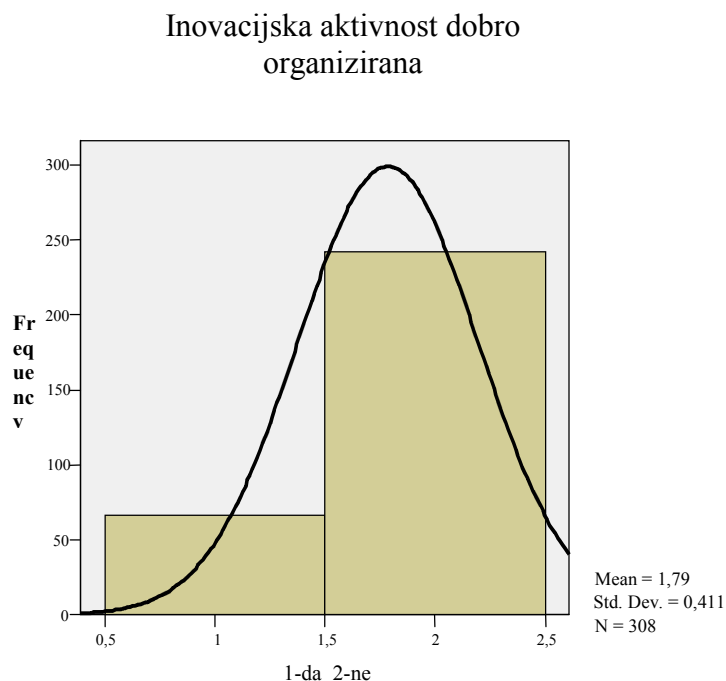
Na pomembnost interpretacije podjetniške inovativnosti opozarja tudi Likar (2008), saj meni, da obstaja velika razlika med velikimi uspešnimi podjetji, ki imajo lahko v enem letu tudi več deset inventivnih predlogov na zaposlenega in manjšimi podjetji, ki jih imajo lahko tudi do stokrat manj. Slednjo predpostavko moramo upoštevati tudi pri naši nadaljnji raziskavi. V nadaljevanju bomo s pomočjo metode glavnih komponent in korelacijske analize poskušali potrditi oziroma zavreči našo drugo hipotezo, ki pravi, da obstaja pozitivna korelacija med uspešnostjo managementa inoviranja in višino dodane vrednosti.

Najprej bomo proučili vpliv neodvisnih spremenljivk; uvedba inovacije v podjetju in inovacijska dejavnost dobro organizirana, na našo odvisno spremenljivko, dodano vrednost na zaposlenega v EUR. Histograma frekvenčne razdelitve za neodvisni spremenljivki 'uvedba inova.' in 'inovac. aktivn._dobro organiz.' kažeta različno nagnjenost. V primeru prve spremenljivke je histogram pomaknjen bolj v levo in se nagiba k odgovoru 'da', ki ponazarja, da so v večini podjetij vpeljali takšno ali drugačno inovacijo, kar je razvidno iz slike 3.10. Izmed vseh 308 dobljenih odgovorov je 179 podjetij odgovorilo, da so v zadnjih treh letih v svojem poslovanju uvedli kakšno inovacijo, 129 pa jih ni uvedlo še nobene.

Slika 3.10 Ali ste v zadnjih treh letih poslovanja uvedli kakšno inovacijo?



V primeru druge spremenljivke je histogram frekvenčne porazdelitve pomaknjen bolj v desno, k odgovoru 'ne', kar ponazarja, da večina vprašanih meni, da inovacijske aktivnosti v njihovem podjetju niso dobro organizirane. To je prikazano v sliki 3.11. Od tega je 66 podjetij odgovorilo, da imajo dobro organizirane inovacijske aktivnosti, 242 pa, da inovacijskih aktivnosti nimajo dobro organiziranih. Najpogostejši razlog, zakaj inovacijskih dejavnosti v podjetjih ne izvajajo oziroma niso dobro organizirane je, da primanjkuje ustreznega kadra in časa.

Slika 3.11 Ali je inovacijska aktivnost v vašem podjetju dobro organizirana?**Tabela 3.7** Medsebojna povezanost neodvisnih spremenljivk

		Correlations	
		Uvedba inova.	Inovac.aktivn._dobro organiz.
Uvedba inova.	Pearson Correlation	1	0,139
	Sig. (2-tailed)		0,015
	N	308	308
Inovac.aktivn._dobro organiz.	Pearson Correlation	0,139	1
	Sig. (2-tailed)	0,015	
	N	308	308

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Iz tabele 3.7 je razvidno, da obstoja šibka in pozitivna medsebojna povezanost med obema neodvisnima spremenljivkama, prav tako je razvidno, da zaradi nizke vrednosti Sig. (0,015) ne moremo izključiti medsebojne nepovezanosti obeh spremenljivk.

Tabela 3.8 Povezanost neodvisnih spremenljivk z odvisno spremenljivko

		Correlations		
		Dod.vred/zap. v EUR	Uvedba inova.	Inovac.aktivn._d obro organiz.
Pearson Correlation	Dod.vred/zap.v EUR	1,000	-0,031	-0,266
	Uvedba inova.	-0,031	1,000	0,139
	Inovac.aktivn._d o organiz.	-0,266	0,139	1,000
Sig. (1-tailed)	Dod.vred/zap.v EUR	.	0,293	0,000
	Uvedba inova.	0,293	.	0,007
	Inovac.aktivn._d o organiz.	0,000	0,007	.
N	Dod.vred/zap.v EUR	308	308	308
	Uvedba inova.	308	308	308
	Inovac.aktivn._d o organiz.	308	308	308

Iz tabele 3.8 lahko razberemo, da je povezanost neodvisnih spremenljivk z odvisno spremenljivko šibka do zmerna, medtem ko iz tabele 3.9 vidimo, da samo dobrih 7 % variance višine dodane vrednosti na zaposlenega ($R^2=0,071$) pojasnjujeta neodvisni spremenljivki, ostalih 92,9 % variance pojasnjujejo neznani, naključni dejavniki. Istočasno lahko na podlagi korelacijskega koeficienta ($R=0,266$) ocenimo, da je linearna povezanost gibanja dodane vrednosti na zaposlenega glede na izbrane neodvisne spremenljivke pozitivna in zmerna.

Tabela 3.9 Varianca in korelacijski koeficient za neodvisni spremenljivki

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,266	0,071	0,065	14.889,616

a. Predictors: (Constant), Inovac.aktivn._dobro organiz., Uvedba inova.

Tabela 3.10 Vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko

		Coefficients ^(a)				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	41.414,952	4.259,442		9,723	0,000
	Uvedba inova.	182,046	1.736,402	0,006	0,105	0,917
	Inovac.aktivn._dobro organiz.	-9.982,694	2.087,815	-0,267	-4,781	0,000

a. Dependent Variable: Dod.vred/zap.v EUR

Regressijska enačba na podlagi tabele 3.10 je:

dod. vred./zap. v EUR"= $41.414+182*\text{uvedba inova.}-9.982*\text{inovac. aktivn. dobro organiz.}$

Na podlagi podatkov ocenjujemo popravljeni multipli determinacijski koeficient $R^2=0,065$. Ocenjujemo, da samo dobrih 6 % variance dodane vrednosti na zaposlenega pojasnjujeta izbrani neodvisni spremenljivki. Preostalih 93,5 % variance pojasnjujejo neznani, drugi dejavniki. Iz tabele 3.10 hkrati ugotavljamo, da obe spremenljivki nista pomembni, saj lahko razberemo, da ena ne ustreza merilu $\text{Sig.} \leq 0,05$, torej ne moremo trditi, da obstaja šibka povezanost z dodano vrednostjo na zaposlenega. Temu merilu zadošča samo spremenljivka `inovac._aktivn._dobro_organiz.` Zato bomo v nadaljevanju izvedli izračun samo s to spremenljivko.

Na sliki 3.12 je grafično prikazana višina povprečne dodane vrednosti v podjetjih. Pri tem stolpec 'da' pomeni, da je v podjetjih inovacijska dejavnost dobro organizirana, stolpec 'ne' pa pomeni, da v podjetjih ta dejavnost ni dobro organizirana. Višina dodane vrednosti na zaposlenega je pri podjetjih, ki imajo inovacijsko dejavnost dobro organizirano višja za 10.000,00 EUR napram podjetjem, ki inovacijske dejavnosti nimajo dobro organizirane, kar pomeni, da ima dobra organiziranost inovacijske dejavnosti v podjetju pozitiven vpliv na višino dodane vrednosti.

Slika 3.12 Primerjava višine dodane vrednosti za podjetja z dobro in slabšo organiziranostjo inovacijske dejavnosti

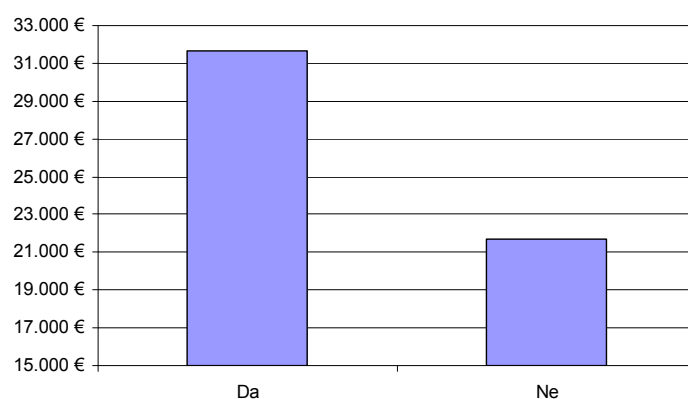


Tabela 3.11 Vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko

Model		Coefficients ^(a)		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Unstandardized Coefficients	Std. Error			
		B		Beta		
1	(Constant)	41.619,065	3.782,345		11,004	0,000
	Inovac.aktivn._dobro organiz.	-9.952,353	2.064,316	-0,266	-4,821	0,000

a. Dependent Variable: Dod.vred/zap.v EUR

Izračun nam da naslednjo enačbo regresijske premice:

$$\text{dod.}_v\text{red./zap.}_v\text{ EUR} = 41.619 - 9.952 * \text{inovac.}_v\text{aktivn.}_v\text{dobro}_v\text{organiz.}$$

Izvedemo preizkus neodvisnosti, kjer na podlagi T-statistike ($t = -4,821$) oziroma natančne stopnje tveganja ($\text{Sig} = 0,000$) lahko pri zanemarljivi stopnji zavrnemo ničelno domnevo $H_0: \beta = 0$. Zato sprejmemo sklep, da je dodana vrednost na zaposlenega v podjetju odvisna od stopnje organiziranosti inovacijske dejavnosti v podjetju.

Na podlagi vzorca podjetij ocenjujemo, da se dodana vrednost na zaposlenega zmanjša za 9.952, če se vrednost ocene, da je inovacijska dejavnost v podjetju dobro organizirana, poveča za eno enoto. V našem primeru se premakne od pozitivne (dobro organizirana) k negativni (ni dobro organizirana) oceni, zato imamo negativno vrednost koeficienta B. Na podlagi determinacijskega koeficienta ($R^2 = 0,071$) ugotavljamo, da je nekaj več kot 7 % variance gibanja dodane vrednosti na zaposlenega pojasnjene z linearnim vplivom organizirane inovacijske dejavnosti v podjetju. Preostalih 92,9 % variance povzročajo neznani, naključni dejavniki. Nadalje na podlagi korelacijskega koeficienta ($R = -0,266$) ocenjujemo, da je povezanost med dodano vrednostjo na zaposlenega in organiziranostjo inovacijske dejavnosti v podjetju razmeroma šibka. Zato lahko na podlagi regresijske analize za neodvisno spremenljivko (organiziranost inovacijskih aktivnosti) našo hipotezo, da obstaja pozitivna korelacija med uspešnostjo managementa inoviranja in višino dodane vrednosti na zaposlenega, potrdimo.

Do sedaj smo preučevali le dve neodvisni spremenljivki (uvredba inovacije in inovacijska dejavnost dobro organizirana) ter njuno korelacijo z dodano vrednostjo na zaposlenega, ker pa želimo našo drugo hipotezo preučiti z vidika vseh neodvisnih spremenljivk vključenih v analizo uspešnosti managementa inoviranja bomo v nadaljevanju izvedli analizo tudi z ostalimi neodvisnimi spremenljivkami. Zaradi velikega števila neodvisnih spremenljivk vključenih v analizo in njihove medsebojne odvisnosti bomo z metodo glavnih komponent zmanjšali število spremenljivk, tako, da jih bomo grupirali v skupine. S slednjimi skupinami spremenljivk bomo izvedli korelacijsko analizo, ki bo potrdila oziroma zavrgla našo hipotezo, da obstaja pozitivna korelacija med uspešnostjo managementa inoviranja in višino dodane vrednosti.

Metoda glavnih komponent

Metoda glavnih komponent je statistična tehnika, ki analizira medsebojno soodvisnost spremenljivk z namenom, da se število spremenljivk zmanjša. Pri tem osnovni nabor spremenljivk preslikamo v množico novih spremenljivk, ki jih imenujemo glavne komponente (Košmelj 2007).

Metoda glavnih komponent je ena najpogosteje uporabljenih multivariatnih metod. Cilj metode je poiskati nekaj prvih komponent, ki pojasnjujejo čim večji del razpršenosti analiziranih podatkov. Z metodo zmanjšamo razsežnost podatkov, obenem pa želimo izgubiti čim manj informacij. Želimo poiskati take linearne kombinacije opazovanih spremenljivk, ki kar se da močno korelirajo z opazovano spremenljivko, oziroma pojasnijo kar se da velik delež variacije opazovane spremenljivke. Ugotoviti moramo koliko komponent je najpomembnejših. V literaturi najdemo več pravil za določanje števila najpomembnejših komponent, kot npr.: število izbranih komponent, naj bi pojasnilo vsaj 80 % skupne variance, odstotek pojasnjene variance zadnje še izbrane komponente naj bo vsaj 5 %, lastne vrednosti komponent naj bodo večje od 1 oziroma na podlagi grafične predstavitev lahko ocenimo število komponent s pomočjo Scree diagrama. V koordinatni sistem nanašamo na abscisno os število komponent, na ordinatno os pa ustrezne lastne vrednosti. Tam kjer se krivulja na grafu lomi (t.i. koleno) je sugestija za število komponent (Kovačič b. l.).

S pomočjo metode glavnih komponent smo medsebojno analizirali neodvisne spremenljivke. Analizo smo prav tako izvedli ločeno za podjetja, ki so inovacijo že uvedla in ločeno za podjetja, ki inovacije še niso uvedla. Najprej bomo prikazali analizo za podjetja, ki so inovacijo že uvedla. V spodnji tabeli 3.10 prikazujemo komunalitete izbranih spremenljivk, ki so vključene v model.

