

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
STANJE INOVATIVNOSTI V TEKSTILNEM
PODJETJU

MARIJA KOTNIK

MENTOR
doc. dr. BORUT LIKAR

KOPER, 2007



POVZETEK

Posledica globalizacije je vse večja in ostrejša konkurenca kvalitetnih tekstilnih izdelkov na slovenskem trgu in trgih EU. To povzroča številne spremembe in prilagoditve na vseh področjih delovanja in poslovanja podjetja. Ustvarjalno delovanje vseh zaposlenih, timsko delo, množična inovativna dejavnost, nenehno prilagajanje spreminjajočim se tržnim razmeram poslovanja z izboljšanimi kvalitetnimi in inovativnimi izdelki bodo zagotovili podjetju ohranjanje konkurenčnosti na trgu, obstoj in razvoj. Prvi del DN predstavlja teoretični okvir, ki je podlaga za praktični del DN. Raziskava je potekala v dveh korakih. S pomočjo razgovorov z odgovornimi osebami so predstavljeni različni vidiki inovacijskega delovanja v podjetju. Rezultati prvega dela ankete so omogočili analizo dejavnikov, ki vzpodbujajo ustvarjalnost, vzroke za zaviranje ustvarjalnosti ter oceno vpliva obstoječega ustvarjalno-inovativnega okolja v podjetju. Rezultati drugega dela ankete pa so omogočili oceno poznavanja in uporabe metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja.

Ključne besede: inovativnost v podjetju, ustvarjalnost, analiza podjetja, ustvarjalno mišljenje, tekstilno podjetje

ABSTRACT

There is over increasing competition regarding the quality of textile products in the Slovene market and in EU markets due to globalization which is causing numerous changes and adaptations in all fields of activity and business of company.

The competitiveness of the company its existence, development and survival in the market will be only possible by the creativity of all employees, team work, regular adoption to the changing market circumstances of the business as well as by the improvement and innovations.

The first part of diploma is a theoretical base for the second practical part. Research was carried out in two steps. The first step presents the different company's managers' views on innovatory activity in the company. The performed analyse of the factors which effect innovations process and activities based on the results of the mentioned views. Equally the existent creative and innovatory environment effects were assessed. In the second part of diploma the evaluation of knowledge and use of procedures and technologies which encourage a creative thinking was performed.

Keywords: innovation, creativity, analysis, creative thinking, textile company

UDK 001.895:745/749(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev problema v diplomskem delu.....	1
1.2	Cilji diplomskega dela	2
1.3	Predpostavke in omejitve.....	2
2	Inovativnost in ustvarjalnost v sodobnih gospodarstvih	3
2.1	Vloga in pomen inovacij ter izboljšav	3
2.2	Osnovni pojmi.....	4
2.2.1	Ustvarjalnost in inteligenca	4
2.2.2	Ideja – zamisel, navdih, inspiracija.....	5
2.2.3	Invencija, inventivnost.....	5
2.2.4	Inovacija	5
2.2.5	Inovacijski proces	6
2.3	Načini razmišljanja	7
2.4	Izvor inovacij in področja inoviranja.....	7
2.4.1	Izvor inovacij.....	7
2.4.2	Področja inoviranja.....	8
2.4.3	Razvojno-tehnološki koncept	8
2.4.4	Marketinški koncept	8
2.5	Delitev inovacij.....	9
2.5.1	Znanstveno-tehnološki Push in Demand pull	9
2.5.2	Delitev inovacij na proizvodne in procesne.....	10
2.5.3	Delitev inovacij glede na vpliv	11
2.5.4	Osnovni pogoji za nastanek inovacije	12
2.5.5	Inovacijska politika.....	12
2.6	Strategija inoviranja v hitro se spreminjajočem poslovnem okolju.....	13
2.6.1	Skladnost s strateškimi usmeritvami	13
2.6.2	Inoviranje kot poslovni proces.....	13
2.6.3	Inovativno poslovanje.....	15
2.7	Vpliv okolja in področja inoviranja	15
3	Vpliv kulture na inoviranje	17
3.1	Opredelitev kulture v podjetju in njena sestava.....	17
3.1.1	Opredelitev organizacijske kulture	17
3.1.2	Plasti (ravni) organizacijske kulture	18
3.2	Kultura inoviranja	20
3.2.1	Metode in tehnike za spremembo kulture v podjetju	21
3.2.2	Inovacijska klima.....	22
3.3	Pridobivanje idej in vloga vodstva.....	23



3.4	Tehnike za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja	23
3.5	Zbiranje in presojanje idej za inovacije	25
4	Analiza inovativnosti v podjetju	27
4.1	Predstavitev obravnavanega podjetja.....	27
4.2	Strategija poslovanja podjetja	30
4.3	Področje dela raziskovalno razvojne (RR) enote Svilanit	31
4.4	Področja inovacij	32
4.4.1	Inovacije proizvodov	32
4.4.2	Inovacije procesov in postopkov	33
4.4.3	Inovacije na področju organiziranosti in trženja.....	33
4.4.4	Viri informacij in sodelovanje pri inovacijskih dejavnostih.....	34
4.4.5	Učinki inovacij	34
5	Oblikovanje in analiza ankete o inovativnosti.....	37
5.1	Oblikovanje vprašalnika in način zbiranja podatkov.....	37
5.2	Analitične metode	39
5.3	Značilnosti vzorca anketirancev.....	39
5.3.1	Struktura vzorca po hierarhičnem nivoju	39
5.3.2	Struktura vzorca po delovni dobi v podjetju	40
5.3.3	Struktura vzorca po starosti	40
5.3.4	Struktura vzorca po stopnji izobrazbe	40
5.4	Ugotovitve anketne raziskave o inovativnosti	41
5.4.1	Za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju je pomembno	41
5.4.2	Vzroki za zaviranje ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju	43
5.4.3	Vpliv obstoječega ustvarjalno-inovativnega okolja v podjetju	44
5.4.4	Poznavanje in uporaba metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja	45
5.4.5	Izvajanje in uporaba metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja	46
5.4.6	Metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja pri svojem delu ne uporabljamo	46
6	Povzetek rezultatov in zaključki	47
	Literatura	49
	Viri	50
	Priloge.....	51
	Priloga 1 Anketni vprašalnik.....	53
	Priloga 2 Kratek opis metod in tehnik ustvarjalnega mišljenja.....	58



SLIKE

Slika 2.1	Delitev na Push in Pull.....	9
Slika 2.2	Prevladujoča razvrstitev inovacij	11
Slika 5.1	Primer Likertove lestvice v anketnem vprašalniku	38
Slika 5.2	Struktura vzorca po hierarhičnem nivoju	39
Slika 5.3	Struktura vzorca po delovni dobi v podjetju	41
Slika 5.4	Struktura vzorca po stopnji izobrazbe	41
Slika 5.5	Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju	42
Slika 5.6	Vzroki, ki zavirajo ustvarjalnost in inovativnost v podjetju	43
Slika 5.7	Vpliv obstoječega ustvarjalno-inovativnega okolja v podjetju	44
Slika 5.8	Delež poznavanja metod in tehnik ustvarjalnega mišljenja po izobrazbi	45

TABELE

Tabela 2.1	Generacija modelov inoviranja.....	14
Tabela 4.1	Skupno število in stopnja zaposlenih po izobrazbeni strukturi v podjetju Svilanit, d.d.....	29
Tabela 4.2	Spremljanje učinkov RR projekta Razvoj novih izdelkov s posebnimi lastnostmi.....	34



KRAJŠAVE

DN	diplomska naloga
EU	Evropska unija
FM	Fakulteta za Management Koper



1 UVOD

V procesu globalizacije, ki navidezno enakopravno povezuje vse dele sveta, v resnici uspevajo in imajo gospodarsko korist samo najbolj inovativni posamezniki, podjetja, organizacije in države. Zaradi delovanja v dinamičnih in raznolikih okoljih, v hitro spreminjajočem se svetu informacijskih in drugih tehnologij mora podjetje za svoj obstoj, ohranjanje konkurenčne prednosti in razvoj imeti jasen strateški okvir, se učinkovito povezovati s partnerji in institucijami ter oblikovati ustrezne produkcijske modele.

V zadnjih štiridesetih letih je tekstilna in oblačilna industrija doživela številne gospodarske in strukturne krize. Med leti 1990 in 2001 je ta panoga v EU izgubila 850.000 delovnih mest in na tisoče podjetij.

Tekstilni in oblačilni industriji pripada velik delež evropske predelovalne industrije s prometom 200 milijard evrov, ki ga ustvari približno 177.000 podjetij, v katerih je zaposleno preko dva milijona ljudi. Ta številka se je maja 2004 z razširitvijo z 10 novimi državami članicami povečala za 700.000 zaposlenih. Tekstilni in oblačilni industriji pripada približno 4 % skupne dodane vrednosti predelovalne industrije na evropski ravni in 7 % skupne zaposlenosti v predelovalni industriji (Prihodnost tekstilne in oblačilne industrije v razširjeni Evropski uniji 2003, 7).

1.1 Opredelitev problema v diplomskem delu

V letu 2005 je v slovenski tekstilni in oblačilni industriji delovalo 512 podjetij z več kot 18.000 zaposlenimi. Panoga je ustvarila 955,76 mio Eur prihodkov od prodaje, od tega so proizvajalci tekstilij z izvozom ustvarili 72,2 % vseh prihodkov, proizvajalci oblačil pa 52 % prihodkov. Povprečni delež izvoza v celotni predelovalni industriji je znašal 60,6 %, kar kaže na nadpovprečno izvozno usmerjenost podjetij v tekstilni industriji. Strateška usmeritev slovenske tekstilne in oblačilne industrije je v razvoju vrhunskih inovativnih tekstilnih izdelkov in storitev, ki zahtevajo visoke tehnologije, ki jih obvladujejo visoko izobraženi strokovnjaki (Slovenska tekstilna tehnološka platforma 2006, 7-8).

Inovacije na vseh področjih in dejavnostih v tekstilnem in oblačilnem sektorju so pomembne, če želimo, da ta ostane konkurenčen. Znotraj sektorja posamezna podjetja posvečajo ogromno pozornosti aktivnostim na področju inovacij in ustvarjanja – aktivnostim, ki so povezane z izdelki, kakovostjo, proizvodnimi procesi in organizacijo. Istočasno pa obstaja velik potencial v podobnih aktivnostih v ustanovah kot so univerze in tehnološki inštituti, čeprav je med aktivnostmi podjetij in temi ustanovami velik komunikacijski razkorak. Pobude za premostitev tega razkoraka imajo lahko znatne multiplikacijske učinke na razvoj in razširjanje inovacij med malimi in srednjimi

podjetji (Prihodnost tekstilne in oblačilne industrije v razširjeni Evropski uniji 2003, 14).