Tabela 3.12 Komunalitete izbranih spremenljivk za podjetja, ki so uvedla inovacijo

	Communalities	
	Initial	Extraction
Inoviranje povečuje konkurenčnost	1	0,818
Inoviranje ima pomembno vlogo	1	0,744
Mgt. podpira inovacijsko dejavnost	1	0,868
Zaposleni seznanjeni z inoviranjem	1	0,673
Izdelan pravilnik o inoviranju	1	0,838
Nematerialno motiviranje	1	0,793
Proračun sredst.za inoviranje	1	0,725
Mgt.spremlja rezultate inoviranja	1	0,798
Informiranost zaposlenih z nov., inov.	1	0,704
Naklonjenost zaposlenih novostim	1	0,648
Izdelan načrt izobraževanj	1	0,951

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Vrednost komunalitet je med 0,648 in 0,951, kar prikazuje kar visoko vrednost variance posamezne spremenljivke zajete v modelu glavnih komponent. Zelo visok, oz. najvišji delež pojasnjene variance ima spremenljivka »Izdelan načrt izobraževanj«, najnižji delež pa spremenljivka »Naklonjenost zaposlenih novostim«.

Z analizo metode glavnih komponent smo ugotovili, da je medsebojno povezanost med izbranimi spremenljivkami možno pojasniti s štirimi faktorji, kar nam prikazuje spodnja tabela. Na tabeli 3.13 so prikazani podatki za podjetja, ki so inovacijo že uvedla.

Tabela 3.13 Pojasnjena varianca vpliva na višino dodane vrednosti za podjetja, ki so uvedla inovacijo

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,228	38,437	38,437	4,228	38,437	38,437	3,035	27,591	27,591
2	1,951	17,734	56,170	1,951	17,734	56,170	2,504	22,765	50,355
3	1,369	12,445	68,615	1,369	12,445	68,615	1,613	14,660	65,015
4	1,015	9,229	77,845	1,015	9,229	77,845	1,411	12,829	77,845
5	0,717	6,517	84,362						
6	0,496	4,510	88,872						
7	0,412	3,746	92,617						
8	0,297	2,700	95,317						
9	0,271	2,465	97,782						
10	0,165	1,499	99,281						
11	0,079	0,719	100						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izid v tabeli 3.13 nam prikazuje, da lahko z enim faktorjem pojasnimo več kot 38 % variance, kar pomeni 38 % celotne variabilnosti, s štirimi faktorji pa še bistveno več, skoraj 78 % celotne variabilnosti. Ta komponentna struktura ni tako izrazita, kar lahko vidimo tudi iz Screen diagrama na sliki 3.13. Za našo nadaljnjo analizo bomo kljub temu uporabili vse štiri faktorje, saj je njihova lastna vrednost komponent nad 1 ter zadnja komponenta pojasnjuje več kot 5 % variance odvisne spremenljivke.

Slika 3.13 Prelom z metodo glavnih komponent za podjetja, ki so uvedla inovacijo

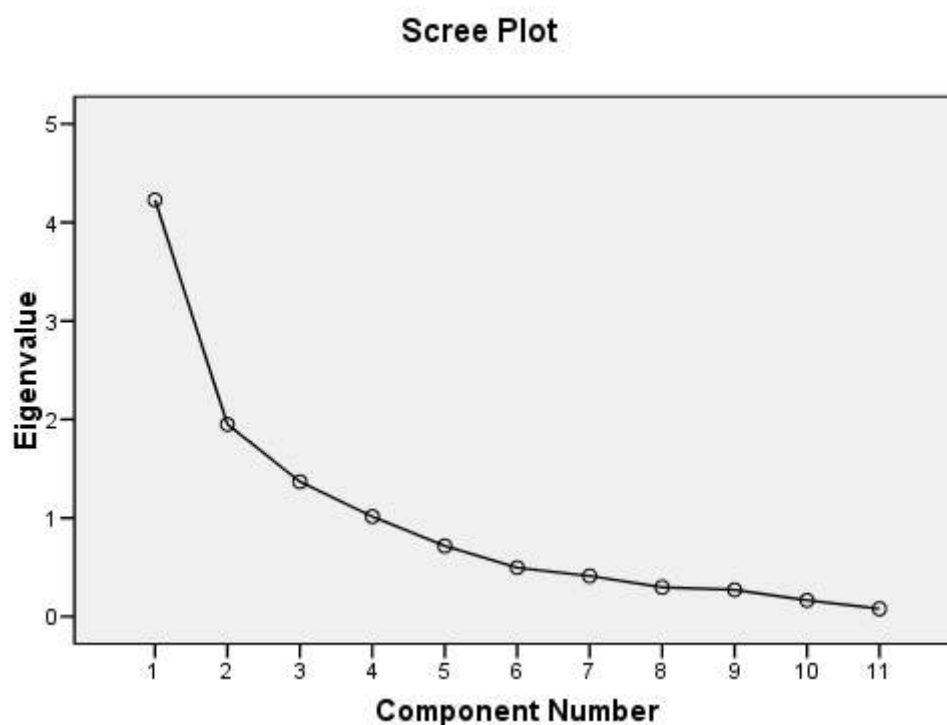


Tabela 3.14 Rotirana matrika komponent za podjetja, ki so uvedla inovacijo

	Component			
	1	2	3	4
Izdelan pravilnik o inoviranju	0,865	0,288	-0,062	-0,059
Nematerialno motiviranje	0,796	-0,281	0,103	0,265
Zaposleni seznanjeni z inoviranjem	0,721	0,266	0,264	0,116
Inoviranje ima pomembno vlogo	0,713	0,414	0,113	-0,227
Mgt. spremlja rezultate inoviranja	0,548	0,462	0,379	-0,374
Naklonjenost zaposlenih novostim	-0,023	0,800	-0,089	-0,009
Informiranje zaposlenih z nov., inov.	0,318	0,762	0,014	-0,151
Proračun sredstev za inoviranje	0,319	0,706	-0,065	0,347
Inoviranje povečuje konkurenčnost	-0,049	-0,355	0,828	-0,059
Mgt. podpira inovacijsko dejavnost	0,343	0,201	0,815	0,215
Izdelan načrt izobraževanj	0,026	0,026	0,099	0,970

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 6 iterations.

Na podlagi podatkov spremenljivk iz zgornje tabele 3.14 lahko ocenimo vsebinski pomen štirih faktorjev, katere bomo nadalje uporabili pri korelacijski analizi. Faktor ena zajema spremenljivke: Izdelan pravilnik o nagrajevanju inovativnosti, Pravilnik o nematerialnem motiviranju inovatorjev, Zaposleni so seznanjeni s pomenom

inovativnosti in Inoviranje zavzema pomembno vlogo. Skupni imenovalec teh spremenljivk bi lahko opredelili kot *dejanska aktivnost podjetja na inovacijskem področju*. Faktor dva zajema spremenljivke: Naklonjenost zaposlenih novostim, Tekoče informiranje zaposlenih z novostmi in Letni proračun sredstev za potrebe inoviranja. Slednji faktor bi lahko opredelili kot *odnos med zaposlenimi in inovativnostjo*. Faktor tri zajema spremenljivki: Inoviranje je pogoj za večjo konkurenčnost in Management aktivno podpira inovacijsko dejavnost, kar bi opredelili lahko kot *miselnost managementa o inovativnosti*. Faktor štiri pa zajema spremenljivko: *Izdelan načrt izobraževanja za vse zaposlene*. Tako smo na podlagi analize z metodo glavnih komponent pridobili štiri komponente, s katerimi bomo v nadaljevanju računali korelacijsko analizo med njimi in dodano vrednostjo na zaposlenega, za podjetja, ki so inovacijo uvedla.

V spodnji tabeli 3.15 prikazujemo komunalitete izbranih spremenljivk, za podjetja, ki inovacije niso uvedla.

Tabela 3.15 Komunalitete izbranih spremenljivk za podjetja, ki niso uvedla inovacije

	Communalities	
	Initial	Extraction
Inoviranje povečuje konkurenčnost	1	0,863
Inoviranje ima pomembno vlogo	1	0,864
Mgt. podpira inovacijsko dejavnost	1	0,908
Zaposleni seznanjeni z inoviranjem	1	0,802
Izdelan pravilnik o inoviranju	1	0,836
Nematerialno motiviranje	1	0,903
Proračun sredstev za inoviranje	1	0,915
Mgt. spremlja rezultate inoviranja	1	0,882
Informiranje zaposlenih z nov., inov.	1	0,946
Naklonjenost zaposlenih novostim	1	0,954
Izdelan načrt izobraževanj	1	0,808

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Vrednost komunalitet je pri vseh spremenljivkah nad 0,8, kar pomeni, da je več kot 80 % variance posamezne spremenljivke zajete v modelu glavnih komponent. Najvišji delež pojasnjene variance imata spremenljivki »Naklonjenost zaposlenih« in »Informiranost zaposlenih z novostmi in inovacijami«, najnižji delež pa spremenljivka »Zaposleni seznanjeni z inovacijami«.

Z analizo metode glavnih komponent smo ugotovili, da je medsebojno povezanost med izbranimi spremenljivkami prav tako možno pojasniti s štirimi faktorji, kar nam prikazuje spodnja tabela. Na tabeli 3.16 so prikazani podatki za podjetja, ki inovacije niso uvedla.

Tabela 3.16 Pojasnjena varianca vpliva na višino dodane vrednosti za podjetja, ki niso uvedla inovacije

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,369	48,811	48,811	5,369	48,811	48,811	3,911	35,559	35,559
2	1,735	15,774	64,585	1,735	15,774	64,585	2,405	21,862	57,421
3	1,443	13,116	77,702	1,443	13,116	77,702	2,100	19,094	76,515
4	1,134	10,305	88,006	1,134	10,305	88,006	1,264	11,492	88,006
5	0,502	4,565	92,572						
6	0,387	3,517	96,089						
7	0,198	1,801	97,890						
8	0,113	1,030	98,920						
9	0,058	0,530	99,450						
10	0,050	0,452	99,902						
11	0,011	0,098	100						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Izid v tabeli 3.16 nam prikazuje, da lahko z enim faktorjem pojasnimo več kot 48 % variance, kar pomeni 48 % celotne variabilnosti, s štirimi faktorji pa še bistveno več, 88 % celotne variabilnosti, kar je razvidno tudi iz Screen diagrama na sliki 3.16, da gre za štiri komponente, katerih lastna vrednost je več kot 1. Prva komponenta, ki smo jo v nadaljevanju poimenovali *dejanska aktivnost podjetja na inovacijskem področju* predstavlja 48,81 % variance naše odvisne spremenljivke dodane vrednosti, druga komponenta, ki smo jo poimenovali *odnos med vršnim managementom, zaposlenimi in inovativnostjo* predstavlja 15,77 % variance dodane vrednosti, tretja komponenta, ki smo jo poimenovali *miselnost vršnega managementa o inovativnosti*, predstavlja 13,12 % variance dodane vrednosti ter četrta komponenta – *naklonjenost zaposlenih novostim* predstavlja dodatne 10,31 % variance dodane vrednosti. Skupno vse štiri komponente zajemajo 88 % variance odvisne spremenljivke – dodane vrednosti na zaposlenega, ostalih 12 % variance je entropija, katero smo izgubili, ko smo izbrali le štiri komponente, namesto vseh enajst. Za razliko od podjetji, ki so inovacijo že uvedla ima slednji graf na sliki 3.14 bolj izrazito komponentno strukturo.

Tabela 3.17 Rotirana matrika komponent za podjetja, ki niso uvedla inovacije

	Component			
	1	2	3	4
Proračun sredstev za inoviranje	0,918	0,028	0,252	0,091
Izdelan pravilnik o inoviranju	0,900	0,141	-0,070	-0,025
Nematerialno motiviranje	0,858	0,362	-0,037	-0,183
Mgt. spremlja rezultate inoviranja	0,801	0,339	0,178	0,305
Izdelan načrt izobraževanj	0,698	0,186	0,518	0,134
Mgt. podpira inovacijsko dejavnost	0,110	0,891	0,315	-0,045
Informiranje zaposlenih z nov., inov.	0,371	0,813	-0,327	0,201
Zaposleni seznanjeni z inoviranjem	0,467	0,657	0,390	-0,002
Inoviranje povečujejo konkurenčnost	0,138	-0,054	0,879	0,263
Inoviranje imajo pomembno vlogo	0,054	0,460	0,771	-0,234
Naklonjenost zaposlenih novostim	0,044	0,036	0,081	0,972

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 9 iterations.

Na podlagi podatkov spremenljivk iz zgornje tabele 3.17 lahko ocenimo vsebinski pomen štirih faktorjev, katere bomo nadalje uporabili pri korelacijski analizi. Faktor ena zajema spremenljivke: Planiran proračun sredstev za inoviranje, Izdelan pravilnik o nagrajevanju inovativnosti, Nematerialno motiviranje inovatorjev in Management tekoče spremlja rezultate inoviranja. Skupni imenovalec tem spremenljivkam lahko opredelimo kot *dejanska aktivnost celotnega podjetja na inovacijskem področju*. Slednje spremenljivke dejansko izražajo organiziranost in inovacijsko aktivnost na vseh področjih poslovanja podjetja. Faktor dva zajema spremenljivke: Management aktivno podpira inovacijsko dejavnost, Tekoče informiranje zaposlenih z novostmi in Zaposleni so seznanjeni s pomenom inovativnosti. Slednje spremenljivke pomensko izražajo odnos managementa do inovativnosti in zaposlenih, zato bi lahko drugo komponento opredelili kot *odnos med vršnim managementom, zaposlenimi in inovativnostjo*. Faktor tri zajema spremenljivki: Inoviranje je pogoj za večjo konkurenčnost in Inoviranje zavzema pomembno vlogo, izraža neko miselnost managerjev o inovativnosti, zato lahko opredelimo tretjo komponento kot *miselnost vršnega managementa o inovativnosti*. Faktor štiri pa zajema spremenljivko: *Naklonjenost zaposlenih novostim*, kar predstavlja mnenje vršnega managementa o naklonjenosti zaposlenih novostim. Tako smo na podlagi analize z metodo glavnih komponent pridobili štiri komponente, na podlagi katerih bomo v nadaljevanju računali korelacijsko analizo med slednjimi komponentami in dodano vrednostjo na zaposlenega za podjetja, ki niso uvedla inovacije.

Korelacijska analiza

Korelacija ali korelacijski koeficient je številska mera, ki predstavlja moč linearne povezanosti dveh spremenljivk. Statistična veda s korelacijo v splošnem označuje odvisnost dveh spremenljivk v statistični populaciji. Korelacijo je moč meriti z več različnimi koeficienti, prilagojenimi za različne tipe podatkov, ki so na voljo. Izmed korelacijskih koeficientov je najbolj znan Pearsonov korelacijski koeficient, ki je računana na podlagi kovariance in standardnih odklonov serij obeh spremenljivk (Wikipedija 2006).