V tem diplomskem delu bom obravnavala obstoječe stanje inovativnosti v tekstilnem podjetju Svilanit, d.d., predvsem na področju izdelkov, proizvodnje in procesov. Inovativnost nedvomno vpliva na uspešnost podjetja in na njegovo konkurenčno sposobnost. Predpostavljam, da je politika, ki bi podpirala inovativnost podjetja na vseh področjih in nivojih, še premalo razvita in tudi sistem vzpodbujanja inoviranja in nagrajevanja ni vzpostavljen. Med zaposlenimi je še močno prisotna miselnost, da so za razvoj in izboljšave predvsem odgovorni v razvoju. Inovacije in izboljšave so eden glavnih dejavnikov, ki omogočajo uspešen razvoj in obstoj podjetja. Inovacije niso omejene samo na izdelke in proizvodnjo, ampak jih srečamo na vseh poslovnih ravneh, kot so organizacija, financiranje in trženje blaga.

»Inovacije in ustvarjalni pristop k problemom so temeljna gibalna napredka. Zato so najpomembnejše prihodnje naloge: spodbujanje, prepoznavanje, upravljanje in pospeševanje vsakršnega inovacijskega potenciala in njegova uporaba na vseh področjih življenja in dela« (Srića 1999, 26).

1.2 Cilji diplomskega dela

S proučevanjem in obravnavo predstavljenega problema in iskanjem odgovorov na zastavljena vprašanja v DN in z uresničevanjem teoretično postavljenih odgovorov in rešitev tudi v vsakodnevni praksi bi rada pripomogla k spremembi obstoječega stanja, k uresničitvi naslednjih glavnih ciljev:

- prikazati in najti vzroke za obstoječe stanje inovativnosti,
- kako zgraditi in vzpostaviti takšno kulturo v podjetju, ki bi inoviranje vzpodbujala in podpirala,
- katere metode bi morale podjetje vzpostaviti in razvijati za vzpodbujanje ustvarjalnosti in ki bi pripomogle k boljšemu sodelovanju med zaposlenimi in vzpodbujale timsko delo,
- katera dodatna znanja bi bilo potrebno zaposlenim posredovati, gleda na vlogo posameznika oz. skupine in vrsto dela pri procesu inoviranja.

1.3 Predpostavke in omejitve

Glede na dejstvo, da se v podjetju ne zbira sistematično nobenih podatkov glede koristnih predlogov, uspešno in neuspešno izvedenih izboljšav, rešitev, podatki temeljijo predvsem na subjektivnih ocenah posameznih vprašanih vodij oddelkov. Zaradi prepletenosti dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost in izboljšave, je analiziranje tega področja težavno in zapleteno.

2 INOVATIVNOST IN USTVARJALNOST V SODOBNIH GOSPODARSTVIH

»Pogled v zgodovino nam pove, da so glavno besedo imele novosti oz. 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« (Likar 2001a, 25).

2.1 Vloga in pomen inovacij ter izboljšav

»Spoznanja systemskega stila razmišljanja in inovativnosti nam kažejo, da v gospodarsko razvitih državah vse bolj prevladuje inovativna družba in znotraj nje inovativno poslovanje« (Mulej 2000b, 515).

V vsakdanjem življenju smo priča nenehnim izboljšavam in novostim, ki nam jih ponuja tržno okolje. Uvajanje novosti je bilo najprej namenjeno zniževanju stroškov, potem tudi izboljševanju kakovosti (kot ustreznosti zahtevam odjemalcev), nadalje večanju raznovrstnosti izbire, potem poleg vsega trojega še dviganju enkratnosti ponudbe. Sedaj postaja vse pomembnejši dejavnik, da bo neka inovacija postala tržno uspešna, tudi to, da ima čim manjši negativni vpliv na naravno okolje. Poslovni sistemi oz. podjetja, ki na določenem trgu že delujejo, se zato soočajo z vedno novimi konkurenti, tista, ki pa na določen trg šele vstopajo, pa se soočijo z že obstoječo konkurenco. Vendar je vprašanje kako pospeševati in vzpodbuditi naklonjenost inoviranju v podjetju in kako se naučiti znati ustvariti in izrabiti inovacije. Poslovno okolje, v katerem delujejo podjetja, se v času, ki ga živimo, hitro spreminja. »Tehnološke spremembe so eno glavnih vodil v tekmovalnosti oz. v konkurenčnem boju in glavni povzročitelj industrijskih strukturnih sprememb« (Porter 1998, 164). Nenehno inoviranje, ki poteka kot dobro vodeni neprekinjen proces in je sestavni del vseh poslovnih aktivnosti, je skupna značilnost zelo uspešnih podjetij.

»Konkurenčne prednosti ima podjetje lahko zaradi svoje velikosti, zaradi posedovanja določenih redkih virov, vendar se vse bolj pojavlja dejstvo, da je v največji prednosti tisti, ki uspe najbolje mobilizirati znanje, tehnologijo in izkušnje v smislu kreacije novih proizvodov, procesov ali storitev« (Tidd, Bessant, Pavitt 2001, 4).

V drugi polovici 20. stoletja so si sledile štiri razvojne stopnje, ki so spreminjale značaj konkuriranja, določali pa so jih predvsem tržni dejavniki (Stanovnik, Kavaš 1999, 20):

- v 50. in 60. letih so podjetja dosegla konkurenčne prednosti predvsem na osnovi cen,
- konec 60. je stopila v ospredje kvaliteta kot prvina,
- ko je življenjski standard porasel, so kupci zahtevali širši izbor izdelkov in storitev,

- začetek 90. let pa kaže na to, da niti fleksibilnost ni več dovolj, ampak je prav sposobnost inovativnosti glavna konkurenčna prednost.

»Če torej želimo na trgu obstati in biti sposobni tekmovanja v vedno večji konkurenci, je to možno le preko inovativnosti, katere glavni izvor so podjetja, glavna podpora pa prihaja s strani države, ter vsestransko sodelovanje institucij in podjetij« (Stanovnik, Kavaš1999, 25). Dejstvo je, da se je trg ponudnikov spremenil v trg kupcev, kjer sta čas in kakovost ključnega pomena, želja kupca po sooblikovanju proizvoda pa vedno večja.

2.2 Osnovni pojmi

Najpogostejši pojmi, povezani z inovacijami, s katerimi se srečujemo v poljudni in strokovni literaturi, nimajo splošno veljavne definicije. Različni avtorji navajajo različne, a večinoma medsebojno podobne razlage (Likar 2002b, 17).

2.2.1 Ustvarjalnost in inteligenca

»*Ustvarjalnost* ni nič drugega kot produciranje novih idej. Izražamo jo v produktih, metodah, pisnih izdelkih ali dejanjih, vendar ti postopki le oblikujejo idejo, ki je že pred tem v zavesti. Najprej imamo idejo in šele nato proizvod ali izum, znanstveno ali umetniško delo« (Pečjak 2001, 8).

»*Ustvarjalnost* je najbolj konstruktivna oblika človekovega obnašanja. Je proces součinkovanja inteligentnosti, osebnostnih lastnosti, čustev motivov, zavestnega, zavednega, nezavednega in intuitivnega« (Mayer 1994, 44).

»Ustvarjalnosti si skoraj ne moremo predstavljati brez nekaterih osebnostnih in motivacijskih lastnosti, kot so: upornost, samosvojost, boemskost, radovednost, radikalizem, pozitivna stališča do ustvarjanja na nekem področju, poseben sklop vrednot« (Pogačnik 1995, 178).

»Ustvarjalnost ni potrebna le pri generiranju zamisli, temveč v vseh fazah invencijsko-inovacijskega procesa. Ustvarjalnost mora biti lastnost dojetanja (percepcije), spoznavanja skritega bistva (analize), proizvodnje zamisli (produkcije), izbiranja med njimi (selekcije), njihove koristne uporabe (inovacije) ter njenega vzdrževanja vse do popolne izrabe« (Likar 2004c, 16).

Eden od dejavnikov, ki vplivajo na togost mišljenja, so izkušnje. Raziskave so pokazale, da je pri majhnih izkušnjah ustvarjalnost šibka, ker ta človek nima znanj in izkušenj, ki bi jo omejevala. Pri srednji izkušenosti je ustvarjalnost največja. Pri zelo visoki pa znova upada, ker se zaradi pretirane izkušenosti mislec vrti v zaprtem krogu svojih izkušenj in ne more ven iz njih (Likar 2004c, 21).

Po besedah prof. Trstenjaka (Trstenjak 1981, 64) je inteligenca:

- zmožnost posameznika, da se prilagaja novim nalogam in okoliščinam življenja,
- zmožnost spoznavati, vzpostavljati in uporabljati odnose med stvarmi,
- razsodnost ali umska sila, s katero odpiramo in rešujemo probleme,
- zmožnost produktivnega (ustvarjalnega) razmišljanja,
- konstrukt, se pravi nekaj, kar je onstran empirično dobljenih danosti; ker pa so samo empirične danosti merljive, inteligence ne moremo neposredno meriti ali kvalificirati.

Ni presenetljivo, da raziskave podpirajo mnenje, da so kreativni ljudje inteligentni, čeprav nekatere študije opozarjajo, da je bolj malo korelacije med ustvarjalnostjo in inteligenco pri vrednosti IQ okrog 120.

2.2.2 Ideja – zamisel, navdih, inspiracija

»Ideja je vsaka nova zamisel. Ideja, ki se rodi inventorju sama od sebe ali ob nekem dogodku. Običajno se hitro pojavi, vendar lahko tudi hitro izgine, zato ni najpomembnejši trenutek, ko nas nekaj navdahne, temveč poznejši trenutek, ko se te ideje zavemo in postanemo nanjo pozorni« (Trstenjak 1981, 28).

Za inoviranje sta pomembni dve vrsti idej (Likar 2006d, 28):

- kaj napraviti novega in koristnega,
- kako to napraviti pa tudi uveljaviti pri odjemalcih.

2.2.3 Invencija, inventivnost

»Invencija je proces kreacije novega znanja z opazovanjem okolice in razmišljanjem, kako bi se obstoječe znanje lahko izboljšalo ali prilagodilo specifičnim pogojem. S tehničnega vidika je invencija zamisel nove naprave, proizvodnega postopka ali uporabe proizvodov v nove namene. Invencija je pojav novih znanj, ki se lahko teoretično in praktično dokažejo. Predstavlja idejo, opis ali model za novo ali izboljšano sredstvo, proizvod proces ali sistem« (Devetak 1980, 21).