Za potrebe naše analize, oziroma potrditve ali zavrnitve naše druge hipoteze, da obstaja pozitivna korelacija med uspešnostjo managementa inoviranja in dodano vrednostjo smo izvedli korelacijsko analizo med proučevanimi neodvisnimi spremenljivkami in odvisno spremenljivko dodana vrednost na zaposlenega. V spodnji tabeli 3.18 je prikazana korelacijska analiza za podjetja, ki so inovacijo uvedla.

Tabela 3.18 Korelacijska matrika med neodvisnimi spremenljivkami in dodano vrednostjo na zaposlenega za podjetja, ki so uvedla inovacijo

		Dod. vred/zap. v EUR
Dodana vrednost na zaposlenega v EUR	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	179
Inoviranje je pogoj za večjo konkurenčnost	Pearson Correlation	0,047
	Sig. (2-tailed)	0,536
	N	179
Inoviranje zavzema pomembno vlogo	Pearson Correlation	0,001
	Sig. (2-tailed)	0,988
	N	179
Mgt. aktivno podpira inovacijsko dejavnost	Pearson Correlation	0,225(**)
	Sig. (2-tailed)	0,002
	N	179
Zaposleni seznanjeni s pomenom inovativnosti	Pearson Correlation	0,266(**)
	Sig. (2-tailed)	0
	N	179
Izdelan pravilnik o nagrajevanju inovativnosti	Pearson Correlation	0,065
	Sig. (2-tailed)	0,387
	N	179
Nematerialno motiviranje	Pearson Correlation	0,14
	Sig. (2-tailed)	0,062
	N	179
Proračun sredstev za inoviranje	Pearson Correlation	-0,064
	Sig. (2-tailed)	0,396
	N	179

Tabela 3.18 – nadaljevanje

Mgt. spremlja rezultate inovacijske dejavnosti	Pearson Correlation	-0,164(*)
	Sig. (2-tailed)	0,029
	N	179
Informiranje zaposlenih z novostmi, inovacijami	Pearson Correlation	-0,072
	Sig. (2-tailed)	0,337
	N	179
Naklonjenost zaposlenih novostim	Pearson Correlation	0,058
	Sig. (2-tailed)	0,438
	N	179
Načrt izobraževanj	Pearson Correlation	0,294(**)
	Sig. (2-tailed)	0
	N	179

Pearsonov korelacijski koeficient predstavlja velikost linearne povezanosti med neodvisno in odvisno spremenljivko. Njegova vrednost se lahko nahaja med -1 in 1. Vrednost -1 predstavlja popolno negativno povezanost spremenljivk, 1 pa pomeni popolno pozitivno povezanost. Pearsonov koeficient 0 označuje ničelni vpliv ene spremenljivke na drugo. V našem primeru opazimo, da obstaja pozitivna korelacija le med tremi opazovanimi neodvisnimi spremenljivkami in odvisno spremenljivko in je zelo šibka, med 0,225 in 0,294. Najvišjo medsebojno pozitivno korelacijo ima spremenljivka; Izdelan načrt izobraževanj, sledita ji spremenljivki Zaposleni seznanjeni s pomenom inovativnosti in Management aktivno podpira inovacijsko dejavnost. Pri podjetjih, ki inovacije niso uvedla pa je pet takih neodvisnih spremenljivk, ki imajo šibko pozitivno korelacijo z dodano vrednostjo na zaposlenega. Prikazane so v spodnji tabeli 3.19.

Tabela 3.19 Korelacijska matrika med neodvisnimi spremenljivkami in dodano vrednostjo na zaposlenega za podjetja, ki niso uvedla inovacije

		Dod. vred/zap. v EUR
Dodana vrednost na zaposlenega v EUR	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	129
Inoviranje je pogoj za večjo konkurenčnost	Pearson Correlation	-0,077
	Sig. (2-tailed)	0,386
	N	129
Inoviranje zavzema pomembno vlogo	Pearson Correlation	0,202(**)
	Sig. (2-tailed)	0,021
	N	129
Mgt. aktivno podpira inovacijsko dejavnost	Pearson Correlation	0,241(**)
	Sig. (2-tailed)	0,006
	N	129
Zaposleni seznanjeni s pomenom inovativnosti	Pearson Correlation	0,242(**)
	Sig. (2-tailed)	0,006
	N	129
Izdelan pravilnik o nagrajevanju inovativnosti	Pearson Correlation	0,360(**)
	Sig. (2-tailed)	0
	N	129
Nematerialno motiviranje	Pearson Correlation	0,355(**)
	Sig. (2-tailed)	0
	N	129
Proračun sredstev za inoviranje	Pearson Correlation	0,042
	Sig. (2-tailed)	0,634
	N	129
Mgt. spremlja rezultate inovacijske dejavnosti	Pearson Correlation	0,037
	Sig. (2-tailed)	0,676
	N	129
Informiranje zaposlenih z novostmi, inovacijami	Pearson Correlation	0,167
	Sig. (2-tailed)	0,059
	N	129
Naklonjenost zaposlenih novostim	Pearson Correlation	-0,112
	Sig. (2-tailed)	0,206
	N	129
Izdelan načrt izobraževanj	Pearson Correlation	-0,021
	Sig. (2-tailed)	0,816
	N	129

Najvišja korelacija je med neodvisnima spremenljivkama Izdelan pravilnik o nagrajevanju inovativnosti (vrednost korelacijskega koeficienta je 0,36) in Nematerialno motiviranje (vrednost korelacijskega koeficienta je 0,35), vendar predstavljata še vedno razmeroma šibko korelacijo. Pozitivno korelacijo z vrednostmi korelacijskega koeficienta med 0,20 in 0,24 imajo tudi naslednje spremenljivke: Zaposleni seznanjeni s

pomenom inovativnosti, Management aktivno podpira inovacijsko dejavnost in Inoviranje zajema pomembno vlogo. Glede na rezultate korelacijske analize, ki smo jo izvedli za posamezne neodvisne spremenljivke in odvisno spremenljivko, posebej za podjetja, ki so inovacijo uvedla in za podjetja, ki inovacije niso uvedla samo ugotovili, da se spremenljivke razlikujejo, zato smo naredili še korelacijsko analizo komponent, ki smo jih dobili z analizo metode glavnih komponent, da bi ugotovili na kakšen način tvorijo posamezne dimenzije. Korelacije so prikazane v tabeli 3.20. V prvem delu tabele so podane komponente za podjetja, ki niso uvedla inovacije (NE-Inovacija), v drugem delu pa za podjetja, ki so uvedla inovacijo (DA-Inovacija).

Tabela 3.20 Korelacijska matrika med komponentami in dodano vrednostjo na zaposlenega

		Dod. vred/zap. v EUR
Dodana vrednost na zaposlenega v EUR	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	308
Dejanska aktivnost celotnega podjetja na inovacijskem področju	Pearson Correlation	0,158
NE – Inovacija	Sig. (2-tailed)	0,075
	N	129
Odnos med managementom, zaposlenimi in inovativnostjo	Pearson Correlation	0,251(**)
NE – Inovacija	Sig. (2-tailed)	0,004
	N	129
Miselnost vršnega managementa o inovativnosti	Pearson Correlation	-0,054
NE – Inovacija	Sig. (2-tailed)	0,544
	N	129
Naklonjenost zaposlenih novostim	Pearson Correlation	-0,228(**)
NE - Inovacija	Sig. (2-tailed)	0,009
	N	129
Dejanska aktivnost podjetja na inovacijskem področju	Pearson Correlation	0,094
DA – Inovacija	Sig. (2-tailed)	0,21
	N	179
Odnos med zaposlenimi in inovativnostjo	Pearson Correlation	-0,052
DA – Inovacija	Sig. (2-tailed)	0,486
	N	179
Miselnost managementa o inovativnosti	Pearson Correlation	0,106
DA – Inovacija	Sig. (2-tailed)	0,157
	N	179
Načrt izobraževanja za vse zaposlene	Pearson Correlation	0,301(**)
DA – Inovacija	Sig. (2-tailed)	0
	N	179

Z omenjeno korelacijsko analizo komponent smo želeli preveriti naše ugotovitve, ki smo jih pridobili z že opravljeno korelacijsko analizo med neodvisnimi spremenljivkami in odvisno spremenljivko. Ugotovili smo, da obstaja v podjetjih, ki inovacije niso

uvedle šibka pozitivna korelacija le med komponento »Odnos med managementom, zaposlenimi in inovativnostjo« ter dodano vrednostjo na zaposlenega. Iz slednjega lahko povzamemo kako pomemben je odnos vršnega managementa do inovativnosti, posledično njihov prenos informacij, novosti in znanja med vse zaposlene. Pozitivni odnosi so povod za dobro delovno klimo in posledično za višjo dodano vrednost podjetja. Negativno korelacijo med Naklonjenostjo zaposlenih novostim in dodano vrednostjo si lahko razlagamo, da podjetja, ki nimajo pravega vodstva, kljub zavzetosti zaposlenih za inovacijsko dejavnost najverjetneje niso uspešna. V kolikor podjetje, kljub naklonjenosti zaposlenih nima kvalitetnega vršnega managementa je majhna verjetnost, da bodo finančni rezultati (tudi dodana vrednost) med najboljšimi.

V podjetjih, ki so inovacijo uvedla obstaja šibka pozitivna korelacija le med komponento »Izdelan načrt izobraževanj za vse zaposlene« in dodano vrednostjo, med ostalimi komponentami ni statistično upravičene korelacije, saj je vrednost Sig. več kot 0,05. Predvidevamo lahko, da podjetja, ki imajo dobro izdelan načrt izobraževanj za vse zaposlene, tudi vlagajo določena finančna sredstva v izobraževanja, ki jim doprinesejo dobro izobražen in usposobljen kader, ki s svojimi inventivnimi idejami pozitivno vpliva na višjo dodano vrednost v podjetju. Glede na to, da ima spremenljivka Izdelan načrt izobraževanja med vsemi podjetji najvišjo pozitivno korelacijo z dodano vrednostjo na zaposlenega, nam rezultat dokazuje kako pomembno je izobraževanje zaposlenih na vseh ravneh v podjetju. Poleg dobro izobraženega kadra pozitivno vpliva na višjo dodano vrednost podjetja tudi odnos managementa do zaposlenih, tekoče informiranje zaposlenih z novostmi in aktivno podpiranje inovacijskih dejavnosti. Če okvirno strnemo rezultate naše korelacijske analize, bi lahko povzeli, da je med določenimi neodvisnimi spremenljivkami, ki merijo uspešnost managementa inoviranja in dodano vrednost opazna šibka pozitivna korelacija. Obstajajo pa tudi take neodvisne spremenljivke, ki imajo negativno korelacijo z dodano vrednostjo na zaposlenega, kot npr. faktor *Naklonjenost zaposlenih novostim*. Hipoteze ne moremo zavrniti, saj so rezultati analize pokazali šibko pozitivno korelacijo med faktorjem *Izdelan načrt izobraževanj* in faktorjem *Odnos med managementom, zaposlenimi in inovativnostjo*. Tako lahko s pridobljenim rezultatom analize, pod določenimi predpostavkami potrdimo našo drugo hipotezo, ki pravi, da obstaja pozitivna korelacija med uspešnostjo managementa inoviranja in višino dodane vrednosti.

3.2 Spoznanja in ugotovitve raziskave o povezanosti managementa inoviranja z dodano vrednostjo

Analiza opravljene ankete, katero smo opisali v predhodnem poglavju, je zavrnila našo prvo hipotezo, ki pravi, da vršni management ne pripisuje dovolj pomena inovacijskim dejavnostim in njihovemu vplivu na dodano vrednost ter pogojno potrdila našo drugo hipotezo, da obstaja pozitivna korelacija med uspešnostjo managementa inoviranja in višino dodane vrednosti na zaposlenega.

Z opravljenim izračunom aritmetične sredine neodvisnih spremenljivk, ki predstavljajo stopnjo uspešnosti managementa inoviranja smo prišli do skupne povprečne vrednosti odgovorov 3,25. Na podlagi opravljenega t-preizkusa zavrnilo našo prvo hipotezo, ki pravi, da vršni management ne pripisuje dovolj pozornosti inovacijskim dejavnostim in njenemu vplivu na dodano vrednost. Najvišjo vrednost odgovorov smo dobili pri vprašanju, ali se strinjate, da inovativnost povečuje konkurenčnost podjetja. Povprečna ocena tega vprašanja je nad 4,5, kar pomeni, da se managerji zavedajo pomena inovativnosti in njenega vpliva na dodano vrednost. Žal, pa samo zavedanje ni dovolj. Managerji podjetij se prav tako strinjajo s trditvijo, da so inovacijske aktivnosti pomembne za uspešnost podjetja, saj je le 7 % podjetij odgovorilo, da se s tem vprašanjem ne strinjajo. Managerji pa kljub temu, da se zavedajo kakšen pomena ima dobro organizirana inovacijska dejavnost na uspešnost poslovanja, le te v večini primerov nimajo dobro organizirane. Podjetji, katerih managerji so mnenja, da imajo inovacijske dejavnosti dobro organizirane je le 21 %. Kot najpogostejši vzrok zakaj inovacijske dejavnosti v podjetju niso dobro organizirane navajajo, primanjkovanje ustreznega kadra in časa, kar je najverjetneje posledica, da imajo le redka podjetja izdelan pravilnik o inoviranju. Zavedati se moramo, da je v raziskavi sodelovalo 299 mikro in majhnih podjetij od vseh 308 podjetij vključenih v raziskavo. Predpostavljamo, da majhna podjetja nimajo dovolj kadra, posledično temu jim primanjkuje časa in potrebnega znanja za inovacijske dejavnosti.