Invencija je pogosto daljnovidna, vendar nima realnih možnosti, da bi zaživela. En vzrok je ta, da tržišče še ni pripravljeno nanjo ali pa odstopa od splošnega tehnološkega nivoja in bi bila realizacija prezahtevna in predraga (Likar 2004c, 112). Invencij je zato veliko več, neposredne koristi od njih ni, a so nujna surovina za inovacijo, eden od pogojev zanjo in s tem za korist.

»Inventivnost je sposobnost za doseg invencij, ki se odraža v konkretnih rezultatih – invencijah« (Likar 2006d, 30).

2.2.4 Inovacija

Inovacija je nov ali bistveno izboljššan izdelek, postopek ali storitev (Likar 2006d, 31), ki:

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

Po definiciji Evropske komisije je inovacija vsaka koristna novost. Poudarek je na tako imenovani koristnosti, novost sama po sebi še ni dovolj. Inovacija je mogoča tako na gospodarskem kot na družbenem področju.

Evropska unija je v svoj dokument Green Paper of Innovation (1995) zapisala naslednjo definicijo: Inovacija je obnovitev ali povečanje spektra izdelkov in storitev ter povezanih trgov, uvajanje novih metod proizvodnje, dobave in distribucije, uvajanje sprememb v vodenju, organizaciji dela in pogojih dela ter v sposobnostih delovne sile.

Inovacija je vsaka koristna novost, ki pomaga povečati produktivnost in izboljšati ekonomičnost in kakovost proizvoda, proizvodnega postopka in storitve. Invencijsko-inovacijska dejavnost (kot bi jo terminološko sicer najbolj celovito opredelili) zajema poleg raziskovalno-razvojne dejavnosti tudi investiranje, proizvodnjo in uspešno trženje novih proizvodov in/ali storitev (Bučar, Stare 2003, 19).

2.2.5 Inovacijski proces

»Inovacijski proces je načrtno in sistematično ustvarjanje invencij in njihovo pretvarjanje v inovacije. Prva stopnja je generiranje inovacij; tu je poudarek na ustvarjalnosti, ki se uveljavlja v raziskovalni dejavnosti. Druga stopnja se nanaša na spreminjanje invencij v inovacije. Tu prevladuje ekonomsko ravnanje: upravljaljske odločitve, investicije itd« (Pretnar 1995 7-8).

V vsakem primeru sta invencija in inovacija samo dve izmed faz v razvojnem procesu inovativnega podjetja. Razčlenitev teh faz po Thompsonu je lahko naslednja (Rebernik 1990, 111):

- *Invencija* je zamisel o novem izdelku ali procesu in obdelava detajlov v bistveni, a rudimentarni obliki.
- *Razvoj* je daljše zaporedje testiranj tipa poskus in napaka, s pomočjo katerega se invencija modificira, izpopolni in izdela do največjih podrobnosti in tehnološko pripravi za praktično aplikacijo.
- *Inovacija* zajema uvajanje, finalizirane verzije invencije in njeno prvo praktično uporabo.
- *Difuzija* se nanaša na stopnjo in hitrost, s katero inovacija prehaja v široko uporabo, ko ostala podjetja sledijo inovatorju.

Inovacijo jo potrebno najprej ustvariti in zatem razširiti med uporabniki. Brez difuzije, to je razširjanja uporabe določene inovacij, bi ostala inovacija pri svojem izumitelju, točneje pri inovatorju v predalu.

2.3 Načini razmišljanja

»Bistvo ustvarjalnega mišljenja je, da za obstoječe probleme iščemo in najdemo rešitve tam, kjer jih s klasičnimi načini razmišljanja ne moremo najti« (Likar 2004, 19). Načine razmišljanja psihologi delijo (Pečjak 2001, 16–18):

- glede na usmerjenost misli (konvergentno in divergentno mišljenje),
- glede na smer misli (vertikalno ali lateralno),
- glede na faze ustvarjalnega mišljenja.

Pri *konvergentnem* načinu razmišljanja so vse miselne dejavnosti usmerjene k eni sami rešitvi, eni sami ideji. Možna je ena sama pravilna rešitev istega problema, ne glede na število reševalcev (križanke, inteligenčni testi).

Pri *divergentnem* načinu pa človek miselne procese usmerja tako, da poišče čim več rešitev, odgovorov ali idej. Ustvarjalno mišljenje je v prvi vrsti divergentno, misli se razhajajo, gredo narazen in iščejo različne rešitve. Ljudje s tem načinom razmišljanja v podjetju žal pogosto veljajo za moteče, saj so polni novih predlogov, idej in rešitev, s čimer motijo utečeni red.

Glede na smer misli človek razmišlja vertikalno, od točke do točke in tako pride do ene same rešitve. Nasprotno pa lateralno mišljenje napreduje po ovinkih, misli prihajajo s strani, nepričakovano in so odvisne od naključnih dejavnikov (Pečjak 2001, 16).

2.4 Izvor inovacij in področja inoviranja

Število možnih inovacij je praktično neomejeno, zato je treba poiskati priložnosti in jih izkoristiti. V glavnem gre za sedem virov inovacijskih priložnosti, kot jih navaja Drucker, od teh so prvi štirje znotraj podjetja, ostale pa v njegovem okolju.