Raziskavo smo naredili ločeno za podjetja, ki so v zadnjih treh letih poslovanja uvedla vsaj eno inovacijo in za podjetja, ki niso uvedla nobene inovacije. Ugotovili smo, da obstaja le majhna razlika v povprečni vrednosti odgovorov, ki ocenjujejo uspešnost managementa inoviranja med enimi in drugimi podjetji. Podjetja, ki so inovacijo uvedla imajo povprečno vrednost odgovorov 3,35, druga podjetja, ki inovacije niso uvedla pa 3,11. Predvidevamo lahko, da je tako majhna razlika v rezultatu posledica kriterija delitve podjetij, saj so med takimi podjetji, ki so inovacijo uvedla podjetja, ki so lahko v zadnjih treh letih uvedla samo eno inovacijo, kar pa še zdaleč ne pomeni, da so izkoristila vse svoje inovativne zmožnosti in so zato lahko bolj primerljiva s podjetji, ki še niso uvedla inovacije. V kolikor bi podjetja razdelili v več razredov glede na število uvedenih inovacij, bi najverjetneje dobili drugačno sliko. Z

izračunom t-preizkusa smo za prvo skupino podjetij, ki so že uvedla inovacijo prav tako zavrgli našo prvo hipotezo, za drugo skupino podjetji, ki še niso uvedla inovacije, pa smo našo hipotezo potrdili, kar pomeni, da managerji podjetji, ki še niso uvedla inovacije ne pripisujejo dovolj pomena inovacijskim dejavnostim in njihovem vplivu na dodano vrednost. Primerjali smo tudi višino dodane vrednosti na zaposlenega ločeno glede na podjetja, ki so uvedla vsaj eno inovacijo in ostala podjetja. Prva skupina podjetji ima povprečno višino dodane vrednosti na zaposlenega le za dobrih 1.000,00 EUR višjo od podjetji, ki inovacije niso uvedla. Kljub temu, da obstaja pozitivna korelacija med spremenljivko uvedba inovacije in višino dodane vrednosti, naše hipoteze, da obstaja pozitivna korelacija med uspešnostjo managementa inoviranja in višino dodane vrednosti na zaposlenega, na podlagi izračuna slednje spremenljivke, ne moremo potrditi, saj je stopnja statistične značilnosti med slednjima spremenljivkama 0,917. Veliko večjo razliko v povprečni višini dodane vrednosti na zaposlenega smo dobili, ko smo primerjali podjetja, ki imajo inovacijsko dejavnost dobro organizirano in podjetja, ki nimajo dobro organizirane inovacijske dejavnosti. Višina dodane vrednosti na zaposlenega je pri podjetjih, ki imajo inovacijsko dejavnost dobro organizirano višja za 10.000,00 EUR v primerjavi s podjetji, ki inovacijske aktivnosti nimajo dobro organizirane. Iz navedenih podatkov lahko povzamemo, da ima dobra organiziranost inovacijske dejavnosti v podjetju pozitiven vpliv na višino dodane vrednosti, s čimer lahko potrdimo našo drugo hipotezo, da obstaja pozitivna korelacija med uspešnostjo managementa inoviranja in višino dodane vrednosti na zaposlenega. Slednja hipoteza je statistično potrjena, saj je stopnja statistične značilnosti med spremenljivkama 0,000.

Rezultati opravljene korelacijske analize, s katero smo preverili našo drugo hipotezo so pokazali, da obstaja pozitivna korelacija med faktorjem *Izdelan načrt izobraževanj za vse zaposlene* in dodano vrednostjo na zaposlenega ter faktorjem *Odnos med managementom, zaposlenimi in inovativnostjo* ter dodano vrednostjo na zaposlenega. Podjetja, ki imajo dobro izdelan načrt izobraževanj za vse zaposlene in zaposlene v skladu z načrtom izobražujejo imajo višjo dodano vrednost od ostalih podjetij. V podjetjih kjer management aktivno podpira inovacijsko dejavnost, tekoče informira zaposlene z novostmi in pomenom inovativnosti se rezultati odražajo tudi v višji dodani vrednosti. Pozitivni odnosi med managementom, zaposlenimi in inovativnostjo so povod za ustvarjalno delovno klimo in posledično za višjo dodano vrednost podjetja. Rezultat korelacijske analize je pokazal, da obstajajo tudi take spremenljivke, ki imajo negativno korelacijo z višino dodane vrednosti na zaposlenega, kot npr. faktor *naklonjenost zaposlenih novostim*, zato lahko našo drugo hipotezo, da obstaja pozitivna korelacija med uspešnostjo managementa inoviranja in višino dodane vrednosti na zaposlenega, potrdimo le pogojno.

4 MODEL SPODBUJANJA INOVACIJSKIH AKTIVNOSTI, ZASNOVAN NA SPOZNANJIH IZ PREJŠNJIH POGLAVIJ

V prvih poglavjih naloge smo iz najrazličnejših zornih kotov osvetlili vlogo, mesto in pomen inventivno-inovacijskih procesov, da bi tako izboljšali učinkovitost ter uspešnost managementa inoviranja v gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaje in vzdrževanja motornih vozil. Poudarjamo, da je nujno upoštevati vsakega zaposlenega, ki s svojimi invencijami, koristnimi predlogi in tehničnimi izboljšavami prispeva v dobrobit podjetja, kjer je zaposlen in posredno s tem tudi širši družbi. Prav pri prodaji in vzdrževanju motornih vozil velja posebej poudarjati individualno ustvarjalnost zaposlenih. V nadaljevanju bomo osvetlili možen model spodbujanja inovacijskih aktivnosti.

4.1 Pregled modela spodbujanja inovacijskih aktivnosti

Model spodbujanja inovacijskih aktivnosti temelji na timskem delu. To pomeni, da je potrebno sodelovanje prodajnih referentov z izvajalci vzdrževanja motornih vozil. V ta namen smo v določenem smislu to osvetlili v kontinuiranem modelu razvoja in ekspanzije, kjer so celovito povezane številne aktivnosti v inovacijski verigi. Pri tem sta vidni zlasti povezava in nadgradnja transformacije invencij v inovacijo. Bistvo uspeha se odraža v prodaji. To pomeni, da je trg oziroma kupec tisti, ki sprejme ali zavrne ponujene inovacije, nove rešitve, nove tehnologije itd. Imamo lahko genialne in pravno zavarovane inovacije oziroma izume, vendar jih trg ne sprejme. V takšnih primerih se prodajni referenti lahko zelo trudijo s pospeševanjem prodaje, vendar to nima nobenega učinka.

Podobno kot imamo v managementu oblikovane funkcije managerja, bi lahko na podoben način zasnovali najosnovnejše korake za ustrezen pregled modela spodbujanja inovacijskih aktivnosti. V vsakem primeru je treba na tem področju evidentirati tehnološke, tehnične, prodajne in druge probleme, vključno z aktivnostmi vzdrževanja motornih vozil. V nadaljevanju bi podjetje moralo pristopiti k preglednemu načinu izvajanja inovacijskih aktivnosti. V tem smislu so možni naslednji koraki organiziranja in spodbujanja inovacijskih aktivnosti:

- načrtovanje aktivnosti za spodbujanje in pospeševanje inovacijskih aktivnosti oziroma ustvarjalnosti; v ta namen je koristno, da podjetje, ki prodaja in servisira motorna vozila, evidentira pripombe in reklamacije tržnih strank, sledi tehničnemu ter tehnološkemu razvoju v panogi motornih vozil in le-to vnaša v vsakdanjo prakso, takoj po uspešnem načrtovanju spodbujanja ustvarjalnosti je treba pristopiti k organiziranju konkretnih spodbujevalnih inovacijskih aktivnosti; pri tem je poudarek na strokovnih kadrih in sodobni organiziranosti podjetja;

- šele, ko imamo izvedeno dobro načrtovanje in organiziranje spodbujanja inovacijskih aktivnosti, sledijo izvajalne aktivnosti, ki jim na kratko rečemo 'ukazovanje'; to pomeni, da mora management inoviranja v gospodarskih družbah dejavnosti prodaje in servisiranja motornih vozil slediti načelom izvajanja (udejanjanja) inovacijskih aktivnosti ob upoštevanju timskega dela, dobrih medsebojnih odnosov zaposlenih; vse to pride do izraza zlasti pri izvajanju vzdrževanja motornih vozil (poznamo številne primere, ko so v času servisiranja na določenih vozilih, na primer Ford escort prav serviserji – mehaniki rešili določene tehnične probleme in tako utrdili ugled proizvajalca teh avtomobilov);
- naslednje aktivnosti spodbujanja inovacij se nanašajo na ustrezno koordinacijo vseh zaposlenih pri reševanju določenih poslovnih in tehničnih problemov ali težav;
- in končno, za izvajanje celovitega modela spodbujanja inovacijskih aktivnosti velja navesti in poudariti še nadziranje, spremljanje oziroma kontrolo posameznih inovacijskih aktivnosti, da bi z najmanj vloženimi sredstvi dosegli zadovoljive poslovne in druge rezultate.

Uspešna podjetja, ki upoštevajo omenjene korake navedenih osnovnih pristopov za spodbujanje in izvajanje inovacijskih aktivnosti, beležijo končni rezultat z vidika marketinga, ki temelji na zadovoljstvu strank, izvajalcev storitev in lastnika kapitala z doseženim dobičkom.

V naslednjem podpoglavju bomo predstavili zamisel o izvirnem modelu spodbujanja inovacijskih aktivnosti v gospodarskih družbah prodaje in vzdrževanja motornih vozil.

4.2 Predstavitev in uporaba modela spodbujanja inovacijskih aktivnosti v gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaje in vzdrževanje motornih vozil

Naš izvirni model spodbujanja inovacijskih aktivnosti je zasnovan na spoznanjih iz prejšnjih poglavij. Preden bi podali končno obliko predvidenega modela, bi poudarili nekaj osnovnih aktivnosti, razmišljanj in poslovnosti, ki temeljijo na ustreznem oblikovanju možnih modelov ter pristopov za spodbujanje ustvarjalnosti in s tem učinkovitosti ter uspešnosti podjetja. V načelu izhajamo iz plačilno sposobnega trga. Opraviti imamo s plačilno sposobnimi tržnimi strankami. V našem primeru obravnavamo prodajo in vzdrževanje motornih vozil. To predstavlja dve ločeni, vendar za poslovni uspeh povezani poslovni funkciji. Dobro prodajo motornih vozil bomo dosegli z zagotavljanjem ustreznega servisiranja motornih vozil in obratno. V sodobnem poslovanju je treba upoštevati trajnostni razvoj, ki temelji na ustreznem gospodarjenju

(ekonomiki poslovanja, ekologiji, to je varstvu okolja, in socialni pravičnosti). Omenjena dejstva so posredno in neposredno pomembna tudi pri managementu inoviranja, ki je predmet naloge.

Pri prodaji motornih vozil je management inoviranja razmeroma skromen. Kljub temu pa je uspeh prodaje odvisen od komunikacijskega kapitala in veščin prodajalca motornih vozil. Poznamo primere, ko trgovci z nedokončano srednjo šolo beležijo dobre poslovne rezultate s prodajo avtomobilov, ker obvladajo predmet poslovanja, delo opravljajo z ljubeznijo, vztrajnostjo in so motivirani ter stimulirani na osnovi prodaje. Lahko pa imamo prodajalce s fakultetno izobrazbo s področja ekonomije ali managementa, ki ne dosegajo pričakovanih rezultatov pri prodaji motornih vozil. Zakaj? Odgovorov je lahko več; najenostavnejši zgoščeni odgovor pa bi temeljil na dejstvu, da si niso izbrali pravega delovnega mesta za prodajo motornih vozil, ker ne obvladajo tržnega komuniciranja in nimajo pravega odnosa do potencialnih kupcev. V takšnih primerih tržne stranke odidejo iz prodajnih salonov nezadovoljne.

Običajno je potek prodaje motornih vozil naslednji:

- prodajalec predstavi naročniku potencialna vozila;
- naročnik se odloči za določeno vozilo;
- naročnik odda naročilo prodajalcu vozil in dobi račun za plačilo;
- po opravljenem plačilu sledi prevzem vozila, v kolikor je to na zalogi; v primeru, da prodajni salon tega nima na zalogi, pa je treba poslati naročilo proizvajalcu in spremljati dodatne aktivnosti kupoprodaje;
- kupec prejme ustrezna navodila o uporabi in garancijsko knjižico ter se zadovoljen posloviti.

Marsikdo se bo na tem mestu vprašal, kje so tu možne inovacije, tehnične izboljšave in koristni predlogi. Odgovorov in razmišljanj je lahko več. Poudarili pa bi le nekaj za vsakdanjo prakso pomembnih stvari, od katerih je v končni fazi odvisen tudi uspeh pri prodaji motornih vozil. Pri tem mislimo na sodoben pristop elektronskega naročanja, spremljanja naročil, nadzora dobave, ustreznega uskladiščenja itd. Kot primer inoviranja dela in sredstev z vidika logistike bi posebej poudarili urejenost ter prilagodljivost transportnih sredstev za prevoz motornih vozil. Že pred leti so Japonci prilagodili transportne ladje za motorna vozila tako, da je bilo možno na eno ladjo natovoriti približno 4 tisoč vozil. Čas nakladanja in razkladanja je tudi izredno pomemben, zato je bilo treba ustrezno organizirati nakladanje in razkladanje vozil v določenem pristanišču. Prevažati surovo nafto ali gramoz z ladjo je najenostavneje. Zahtevnejše pa je rokovanje (nakladanje, razkladanje vozil), ker morajo izdelki dospeti do kupca nepoškodovani. Seveda bi lahko naštevali obilico udejanjenih inovacij s področja tržnih poti oziroma logistike. Tudi organiziranost, arhitektura in dizajn prodajnega salona mora biti na ustrezni ravni. Želeli smo poudariti, da je potrebna

ustrezna ustvarjalnosti tudi pri izgradnji in opremljenosti prodajnih salonov ter usposabljanju strokovnega kadra, ki naj bi bil ustvarjalen, komunikativen, prodoren, s prizvokom 'šarma' in motiviran za prodajno opravilo. Iz tega razmišljanja želimo poudariti, da je potrebna ustvarjalnost in ustrezno spodbujanje inovacijskih aktivnosti pri celotnem procesu prodaje vozil.

Pri vzdrževanju motornih vozil je poslovanje nekoliko zahtevnejše (seveda od primera do primera, oziroma od znamke do znamke različno). Preden bi predstavili uporaben model spodbujanja inovacijskih aktivnosti v gospodarskih družbah na obravnavanem področju, bomo v zgoščeni obliki podali klasičen vrsti red poslovnih aktivnosti pri izvajanju vzdrževanja oziroma servisiranja motornih vozil. Postopek je običajno naslednji:

- naročnik se dogovori za termin popravila (servisa);
- naročnik dostavi serviserju vozilo; sledi ustrezna primopredaja vozila s potrjevanjem delovnega naloga;
- sledi servisiranje vozila (oziroma različna popravila);
- po izvedenem servisu sledi fakturiranje in plačilo ter oddaja vozila naročniku.

Za izvajalce servisnih storitev ugotavljajo zadovoljstvo tržne stranke z izvedenimi storitvami razne zunanje organizacije, ki se ukvarjajo z raziskavami trga. Na osnovi teh je pomembna povratna informacija izvajalcu storitev, zlasti takrat, ko stranka ni bila zadovoljna z izvedenimi storitvami.

V nadaljevanju bomo oblikovali ter predstavili uporaben model za spodbujanje inovacijskih aktivnosti v gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaje in vzdrževanja motornih vozil. Pri tem smo izhajali iz spoznanj v prejšnjih poglavjih. Upoštevali smo skupinsko delo, motivacijo in stimulacijo vseh udeležencev ter organiziranost pospeševanja inovacij oziroma ustvarjalnosti na obravnavanem področju. Pri vsem tem pa smo sledili osnovnim smernicam in dejstvu filozofije trženja. To pomeni, da smo izhajali iz plačilno sposobne tržne stranke, njene potrebe, želje in problemov v zvezi z motornim vozilom. Bistvo uspeha je v tem, da je tržna stranka zadovoljna v kar največji možni meri; istočasno naj bi bili zadovoljni tudi izvajalci servisiranja, z doseženim dobičkom pa tudi lastnik podjetja.

Model spodbujanja inovacij bi lahko oblikovali zelo zapleteno z navedbo odgovornih oseb v organizaciji, obveznosti posameznih izvajalcev in nosilcev funkcij, tako na področju prodaje kakor tudi vzdrževanju motornih vozil. Glede na dejstvo, da smo v grobih obrisih že izpostavili in opisali možne inovacijske oziroma ustvarjalne aktivnosti pri prodaji motornih vozil, bomo v nadaljevanju osrednjo pozornost namenili spodbujanju inovacijskih aktivnosti pri vzdrževanju motornih vozil. Poudarjamo, da bolj kot je inovacija, tehnološki proces, zasnova izdelka in izvedba poslovnih aktivnosti enostavna, bolj je genialna. To pomeni, da želimo predstaviti uporaben model

spodbujanja inovacijskih aktivnosti s poudarkom na vzdrževanju motornih vozil. Od nekaj različic uporabnega modela spodbujanja inovacij smo oblikovali razmeroma enostaven in učinkovit model za vsakdanjo prakso, ki povezuje teorijo ter prakso managementa in inventivno-inovacijskih procesov.

V sliki 4.1 smo oblikovali izviren model spodbujanja inventivno-inovacijskih procesov oziroma inovacijskih aktivnosti. Model izhaja iz dejstva, da ima vodstvo podjetja smisel za objektivno in pravočasno motivacijo ter stimulacijo vseh udeležencev inventivno-inovacijske verige, kakor tudi, da je vodstvo s strokovnimi službami za prodajo in vzdrževanje motornih vozil na ustrezni strokovni ravni. To pomeni, da je vršni management tisti, ki je najbolj zainteresiran za inoviranje dela in sredstev v podjetju. Pomen vloge vršnega managementa smo zaznali v zgoraj opisani empirični raziskavi. Rezultati analize so pokazali, da se managerji v slovenskih podjetjih iz dejavnosti prodaje in vzdrževanja motornih vozil zavedajo pomena inovacijskih dejavnosti, vendar le-teh v zadostni meri ne udeležajo. Podjetja z dobro organizirano inovacijsko dejavnostjo imajo višjo dodano vrednost, ki je odvisna predvsem od zavzetosti in angažiranosti vršnega managementa. Dobri odnosi med managementom in zaposlenimi so prav tako pomemben ključ do zastavljenega poslovnega uspeha.

Tudi Markič (2004, 246) v Preglednem modelu inoviranja proizvodnih procesov poudarja znanje in vrednote managerjev procesov. Povezano s tem posebej izpostavlja management inoviranja, logistike, trženja, vzdrževanja, kakovosti, tveganja, varstva okolja, inoviranja, človeških virov in drugo. Posredno in neposredno smo že v prvih treh poglavjih teoretično osvetlili inventivno-inovacijske procese. Zato naš novi model, prikazan na sliki 4.1, predstavlja celovit in praktičen prikaz spodbujanja inovacijskih procesov. Model predvideva ustrezno organiziranost službe za spodbujanje inovacijskih aktivnosti z ustreznimi strokovnimi kadri, ki so soodgovorni za celovito obvladovanje ustvarjalnosti oziroma spodbujanje inovacijskih procesov. Zato je ta služba neposredno podrejena vodstvu podjetja. Šele po tem, ko smo ustrezno oblikovali vodstvo podjetja in posamezne službe oziroma opredelili odgovorne osebe za spodbujanje, spremljanje ter nadziranje omenjenih aktivnosti, lahko pristopimo k operativnemu delu internega in zunanega zbiranja koristnih predlogov, idej ter tehničnih izboljšav, kar izvaja samostojni referent, podrejen prej navedeni službi za spodbujanje inovacij. Ta oziroma odgovorna oseba namenja posebno pozornost prenovi procesov v podjetju, pospešuje in zbira koristne predloge za inovacije s poudarkom na kakovosti nadomestnih delov vozil, servisiranju vozil ob ustreznem ravnanju z vsemi udeleženci inventivno inovacijske verige, kakor tudi s svojimi nadrejenimi. Poudariti bi želeli, da smo z rezultati raziskave prišli do spoznanj, da je največja pomanjkljivost podjetij, da nimajo dobro organizirane inovacijske dejavnosti, primanjkovanje ustreznega kadra in časa. Zato smo v slednjem modelu poudarili pomen strokovnosti ustreznega kadra, ki spodbuja inventivno-inovacijske procese. Zaposleni v tej službi morajo s pravim načinom dela spodbujati

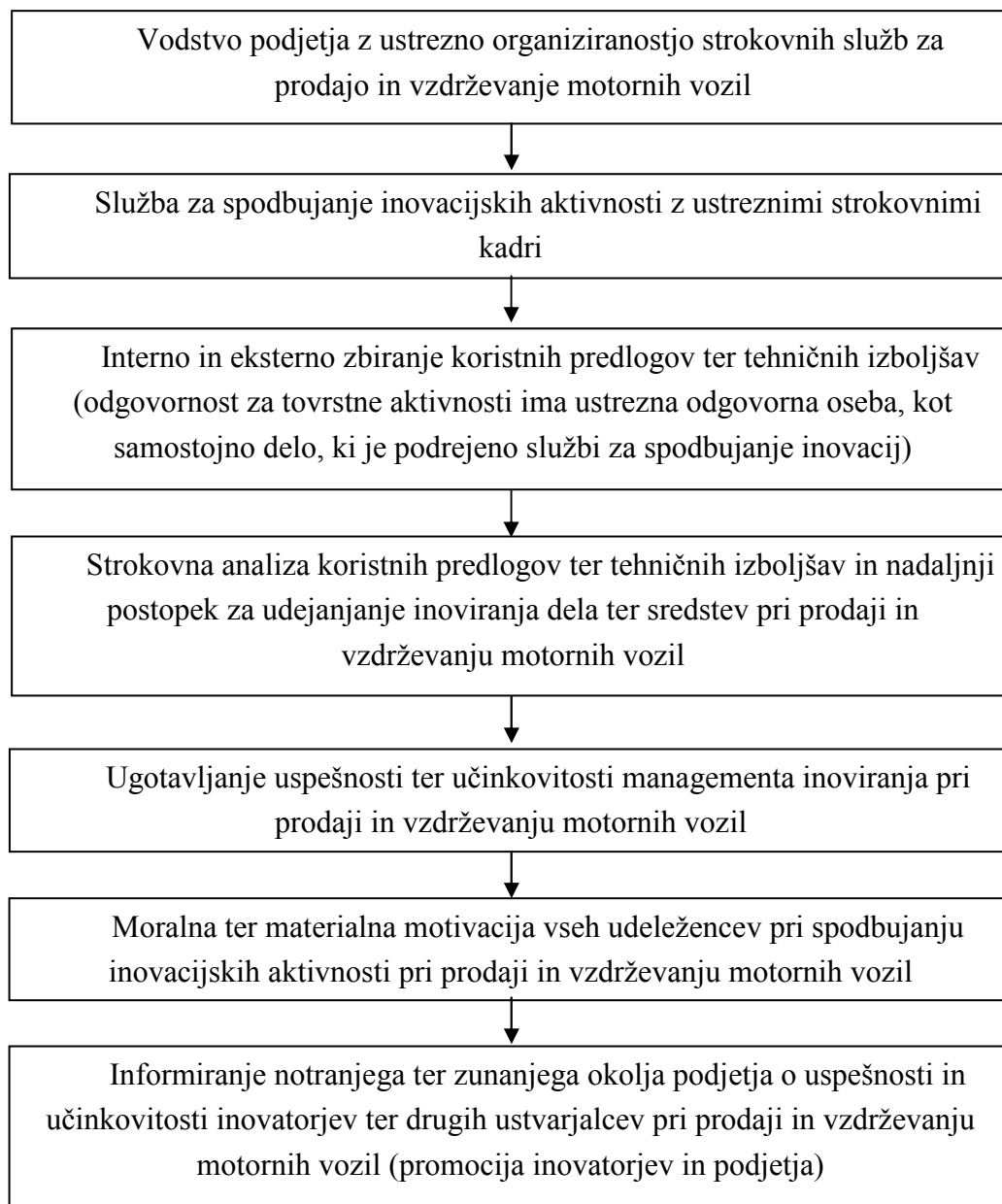
celoten kolektiv k inovativnemu razmišljanju, kateremu naj sledijo konkretni predlogi in analiza le-teh. V četrtem sklopu obravnavanega modela je predvidena strokovna analiza prispelih koristnih predlogov in tehničnih izboljšav. Bistvo in naloga strokovne analize temelji na optimističnem ter strokovnem pristopu za pravočasno, objektivno in celovito analiziranje inovacijskih predlogov. Strokovna služba na osnovi tega pospešuje nadaljnji postopek udejanjanja inovacijskih predlogov. To pomeni konkretno izvedbo oziroma izkoriščanje najboljših inovacij, ki prispevajo k izboljšanju prodaje in vzdrževanja motornih vozil. Razumljivo, da pričakujemo od odgovorne in strokovne osebe, da bo pri analiziranju inovacijskih predlogov objektivna ter pozitivno usmerjena v nadaljnji razvoj, koriščenje inovacij in s tem doseganje zadovoljstva tržnih strank, kakor tudi izvajalcev oziroma predlagateljev koristnih predlogov.

Šele po izvedeni strokovni analizi koristnih predlogov in tehničnih izboljšav sledi v posebnem sklopu aktivnosti celovito ugotavljanje uspešnosti ter učinkovitosti managementa inoviranja pri prodaji in vzdrževanju motornih vozil. Uspešnost pojmuje tako, da smo v določenem obdobju realizirali ustrezno število inovacijskih predlogov; pri tem smo imeli določene stroške, kar je posledično lahko vplivalo na končen rezultat poslovanja (več stroškov in manj dobička). Učinkovitost izvedenih in izkoriščenih tehničnih ter drugih inovacij pa se odraža na nekoliko daljši rok, ko beležimo večje poslovne rezultate (manj stroškov in več dobička). Pri ugotavljanju uspešnosti in učinkovitosti managementa inoviranja smo posredno ter neposredno sledili Markičevemu (2004, 246) modelu inoviranja proizvodnih procesov, kjer v začetni fazi obravnava objektivna in subjektivna izhodišča agentov sprememb ter soodvisnost zlasti z vidika znanja, vrednosti in vrednot, ob upoštevanju produktivnosti umskih delavcev, ustreznih medčloveških odnosov, tehnoloških procesov itd. Z izvedbo empirične analize smo ugotovili, da morajo biti kriteriji za ugotavljanje uspešnosti inovacijske dejavnosti pravilno in natančno definirani, saj nam nepravilno definirani kriteriji ne dajo zelenih rezultatov (razdelitev podjetij v več razredov glede števila uvedenih inovacij).

V predzadnji fazi modela spodbujanja inovacij smo vključili moralno ter materialno motivacijo vseh udeležencev pri spodbujanju inovacijskih aktivnosti pri prodaji in vzdrževanju motornih vozil. Tudi Devetakov (2008, 71) univerzalni marketinško-poslovni model vključuje motivacijo, stimulacijo, interese in koristi vseh udeležencev v inventivno-inovacijski verigi. Sestavne aktivnosti v Devetakovem modelu pa so tiste, ki se nanašajo na trženje, raziskave in razvoj, ob upoštevanju zunanjih dejavnikov, ki so običajno gospodarski, družbeni, socialno-kulturni, tehnološki ter drugi. Izsledki raziskave so pokazali, da v podjetjih nimajo dobro izdelanih orodij za nematerialno motiviranje zaposlenih, oziroma manegreji temu vidiku ne namenjajo dovolj pomena, kar posledično negativno vpliva na uspešnost inovacijske dejavnosti. Menimo, da je

nematerialno motiviranje zaposlenih prav tako pomembno kot materialno, zato smo ga tudi poudarili v našem modelu.

Slika 4.1 Model spodbujanja inovacijskih aktivnosti (zasnovan na spoznanjih teorije in prakse managementa in ustvarjalnosti)



Zadnji sklop predstavljenega modela za spodbujanje inovacijskih aktivnosti zajema ustrezno strokovno in pravočasno informiranje notranjega ter zunanjega okolja podjetja o uspešnosti in učinkovitosti vseh udeležencev inventivno-inovacijske verige ter drugih ustvarjalcev, ki so prispevali k boljšim poslovnim rezultatom prodaje in vzdrževanja motornih vozil. Omenjene informacijske aktivnosti dejansko predstavljajo praktično promocijo inovatorjev in podjetja, ali krajše, tovrstne aktivnosti so tiste, s katerimi

komuniciramo z notranjim ter zunanjim okoljem. Zlasti takrat, ko je poudarek na zunanjem okolju, govorimo o tržnem komuniciranju. V tem primeru so v središču pozornosti udejanjene inovacijske aktivnosti, ki prispevajo k uspešnosti podjetja v širši javnosti. Pozitivno povezanost med informiranostjo zaposlenih z novostmi in inovacijsko dejavnostjo ter dodano vrednostjo, in posledično večjo uspešnostjo poslovanja, je pokazala tudi naša raziskava. Pomembno je, da v zadnjem sklopu modela poleg informiranja zunanjega okolja, ki predstavlja predvsem tržni vidik, poudarimo tudi pomen informiranja vseh zaposlenih.

Na podlagi navedenega lahko rečemo, da predstavlja Model spodbujanja inovacijskih aktivnosti, prikazan v sliki 4.1, specifični prispevek k štirim možnim smerem ukrepanja za prehod v inovativno družbo, kar je Mulej (2007, 62) prikazal kot:

- celovita konkurenčnost na osnovi systemske kakovosti,
- inovativna družba in gospodarstvo z nenehno ustvarjalnostjo,
- ustvarjalnost kot inovativnost, kot prevladujoča in cenjena lastnost v življenju,
- pospešen prehod v inovativno družbo z ukrepi, ki jih uveljavljajo državni organi in druge organizacije.

V vsakem primeru želimo poudariti smoter, namen in cilj našega predstavljenega modela. V končnem razmišljanju je ta posredno in neposredno uporaben za vsakdanjo prakso, z njim pa zagotavljamo racionalizacijo poslovanja podjetja, s tem večji dobiček ter zadovoljstvo lastnika kapitala, pa tudi zaposlenih, zlasti udeležencev v inventivno-inovacijskih procesih. Nenazadnje je izredno pomembno tudi naslednje: tržne stranke so zadovoljne, s tem pa je dan prispevek k boljši kakovosti življenja.