Ti viri so (Rebernik 1990, 133):

- nepričakovano, kamor spadajo nepričakovan uspeh, nepričakovan neuspeh in nepričakovani zunanji dogodki,
- neskladja med tem, kar dejansko je in našo predstavo o tem,
- potrebe delovnega procesa,
- spremembe v industrijski ali tržni strukturi,
- demografske spremembe,
- spremembe v dojemanjih, razpoloženjih, ciljih ter
- novo znanje.

2.4.1 Izvor inovacij

Ideje o novostih v veliki meri prihajajo z dveh različnih strani in so lahko (Likar 2004c, 110):

- razvojno-tehnološke,
- marketinške.

Likar na tem mestu navaja Smitha, ki poudarja, da moramo že pri razvoju ideje za izdelek upoštevati njeno skladnost z več vidiki, tako glede razvojne in tehnološke kot tudi glede proizvodne in tržne strategije.

2.4.2 Področja inoviranja

Mulej je v delu Inovacijski management (Mulej in soavtorji 1994a, xv) razvil naslednjo tipologijo inovacij po vsebini:

- upravljske inovacije (uspešen nov poslovni predmet, pogoj, da nastajajo druge inovacije),
- tehnično-tehnološke inovacije (uspešne nove lastnosti izdelkov, storitev in postopkov izdelave),
- organizacijske inovacije (uspešni novi slogi vodenja),
- metodične inovacije (uspešne nove metode vodenja in sodelovanja, ki podpirajo izvedbo upravljaljskih v inovacij).

2.4.3 Razvojno-tehnološki koncept

Proizvodni: nove proizvode predlaga oddelek proizvodnje, najpogosteje temeljijo na čim boljši izrabi kapacitet in prilagajanju celotnega poslovnega procesa proizvodnji. Gre za zastarel pogled, saj igra proizvodnja vlogo kupca, ostali segmenti podjetja pa vlogo izvajalca.

Tehnološki: v tehnološkem pogledu predstavljajo izhodiščni položaj zaloga znanja, tehnološke možnosti, osnovni viri in surovine ali drugačno tehnološko zaledje, ki bi ga podjetje rado izkoristilo. Podjetja so tehnološko izredno močna, saj je bilo v tehnologijo vložena veliko denarja. Tak način gledanja in reševanja problema je zelo pogost v slovenski družbi in v nekih okoliščinah lahko preživi ali postane celo uspešen.

Razvojni: strategijo razvoja diktira razvojni oddelek sam, temu pa se nato prilagodi preostanek podjetja, vendar tudi odličen razvojni oddelek sam po sebi še ne zagotavlja uspeha. Izdelki so lahko odlični, ni pa nujno, da so tržno zanimivi (Likar 2004c, 111).

2.4.4 Marketinški koncept

Marketinški pogled pravi, da mora inovacija nastati kot posledica potrebe, bodisi splošne potrebe ali pa le tržne niše. S tržišča morajo priti tudi podatki o načinu vključevanja v tržno tekmo, o področjih, kjer je smiselno tekmovati, in o cenah, ki so v okviru elastičnosti trga (Likar 2004c, 112).

Za podjetje je pomembno, da stalno spremlja povpraševanje na tržišču ter na osnovi tega oblikuje, razvija, proizvaja in prodaja tiste izdelke oz. storitve, za katere ugotovi tržno povpraševanje.

2.5 Delitev inovacij

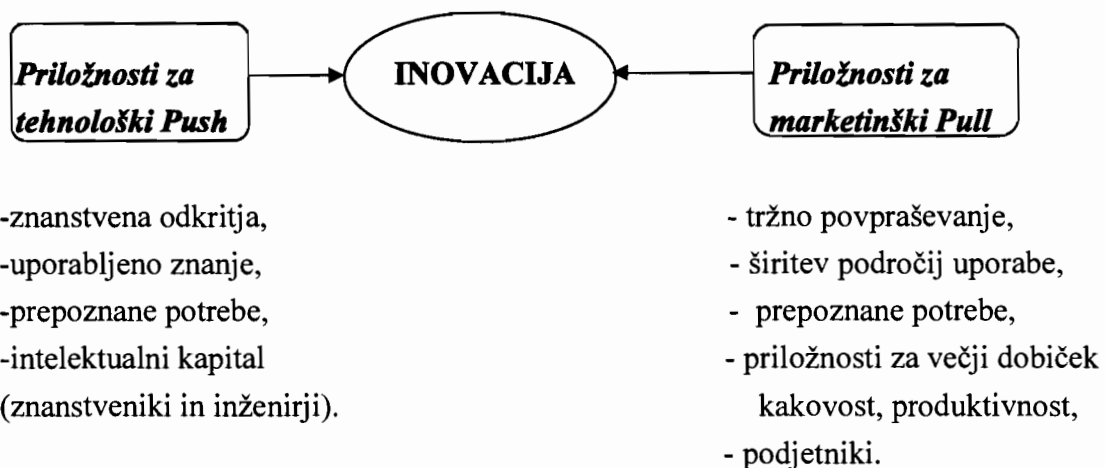
V strokovni literaturi najdemo več različnih delitev inovacij, vendar v osnovi vse delitve izhajajo iz tehnologije, trga in organizacije. Možna delitev inovacij (Tidd, Bessant, Pavitt 2001, 7) je lahko tudi glede na to, kaj inoviramo (izdelek, storitev ali proces), in glede na velikost posledic, ki nastanejo zaradi inovacije (mala inovacija, radikalna ali transformacija). V literaturi zasledimo tudi delitev inovacij glede na to kdo je avtor (amaterske in profesionalne), na kaj vplivajo (prihodkovne in stroškovne).