Predstavljeni model dopušča in pospešuje možnosti sodelovanja gospodarstva z univerzami in javnim sektorjem. Ugledne slovenske organizacije, kot na primer Iskra Avtoelektrika, so lahko marsikomu za vzor omenjenega sodelovanja, ki temelji na skupnem vlaganju v raziskave in razvoj, oblikovanje novih izdelkov za ugledne avtomobilske znamke. V našem primeru je možno s predstavljenim modelom vzpostaviti konkretno sodelovanje podjetij, ki prodajajo in servisirajo motorna vozila, z univerzami, znanstveno-raziskovalno sfero in seveda javnim sektorjem. Vsak od udeležencev bi imel konkretne rezultate, zadovoljstvo in novo obliko pristopa za mednarodno sodelovanje.

5 ZAKLJUČEK CELOTNE RAZISKAVE

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del naloge je zaključena celota teoretičnih spoznanj, ugotovitev in predpostavk s področja managementa, uspešnosti poslovanja, inoviranja dela in sredstev ter ustvarjalnosti tako v zasebnem, kot širšem družbenem okolju. Empirični del naloge zajema raziskavo o managementu inoviranja v slovenskih gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaja in vzdrževanje vozil. Na podlagi opravljene analize raziskave smo podali ugotovitve in predlagan model spodbujanja inovacijskih aktivnosti.

5.1 Predpostavke in omejitve raziskave

Raziskava je zajele vse (mikro in majhne, srednje in velike) slovenske gospodarske družbe iz dejavnosti prodaja in vzdrževanje motornih vozil, ki so bile na dan 31. 1. 2007 registrirane v poslovnem registru AJPES. V raziskavo je bilo vključenih 776 mikro in majhnih, 22 srednjih in 14 velikih gospodarskih družb. V samo analizo raziskave (vrnjeni in pravilno izpolnjeni anketni vprašalniki) pa je bilo vključenih 299 mikro in majhnih gospodarskih družb, pet srednje velikih in štiri velike gospodarske družbe. Posledično celotnemu obsegu anketiranih podjetij predpostavljamo, da bi morali biti pridobljeni podatki (vrnjenih je bilo 38 % anketnih vprašalnikov) tehtni in dober temelj za nadaljnja raziskovanja na tem področju. Zavedati se moramo dejstva, da večinski delež (97 %) vseh analiziranih podjetij predstavljajo mikro in majhna podjetja.

Raziskava je temeljila predvsem na predpostavkah, da inovacijske dejavnosti v slovenskih podjetjih niso dovolj dobro organizirane, da se managerji ne dovolj zavedajo pomena inovativnosti in njenega vpliva na dodano vrednost, da jim primanjkuje znanj ter izkušenj o poteku inovacijskih procesov in na predpostavki, da se uspešnost managementa inoviranja odraža v višji dodani vrednosti na zaposlenega.

Pri sami izvedbi raziskave je bila glavna omejitev dejstvo, da so nekateri podatki zajeti v anketnem vprašalniku lahko za nekatera podjetja poslovna skrivnost, kar bi posledično pomenilo, da so bili pridobljeni odgovori nepravilni, posledično temu pa bi bila verodostojnost rezultatov analize lahko vprašljiva. Raziskava ni imela drugih pomembnih omejitev.

5.2 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Poleg večjega števila že predhodno opravljenih raziskav na področju inoviranja je omenjena raziskava pomemben prispevek k dosedanjim ugotovitvam na področju inovacijskih aktivnosti. Z opravljeno analizo smo zavrnilo hipotezo, da management ne namenja dovolj pozornosti inovacijskim dejavnostim v podjetju in pogojno potrdili hipotezo, da obstaja pozitivna korelacija med uspešnostjo managementa inoviranja in višino dodane vrednosti. Iz navedenih podatkov lahko povzamemo, da ima

organiziranost inovacijske dejavnosti v podjetju pomemben vpliv na višino dodane vrednosti. Analiza je pokazala, da se večina managerjev zelo strinja s trditvijo, da inovativnost povečuje konkurenčnost podjetja, žal pa za to ne naredijo dovolj. Najpogostejši vzrok, zakaj v podjetjih inovacijske aktivnosti niso organizirane, oziroma niso dovolj dobro organizirane, je v pomanjkanju ustreznega kadra in časa.

Predlagamo, da se v prihodnje opravi še več raziskav s področja inoviranja, saj lahko na podlagi tehtnih ugotovitev pridemo do novih spoznanj, na podlagi katerih predlagamo spremembe in izboljšave dela, sredstev ter procesov. Glede na spoznanja, ki smo jih pridobili z opravljeno raziskavo predlagamo, da bi bilo smotrno narediti raziskavo, ki bi razdelila podjetja v več različnih razredov, glede na število uvedenih inovacij oziroma invencij, saj menimo, da je razdelitev na podjetja, ki so inovacijo uvedla oziroma na taka, ki še niso uvedla nobene inovacije preohlapna. Predvidevamo, da je lahko razlika med takimi podjetji, ki inovacije še niso uvedla in takimi, ki so uvedla le eno inovacijo zelo majhna, medtem, ko je lahko med podjetji, ki so uvedla le eno inovacijo in podjetji, ki so uvedla že večje število inovacij razlika bistveno večja. Koristna bi bila enaka oziroma podobna raziskava tudi v drugih dejavnosti, da bi lahko podatke primerjali med seboj.

Z vidika uporabnosti pridobljenih podatkov bi priporočali, da se konkretne podatke predstavi v posameznem anketiranem podjetju. Vodstvo podjetij bi moralo motivirati k ustvarjalnosti in inovativnosti na vseh področjih dela, da ne bi ostalo le pri zavedanju o pomenu inovativnosti ter njenemu vplivu na dodano vrednost, temveč bi se to odrazilo tudi v dejanjih. Na tej točki ima lahko pomembno vlogo prav sodelovanje med univerzami in drugimi raziskovalnimi ustanovami ter gospodarstvom.

5.3 Prispevek k znanosti

Teoretični prispevek k znanosti

Namen magistrske naloge je bil združitev teoretičnih znanj in spoznanj na področju managementa, inventivno-inovacijske dejavnosti in dodane vrednosti, s spoznanji ter ugotovitvami iz opravljene empirične raziskave o managementu inoviranja v slovenskih gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaje in vzdrževanja motornih vozil. Omenjena raziskava o managementu inoviranja je potrdila dosedanje predpostavke o stanju inventivno-inovacijskih dejavnosti v organizacijah. Inovacijske dejavnosti v gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaje in vzdrževanja motornih vozil niso dovolj dobro organizirane, kar ima za posledico nižjo dodano vrednost na zaposlenega. Prispevek magistrske naloge k znanosti iz teoretičnega vidika je v originalnosti obravnavanega področja inoviranja v dejavnosti prodaje in vzdrževanja motornih vozil v Republiki Sloveniji.

Praktični učinki

Nalogo smo zaključili z izdelavo predloga Modela za spodbujanje inovacijskih aktivnosti, ki nam na nazoren in enostaven način predstavlja pomen vršnega managementa ter strokovnih služb, dobre organiziranosti in motivacije zaposlenih za uspešno ter učinkovito inventivno-inovacijsko dejavnost v podjetju in pomen informiranja notranjega ter zunanjega okolja podjetja o uspešnosti inovacijske dejavnosti.

Po našem modelu je za uspešnost inovacijskih aktivnosti v podjetju pomembno zlasti:

- ustrezno vodstvo podjetja ter optimalna organiziranost strokovnih služb za prodajo in vzdrževanje motornih vozil;
- strokovne službe morajo spodbujati inovacijske aktivnosti z ustreznimi strokovnimi kadri;
- podjetje mora imeti odgovorno osebo za interno in eksterno zbiranje koristnih predlogov ter izboljšav, ki je podrejena službi za spodbujanje inovacij;
- strokovna analiza zbranih koristnih predlogov in izboljšav ter udejanjanje le-teh v inoviranje dela in sredstev;
- ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti managementa inoviranja;
- moralna in materialna motivacija vseh udeležencev pri spodbujanju inovacijskih aktivnosti;
- informiranje notranjega in zunanjega okolja podjetja o uspešnosti ter učinkovitosti inovacijskih dejavnosti.

Na podlagi podatkov, pridobljenih z analizo in dosedanjih delovnih izkušenj, smo z modelom za spodbujanje inovacijskih aktivnosti želeli na preprost način prikazati pomen ustrezne organiziranosti podjetja ter poudariti, da so za uspešno in učinkovito inovacijsko dejavnost najpomembnejši lastniki in vršni management podjetja. Ti naj bi ustrezno organizirali službo za inovacijske dejavnosti, spodbujali k ustvarjalnosti, motivirali vse zaposlene ter informirali zaposlene in zunanje okolje o uspešnosti inovacijske dejavnosti.

5.4 Sklepi in ugotovitve

Gleda na to, da sta ZDA in Japonska po inovativnosti že dolgo pred članicami EU, je ta začela po letu 1995 sprejemati različne programe za spodbujanje inovativnosti ter raziskav in razvoja, da bi lahko konkurenčno nastopala na globalnem trgu. Raziskave so pokazale, da EU manj vlaga v invencijsko-inovacijske dejavnosti, manj je sodelovanja med akademsko in gospodarsko sfero ter manj inoviranju naklonjene kulture, kot je to v ZDA in na Japonskem. EU sicer oblikuje večje število novih pobud, smernic in

ukrepov, a na njihove učinke bo treba še počakati, saj so le-ti odvisni od posameznih držav članic in njihovih organizacij. Tudi na področju managementa inoviranja v gospodarskih družbah proizvodnje, prodaje in vzdrževanja motornih vozil je Japonska vzor številnim državam. Prav na teh tehnoloških področjih so izredne možnosti, priložnosti in izzivi za inoviranje dela ter sredstev.

Slovenija je po osamosvojitvi dosegla pozitivne makroekonomske rezultate in sodi med najuspešnejše tranzicijske države, vendar po indeksu nacionalne konkurenčnosti ne napreduje. Velik del razlogov za takšno stanje je v pomanjkljivem managerskem znanju, slabi opremljenosti s sodobno tehnologijo, nizki investicijski sposobnosti ter preslabem delovanju podpornih ustanov. Za učinkovito izvajanje inovacijske dejavnosti podjetja je pomemben predvsem učinkovit management inoviranja, ki spodbuja in motivira zaposlene k inovativnemu razmišljanju tako na delovnem mestu, kot tudi doma. Rezultat takšnega inoviranja se odraža v razvoju novih izdelkov in storitev, nove tehnologije ali v izpopolnjevanju – inoviranju obstoječih izdelkov in storitev, tehnologije itd. S tem organizacije zmanjšujejo stroške in povečujejo produktivnost, rentabilnost, ekonomičnost ter posledično konkurenčnost. Uspešno je tisto inoviranje, s katerim zadovoljimo tržne stranke, zadovoljimo zaposlene z ustreznimi osebnimi dohodki ter dobrimi medsebojnimi odnosi in lastniku kapitala ostane ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj.

Kljub slabšemu stanju inovativnost slovenskih podjetij je pomembno poudariti, da imamo tudi pri nas določene posameznike oziroma podjetja, ki so se s svojo inovativnostjo povzpeli v svetovni vrh. Med najinovativnejšimi slovenskimi podjetji so naslednja: Acroni, d. o. o., Domel, d. d., Elektronček, d. d., ETI Elektroelement, d. d., Indramat elektromotorji, d. o. o., Iskra Avtoelektrika, d. d., Iskratel, d. o. o., Izoelektro, d. o. o., Pipistrel, d. o. o. in Trimol, d. d. (Slovenski forum inovacij 2008).

Za ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja se poslužujemo različnih finančnih ter nefinančnih kazalnikov. Med pomembne finančne kazalnike uspešnosti poslovanja spada tudi dodana vrednost na zaposlenega. Ta je na podlagi spoznanj in ugotovitev različnih avtorjev odvisna predvsem od znanja zaposlenih, stopnje inovativnosti izdelkov oziroma storitev in stopnje inovativnosti procesov organizacije. K višini dodane vrednosti organizacije veliko prispeva tudi ustrezna organiziranost. Iz navedenega lahko povzamemo, da je uspešna tista organizacija, ki proizvaja oziroma prodaja tiste inovacije, ki jih trg sprejema. V ceni takšnih izdelkov oziroma storitev pa je ustrezna dodana vrednost, oziroma dobiček, s katerim se poplača trud zaposlenih in lastnikov kapitala. Zadovoljne tržne stranke, zaposleni in lastniki kapitala pa so največje bogastvo ter pogoj za poslovni uspeh.

Spoznanja naše raziskave so potrdila že dosedanja predvidevanja o stanju inovativnosti v slovenskem gospodarskem prostoru. Glede na to, da se zavedamo pomena inovacijskih dejavnosti, se moramo zgledovati po razvitejših in naprednejših

državah, ki imajo inovacijsko dejavnost dobro razvito, da bomo lahko konkurirali na globalnem trgu. Predvsem nas današnje krizne razmere na trgu ne smejo voditi v razmišljanje o zniževanju stroškov na račun manjših vlaganj v raziskave in razvoj, znanje ter inventivno-inovacijske aktivnosti, saj takšna dejanja dolgoročno vodijo v neuspeh organizacij. Posledično temu sta Evropski parlament in Svet Evropske unije na pobudo Evropske komisije razglasila leto 2009 za Evropsko leto ustvarjalnosti in inovativnosti. Z Evropskim letom ustvarjalnosti in inovativnosti želi EU dvigniti zavest državljanov o pomenu ustvarjalnosti in inovativnosti za osebni, družbeni in gospodarski razvoj, saj je inovativnost ključni dejavnik osebnega, družbenega ter gospodarskega razvoja.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Bernasconi, Michel, Simon Harris in Mette Moensted. 2006. High-tech entrepreneurship: managing innovation in a world of variety and uncertainty. V *High-tech entrepreneurship*, ur. Michel Bernasconi, Simon Harris in Mette Moensted, str. 1–10. New York: Routledge.
- Bulc, Violeta. 2006. *Ritmi poslovne evolucije*. Ljubljana: Vibacom.
- Collins, James C. in Jerry I. Porras. 2000. *Built to last: successful habits of visionary companies*. London: Random House.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Drucker, Peter F. 1985. *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper Business.
- Drucker, Peter F. 1999. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, Peter F. 2001. *The essential Drucker*. New York: HarperCollins.
- Drucker, Peter F. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Fatur, Peter. 2005. *Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Fayol, Henry. 1916. *Administration industrielle et generale*. Paris: Dunod.
- Flere, Sergej. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.
- Freeman, Christopher. 1982. *The economics of industrial innovation*. London: Frances Pinter.
- Hague, Paul in Peter Jackson. 1996. *Market research*. London: Kogan Page.
- Hamel, Gary. 2000. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hrastelj, Tone. 2008. *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Janszen, Felix. 2000. *The age of innovation*. London: Financial Times – Prentice Hall.
- Julien, Pierre-André in Michel Marchesnay. 1996. *L'entrepreneuriat*. Paris: Economica, Gestion Poche.
- Jurkovič, Dejan. 2008. *Management inoviranja proizvodnih procesov v slikopleskarstvu*. Magistrsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Kajzer, Štefan. 1993. Opredelitev managementa. V *Podjetništvo, politika podjetja in management*, ur. Janko Belak, 131–157. Maribor: Obzorja.
- Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

- Košmelj, Katarina 2007. Metoda glavnih komponent: osnove in primeri. *Acta agriculturae Slovenica* 89 (1): 159–172.
- Kovačič, Matej. B. l. *On-line slovarček statističnih pojmov*. [Http://www.ljudmila.org/matej/statistika/mva.html](http://www.ljudmila.org/matej/statistika/mva.html) (marec 2010).
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Krošlin, Tadej. 2005. Inovacijski potencial podjetij in izzivi njegovega razvoja za doseganje večje uspešnosti slovenskega gospodarstva. V *Slovenski podjetniški observatorij 2004*, ur. Miroslav Rebernik, str. 33–49. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
- Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur 2006. *Management inoviranja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Likar, Borut. 2001a. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
- Likar, Borut. 2001b. Inovativnost je nujna. *Podjetnik* 10 (5): 24–25.
- Likar, Borut. 2008. *Spodbujanje inovativnosti se začne v vrtcih*. [Http://razgledi.net/blog/2008/11/13/spodbujanje-inovativnosti-se-zacne-v-vrtcih](http://razgledi.net/blog/2008/11/13/spodbujanje-inovativnosti-se-zacne-v-vrtcih) (marec 2010).
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost podjetja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Mulej, Matjaž. 2003. *Mehanizmi in ukrepi za prenos znanja iz akademske in raziskovalne sfere v gospodarstvo v luči novih inovacijskih paradigem – stanje in trendi razvoja v Sloveniji glede na razvite države*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, Matjaž. 2007. *Inoviranje navad države in manjših podjetij z invencijami iz raziskovalnih organizacij*. Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Novak, Marko. 2002. *Inoviranje v podjetjih*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pascale, Richard T. 1991. *Managing on the edge*. London: Penguin Books.
- Peters, Tom. 1999. *The circle of innovation*. New York: Random House.
- Porter, Michael E. 1998a. *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.
- Porter, Michael E. 1998b. *Competitive advantage*. London: The Free Press.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Požar, Mitja. 2003. *Inovativnost v slovenski avtomobilski industriji*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljana, Ekonomska fakulteta.

- Pretnar, Bojan. 1995. *Osnove ekonomske tehnologije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rašič, Katja. 2007. *Inovacijska politika in uspešnost mikro in majhnih gospodarskih družb v Sloveniji*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Rebernik, Miroslav. 1990. *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rebernik, Miroslav. 1999. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Reich, Robert B. 1984. *The next American frontier*. Harmondsworth: Penguin.
- Ricketts, Martin. 1987. *The economics of business enterprise: new approaches to the firm*. Brighton: Wheatsheaf Books.
- Rosenberg, Nathan in Earle L. Birdzell. 1986. *How the west grew rich: the economic transformation of the industrial world*. New York: Basic Books.
- Samson, Danny. 2000. Product innovation. V *Encyclopedia of production and manufacturing management*, ur. Paul M. Swamidass, str. 575–576. Boston: Kluwer.
- Schumpeter, Alois Joseph. 1951. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, Joseph Alois. 1988. *Essays*. New Brunswick: Transaction.
- Smith, Keith. 1994. *New directions in research and technology policy: Identifying the key issues*. Oslo: STEP Group.
- Stanovnik, Peter in Damjan Kavaš. 1999. Inovativnost slovenskih malih podjetij. *Naše gospodarstvo* 45 (1/2): 19–29.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija (1. del) – Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Taylor, Frederick Winslow. 1947. *Scientific management*. London: Harper and Row.
- Tidd, Joe, John Bessant in Keith Pavitt. 2005. *Managing innovation – integrating technological, market and organizational change*. Chichester, New York: Wiley.
- Wikipedija. 2006. *Korelacija*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Korelacija](http://sl.wikipedia.org/wiki/Korelacija) (marec 2010).
- Wyatt, Geoffrey. 1986. *The economics of determinants of inventive activity*. Brighton: Wheatsheaf Books.

Viri

- Abram, Urša. 2009. *Kako spodbuditi inoviranje v svojem podjetju?* [Http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ostalo/kako-spodbuditi-inoviranje-v-svojem-podjetju](http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ostalo/kako-spodbuditi-inoviranje-v-svojem-podjetju) (april 2009).
- Bučar, Maja. 2009. *Kako prebuditi inovacijsko neaktivne?* [Http://www.imamidejo.si/index.php?t=UvodnikMeseca&id=8](http://www.imamidejo.si/index.php?t=UvodnikMeseca&id=8) (maj 2009).

- European Commission, Enterprise and Industry. 2008. *European automotive policy: For job security and green and affordable cars*. [Http://ec.EURopa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemlongdetail.cfm?item_id=1880](http://ec.EURopa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemlongdetail.cfm?item_id=1880) (januar 2009).
- Golob, Ernest. 2007. 25 podjetij željnih novih idej in rešitev bo deležno priložnosti na www.Getidea.net. *Za uspeh* 2 (11): 12–13.
- Korelc, Tomaž. 2007. Ste inovativni? *Za Uspeh* 2 (10): 20.
- Leto 2009 – Evropsko leto ustvarjalnosti in inovativnosti. 2009. [Http://www.evropa.gov.si/si/vsebina/novice/aktualne-teme/2009/leto-2009-evropsko-leto-ustvarjalnosti-in-inovativnosti/](http://www.evropa.gov.si/si/vsebina/novice/aktualne-teme/2009/leto-2009-evropsko-leto-ustvarjalnosti-in-inovativnosti/) (marec 2009).
- Likar, Borut. 2009. *University – business dialogue: could that be a solution?* [Http://www.epp-ed.eu/Policies/cult/docs/090127likar-sl.pdf](http://www.epp-ed.eu/Policies/cult/docs/090127likar-sl.pdf) (april 2009).
- McGregor, Jena. 2008. *The World's 50 most innovative companies*, *BusinessWeek*. [Http://bwnt.businessweek.com/interactive_reports/innovative_companies/](http://bwnt.businessweek.com/interactive_reports/innovative_companies/) (marec 2009).
- Pinter, Ahac. 2007. Slovenija in Evropa potreujeta inovacije! *Glas gospodarstva*, januar, 56–57.
- Republika Slovenija. 2008. *Raziskave, inovacije in tehnologija*. [Http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/rit2.pdf](http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/rit2.pdf) (marec 2009).
- SBRA – Slovensko gospodarsko in raziskovalno združenje Bruselj. 2008. 10. RR in inovacije: Slovenija na lestvici konkurenčnosti. *Bilten SBRA* 9 (11): 14.
- Slovenski forum inovacij. 2008. *Najbolj inovativna podjetja v Sloveniji*. [Http://www.poslovni-utrip.si/?p=1237](http://www.poslovni-utrip.si/?p=1237) (marec 2009).
- SR. 2008. Dragu Čendaku nagrada za genialnost. *Primorske novice*, 262 (12. november): 4.
- Stankovič, Luka. 2007. Kakšen je vaš odnos do inovativnosti? *Za Uspeh* 2 (11): 10–11.
- Vidmar, Sabina. 2007. Kako nenehno zagotavljati ustvarjalnost in inovativnost? *Za Uspeh* 2 (11): 8–12.
- Wycoff, Joyce. 2004. *The big ten innovation killers and how to keep your innovation system alive and well*. [Http://www.innovationnetwork.biz/library/BigTenInnovationKillers.htm](http://www.innovationnetwork.biz/library/BigTenInnovationKillers.htm) (marec 2009).

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik o managementu inoviranja v gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaje in vzdrževanja motornih vozil
- Priloga 2 Histogrami SPSS

**RAZISKAVA O MANAGEMENTU INOVIRANJA V GOSPODARSKIH
DRUŽBAH IZ DEJAVNOSTI PRODAJE IN VZDRŽEVANJA MOTORNIH
VOZIL**

**V roke direktorju, glavnemu managerju oz. odgovorni osebi za prodajo oz.
vzdrževanje vozil**

Spoštovani (a)!

Pred Vami je raziskava o managementu inoviranja v gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaje in vzdrževanja motornih vozil.

Zavedam se, da ste s svojim vsakdanjim delom zelo obremenjeni. Kljub temu Vas prosim, da mi pomagate pri izvedbi raziskave; **»Management inoviranja v gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaja in vzdrževanje motornih vozil.«** V raziskavo so vključena vsa slovenska podjetja iz panoge prodaja in vzdrževanje motornih vozil. Raziskavo delam v okviru magistrske naloge na Fakulteti za management v Kopru.

V okviru raziskave želim empirično ugotoviti raven razvitosti managementa inoviranja in inovacijske dejavnosti v slovenskih podjetjih.

Vaše sodelovanje je bistvenega pomena za verodostojnost rezultatov opravljene analize in uspešno izvedbo celotnega projekta.

Vprašalnik, ki ga prilagam je enostaven in razmeroma kratek. Prosim Vas, da vprašalnik izpolnite in ga v roku 14 dni vrnete na spodaj naveden naslov.

Zagotavljam Vam popolno zaupnost podatkov, katere bom uporabila le za namene magistrske naloge. Na vašo željo Vam rezultate ankete tudi posredujem.

Vljudno vas prosim, da si vzamete 10 minut časa in odgovorite na zastavljena vprašanja. Iskreno sem Vam hvaležna za Vašo pomoč pri izvedbi raziskave, saj mi boste s tem resnično pomagali priti do zastavljenega cilja.

V kolikor imate z vsebino vprašalnika kakršnakoli vprašanja me prosim pokličite na telefonsko številko: 041 788 279. Z veseljem Vam bom pomagala.

V pričakovanju uspešnega sodelovanja Vas lepo pozdravljam in se Vam vnaprej zahvaljujem.

Nova Gorica; 23. 6. 2008

Sarah Kosmina

Naslov za vračilo ankete:

Sarah Kosmina
Vipavska cesta 16 a
5000 Nova Gorica

ANKETNI VPRAŠALNIK:

Management inoviranja v gospodarskih družbah iz dejavnosti prodaje in vzdrževanje motornih vozil.

Osnovni podatki:

Naziv podjetja: _____

Naslov podjetja: _____

E-naslov podjetja _____

Delovno mesto osebe, ki izpolnjuje vprašalnik: _____

Glavna šifra dejavnost podjetja:

45.110 45.200

Gospodarska družba spada med:

majhne srednje velike gospodarske družbe

Navedene so trditve, ki se nanašajo na management inoviranja. Prosim, da izrazite svojo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo z oceno od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

1. Inoviranje proizvodov in procesov je pogoj za večjo konkurenčnost podjetja.

1 2 3 4 5

2. V našem podjetju inoviranje zavzema pomembno vlogo.

1 2 3 4 5

3. Vršni management aktivno podpira inovacijsko dejavnost.

1 2 3 4 5

4. Zaposleni so seznanjeni s strategijo, s cilji in pomenom inovativnosti.

1 2 3 4 5

5. V podjetju imamo izdelan pravilnik o nagrajevanju inovativnosti.

1 2 3 4 5

6. Imamo tudi orodja za nematerialno motiviranje inovatorjev.

1 2 3 4 5

7. Za potrebe inoviranja (raziskave, nagrade, promocija, izobraževanje ...) letno planiramo proračun potrebnih sredstev.

1 2 3 4 5

Priloga 1

8. Vršni management tekoče spremlja dosežene rezultate na področju inoviranja.

1 2 3 4 5

9. Vse zaposlene tekoče informiramo o novostih in doseženih rezultatih na področju inoviranja.

1 2 3 4 5

10. Na spremembe in novosti (organizacijske, tehnološke...) znotraj podjetja zaposleni gledamo z naklonjenostjo.

1 2 3 4 5

11. Imamo izdelan načrt izobraževanj za vse zaposlene.

1 2 3 4 5

12. V našem dosedanjem poslovanju smo za potrebe inventivno-inovacijske dejavnosti že sodelovali z univerzami oz. drugimi inštitucijami.

DA

NE

13. Ali ste v zadnjih 3 letih vašega poslovanja uvedli kakšno inovacijo?

DA

NE

(V kolikor ste odgovorili na odgovor DA nadaljujte z vprašanjem pod št. 14, v kolikor ste odgovorili z NE pa nadaljujte z vprašanjem pod št. 19)

14. Kakšne vrste inovacijo ste uvedli?

inovacijo na področju storitev oz. izdelkov

inovacijo na področju procesov poslovanja; (izboljšave in novosti v procesih nabave, prodaje, proizvodnje, marketinga itd.)

inovacijo na področju organizacijskih metod; (novosti in spremembe v organiziranosti podjetja, v povezanosti z drugimi podjetji, nov organizacijski model, nove metode sodelovanja, nov sistem izobraževanja, odločanja itd.)

ostalo _____

15. Uspešno uvajanje inovacij je ključnega pomena za preživetje našega podjetja na dolgi rok.

1 2 3 4 5

16. Inovacije uvajamo, da bi ohranili ali povečali konkurenčno prednost podjetja.

1 2 3 4 5

17. Z inovacijami želimo predvsem povečati povpraševanje po storitvah in izdelkih podjetja.

1 2 3 4 5

18. Z inovacijami želimo predvsem znižati stroške poslovanja.

1 2 3 4 5

19. Ali imate uveden sistem vodenja kakovosti ISO 9001 ali kateri drug soroden sistem kakovosti?

DA

NE

20. Menimo, da so inovacijske aktivnosti pomembne za uspešnost našega podjetja.

DA

NE

21. Strinjam se s trditvijo, da so inovacijske aktivnosti v našem podjetju dobro organizirane.

DA

NE

(V kolikor ste odgovorili na odgovor NE nadaljujte z vprašanjem pod št. 22, v kolikor ste odgovorili z DA ste z anketnim vprašalnikom zaključili).