2.5.1 Znanstveno-tehnološki Push in Demand pull

Razlago vzrokov za nastanek inovacij lahko strnemo okrog vprašanja, ali jih povzroča novo znanje ali pa jih vzbuja predvsem pritisk povpraševanja. Tako v literaturi nekateri raziskovalci poudarjajo predvsem pomen raziskav in podcenjujejo pomen povpraševanja in trga.

Osnovni model razvrstitve inovacij, ki ga je razvil avstrijski ekonomist Schumpeter, je delitev inovacij na »technology push« in »demand pull«. Znanost nudi osnovo za tehnološki koncept »Push« (potisk). Inovacije, ki so sledile tehnologijam, so povzročile velike pretese, povsem spremenile trge in povzročile veliko gospodarsko rast. Radikalne inovacije znotraj tehnološkega območja imajo podobne učinke (Dolinšek 2004, 54).

Slika 2.1 Delitev na Push in Pull



Vir: Dolinšek 2004, 54

V skupino marketinških »Pull« inovacij štejemo imitacije in izboljšave obstoječih izdelkov in storitev. Ideje naj bi prihajale s trga s predlogi uporabnikov, a upoštevajo

tudi ideje in predloge, ki nastanejo znotraj podjetja, ko se odločajo o novem izboljšanem izdelku oz. storitvi.

»Za doseganje boljših rezultatov uspešna podjetja kombinirajo oba pristopa v skladu s strategijo podjetja. Prvi je na potezi marketing, ko prenese v podjetje utrip s tržišča. Glede nanj se kreirajo ideje, pri tem pa je vseeno, ali prihajajo iz proizvodnje, razvoja, trženja ali od drugod. Vseeno zato, ker so v naslednji, ocenjevalni fazi, prisotni vsi zainteresirani oddelki in skupaj preverijo obetavnost ideje in možnosti za njeno realizacijo« (Likar 2004c, 112).

V praksi je večina inovacij nekje vmes in zajema kombinacije novih tehnoloških in tržnih možnosti. To pomeni, da vsaka posamezna inovacija vsebuje različno »količino« ponudbe in različno »količino« povpraševanja in v odvisnosti od tega tudi zahteva večje ali manjše napore za svojo uveljavitev. Njihova ločena uporaba ne bi dala zadovoljivih rezultatov, saj ne bi bila upoštevana soodvisnost problemov in znanja, potrebnega za njihovo reševanje. Dejansko bi takšne enostranske inovacije imele le majhne možnosti za uspeh, to je da bi se uveljavile kot inovacije. Ta delitev nam le pomaga razumeti vrste inovacij (Rebernik 1990, 115):

- inovacije, ki obstajajo zaradi svoje izjemne tehnološke prednosti,
- inovacije, ki uspevajo, ker so uspele zadovoljiti posebej izraženo potrebo,
- inovacije, ki so v primerjavi s prvima dvema »vsakdanje« in zaradi svoje »neatraktivnosti« zahtevajo sorazmerno več napora in podjetniških veščin za svojo uveljavitev.

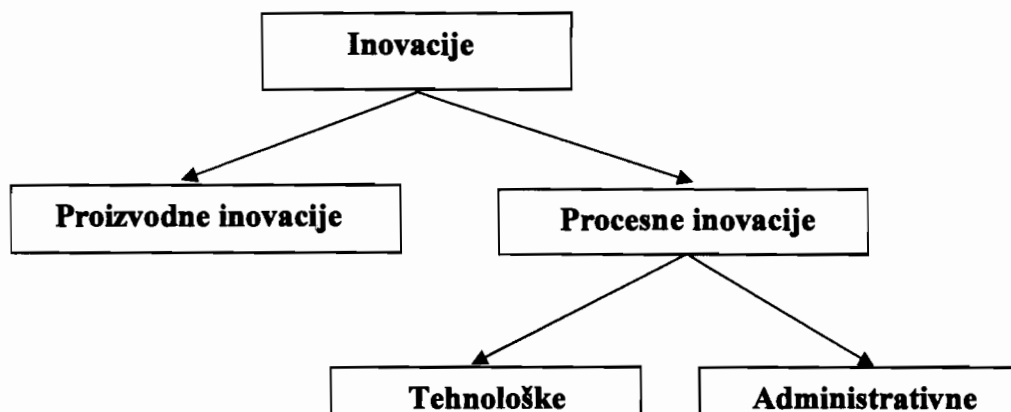
»Za ekonomiko inovativnega podjetja je pomembno vedeti, da so redke inovacije, ki so zaradi izjemnosti ideje, vsebovane v njej, takšne, da z lahkoto uspejo. Večina zahteva velik podjetniški napor, ki uspe teoretično zamisel »technology push« tako aplicirati, da zadovolji zahteve prakse »demand pull« (Rebernik 1990, 114).

2.5.2 Delitev inovacij na proizvodne in procesne

»V današnjem času prevladujoč pogled loči proizvodno in procesno inovacijo. Procesne inovacije se nadalje delijo na tehnološke in administrativne« (Kos 1996, 17). Na to delitev lahko gledamo z dveh vidikov:

- Z vidika cilja so procesne inovacije nove kombinacije dejavnikov, kar pomeni stroškovno ugodnejšo, bolj kakovostno, varnejšo ali hitrejšo proizvodnjo, njihov cilj pa je povečanje učinkovitosti. Proizvodne inovacije so osredotočene na proces ovrednotenja na trgu, njihov cilj pa je doseganje zmogljivosti.
- Z vidika izvajanja se morajo proizvodne inovacije uveljaviti na trgu, procesne inovacije pa znotraj obrata. Proizvodne inovacije imajo zato več problemov z uvajanjem in so manj obvladljive.