22. V našem podjetju inventivno-inovacijske dejavnosti ne izvajamo, oz. imamo slabo organizirane zaradi naslednjih razlogov (možnih je več odgovorov):

primanjkovanje ustreznega kadra

primanjkovanje potrebnih znanj

primanjkovanje časa

primanjkovanje finančnih sredstev

drugo _____

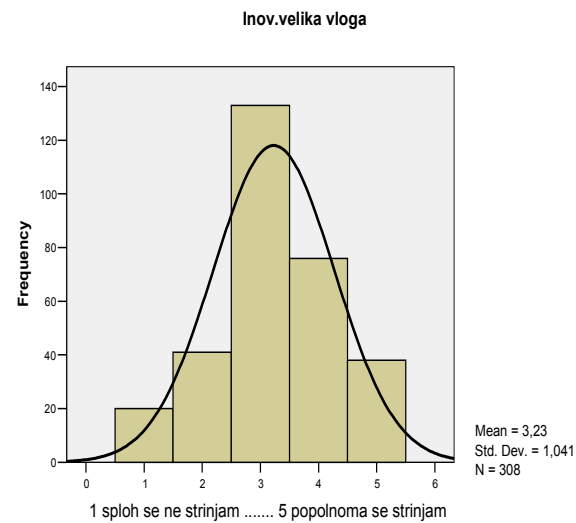
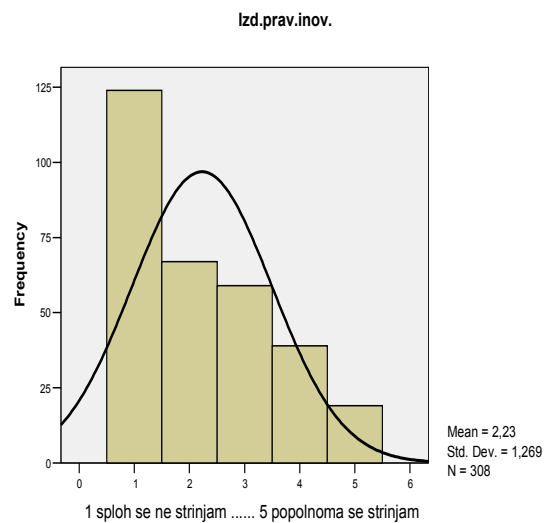
Za vašo pomoč, čas in vložen trud se Vam iskreno zahvaljujem. Slednje informacije so za moje raziskovalno delo zelo pomembne.

V kolikor želite prejeti rezultate oz. povzetek raziskave, to tudi označite:

DA

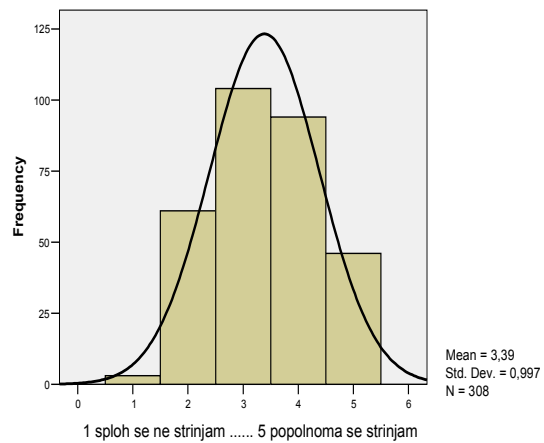
NE

HISTOGRAMI SPSS

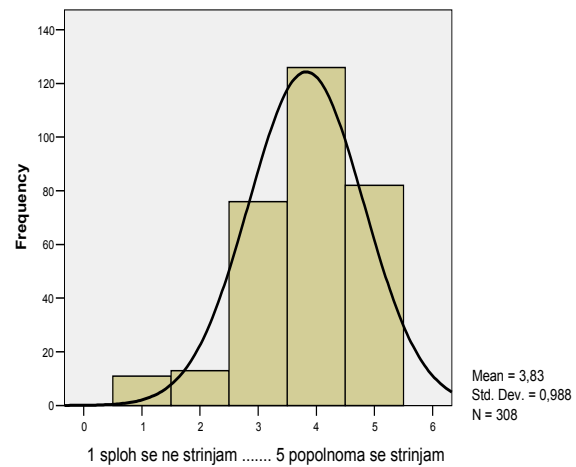


Priloga 2

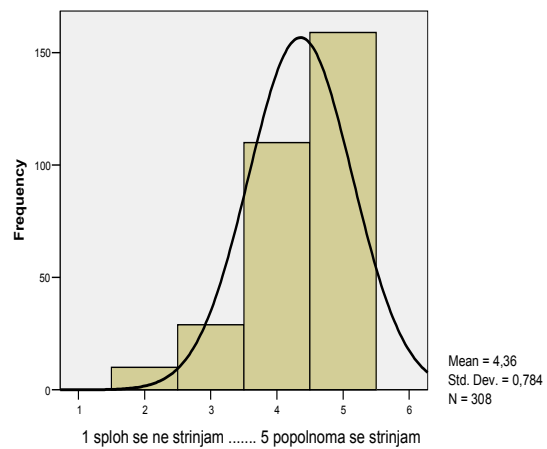
Zap.seznan.s inov.



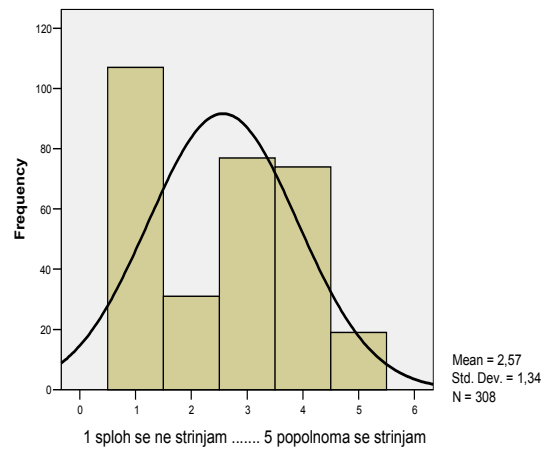
Mgt.podpira inov.dej.



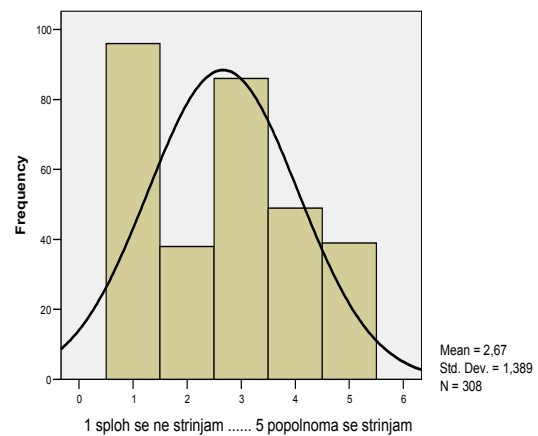
Inov. > konk.



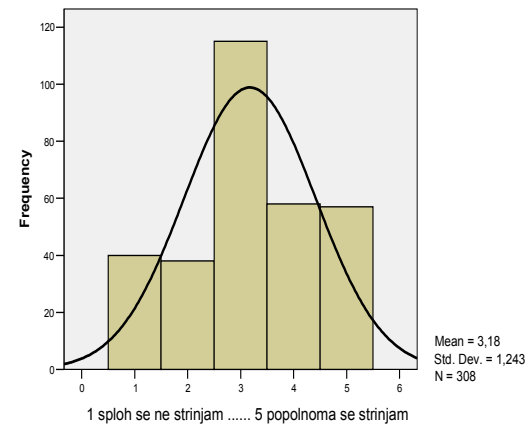
Nemat.motiv.



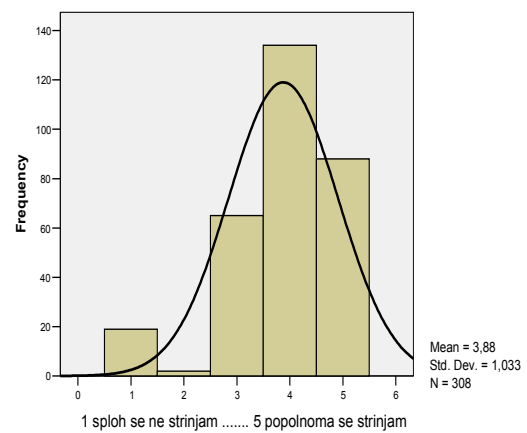
Pračun sredst.za inov.



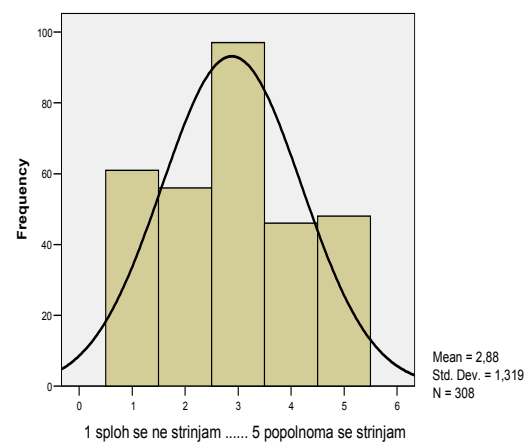
Mgt rezultate inov.



Naklon.zap.novostim

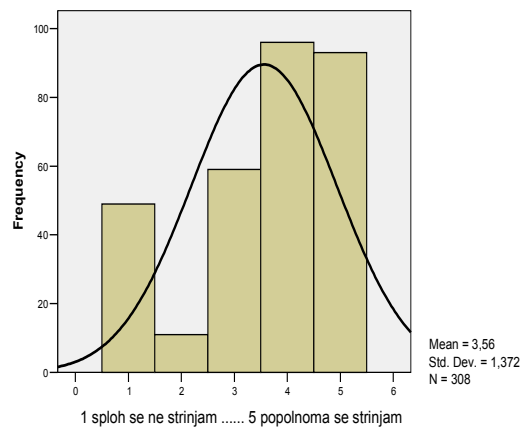


Infor.zap.z nov., inov.

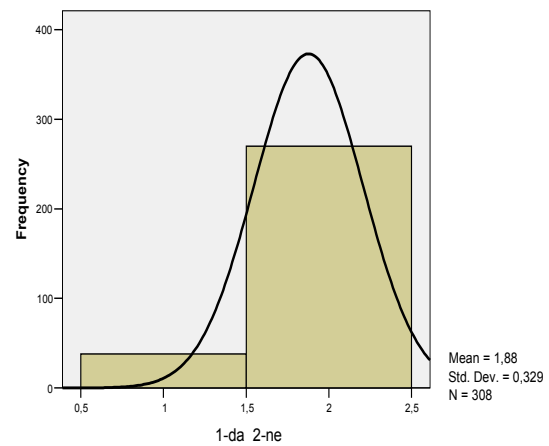


Priloga 2

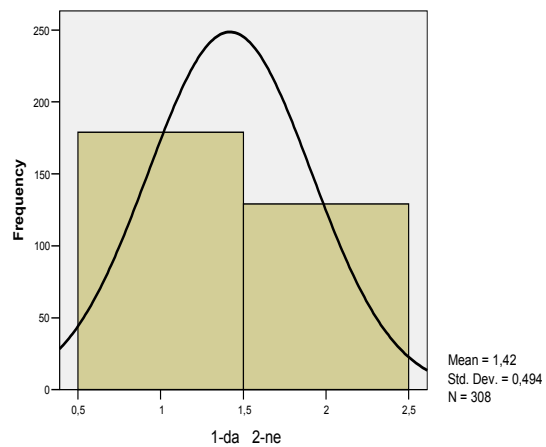
Načrt izobraž.



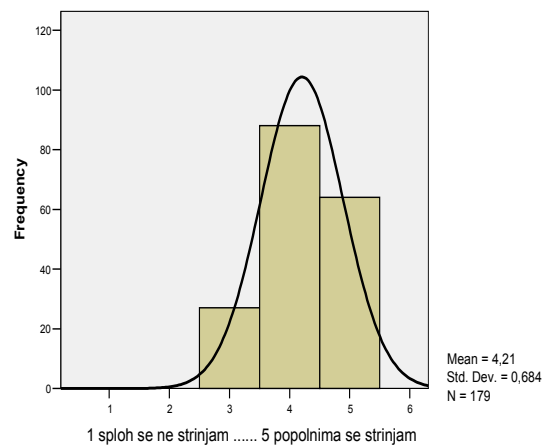
Sodel. z univ.

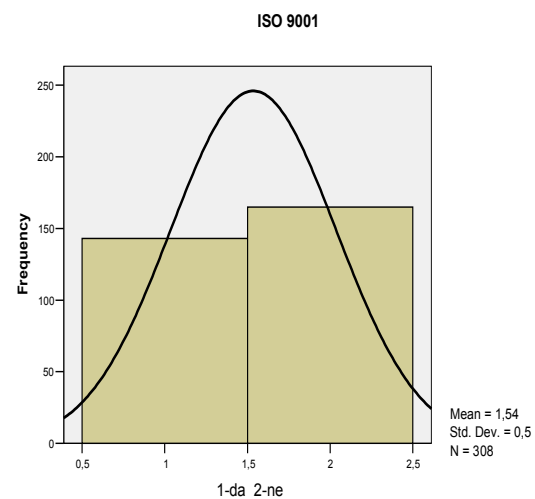
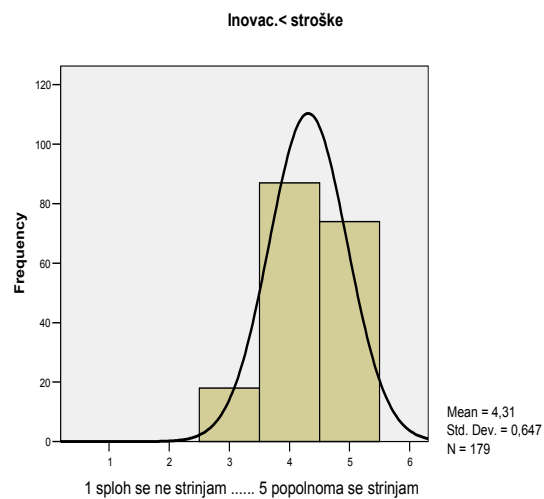
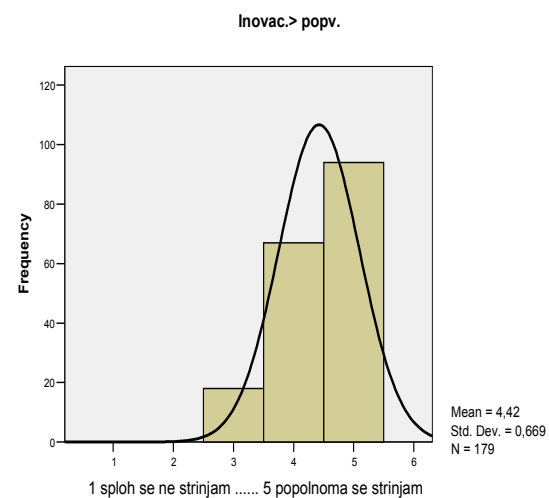
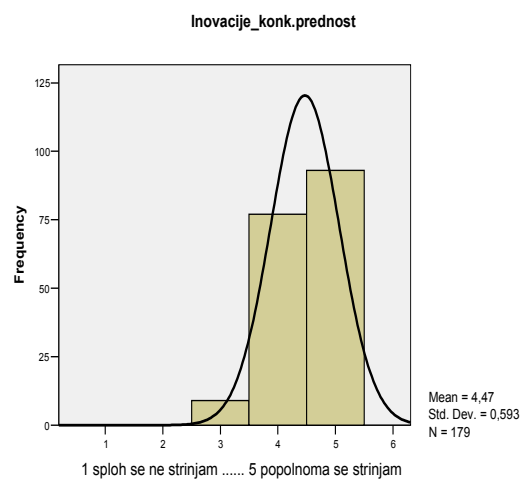


Uvedba inova.



Inov.ključni pomen





Priloga 2