Slika 2.2 Prevladujoča razvrstitve inovacij



Vir: Kos, 1996, 18

»Pomemben delež k večjemu številu izboljšav prispeva tudi proces stalnih izboljšav. Narava omenjenega procesa je v tem, da navadno poteka le po majhnih prirastkih v času, česar pa nikakor ne gre zanemariti. Raziskave so namreč pokazale, da kumulativno izboljševanje odličnosti oz. učinkovitosti na daljši rok prinese več koristi kot priložnostne radikalne spremembe« (Tidd, Bessant, Pavitt 2001, 9).

2.5.3 Delitev inovacij glede na vpliv

Drobne (incremental) inovacije so tiste, ki se tako rekoč tekoče dogajajo v vsaki proizvodni ali storitveni dejavnosti. So manj posledica zavestne raziskovalno-razvojnne dejavnosti, saj nastajajo ob uporabi dane tehnologije. Na dvig produktivnosti lahko pomembno vplivajo, kot posamična inovacija pa nimajo dramatičnega vpliva.

Radikalne (korenite) inovacije so pretežno rezultat zavestnega raziskovalnega in razvojnega dela, so delno spontane, neenakomerno razporejene skozi čas in glede na sektorje ter predstavljajo potencialno odskočno desko za novo investicijsko dejavnost. Pogosto zajemajo tako proizvodno, procesno in organizacijsko inovacijo. Lahko povzročijo strukturno spremembo, vendar je njihov agregatni ekonomski vpliv omejen in lokaliziran (na posamičen sektor/proizvodnjo), razen če je cel niz radikalnih inovacij povezan v »zaokrožen skupek«.

Spremembe v tehnološkem sistemu so globlje spremembe v tehnologiji, ki vplivajo na niz panog in lahko pripeljejo do razvoja povsem novih proizvodenj ali storitev. Temeljijo na kombinaciji radikalnih in drobnih inovacij, tako tehničnih kot organizacijskih in managerskih, in vplivajo na večje število podjetij.

Spremembe v tehno-ekonomski paradigmi (tehnološke revolucije): nekatere spremembe v tehnoloških sistemih so tako dolgoročne in obsežne, da vplivajo na delovanje celotnega gospodarstva. Sprememba take vrste vsebuje grozde radikalnih in

drobnih inovacij in lahko zajame niz tehnoloških sistemov. Ključna značilnost take tehnološke spremembe je njen prevladujoči vpliv na celotno gospodarstvo in vodi ne le k pojavu novih proizvodov, storitev, sistemov in industrij, temveč neposredno in posredno vpliva na vse panoge gospodarstva: na tehnične smernice za posamezne proizvode in storitve, na cenovno strukturo inputov ter na pogoje proizvodnje, distribucije in porabe v celotnem sistemu (Bučar, Stare 2003, 26–27).

2.5.4 Osnovni pogoji za nastanek inovacije

Inoviranje je proces, ki vodi v nastanek inovacije, s tem pa tudi do konkurenčnosti. Običajno je zapleten, saj se v njem prepletajo vsaj naslednji vplivi oz. pogoji za nastanek inovacije (Mulej 2000b, 2):

$$\text{Inovacija} = (I * P * C * M * S * K * O * T * OP)$$

pri tem je:

- I** - invencija (nove zamisli, izid RR, drugih iskanj in razvijanj),
- P** - podjetnost (uveljavljanje nove zamisli, da bo koristna novost),
- C** - celovitost (zajemanje vsega bistvenega, vseh bistvenih vidikov in povezav med njimi),
- M** - management (izraba danih zmogljivosti in naložb),
- S** - sodelavci (ustvarjalnost in koristna rutina vseh vključenih),
- K** - kultura (osebna, podjetniška in družbena, ima velik vpliv),
- O** - odjemalci (odločajo, katera novost je inovacija in katera ni z nakupom, uporabo in zvestobo),
- T** - tekmeci (neposredni in posredni konkurenti za odjemalce, invencije, sodelavce, materialne vire),
- OP** - objektivni pogoji (investicije, denar, lokacije, pravne norme, naravno okolje, dobavitelji, konkurenca raziskovalne in razvojne institucije).

2.5.5 Inovacijska politika

»Inovacijsko politiko opredelimo kot niz dejanj, ki so usmerjena v dvig kakovosti in učinkovitosti inovacijskih dejavnosti. Te pa zajemajo ustvarjanje, adaptacijo in sprejemanje novih in izboljšanih proizvodov, procesov ali storitev. Na ravni podjetja ali institucije se te dejavnosti izvajajo z namenom uvedbe novega ali izboljšanega proizvoda, procesa ali storitve za dvig produktivnosti, profita ali tržnega deleža, s končni cilj pa je dvigniti konkurenčnost na dolgi rok« (Bučar, Stare 2003, 19).

Vrstni red ključnih korakov, da uresničimo politiko nenehnega inoviranja kot osrednjo značilnost inovativne inovacijske politike, je naslednji (Mulej 1994a, 108):

- oblikovanje prepričanj in vrednot, da je inoviranje v sodobnih razmerah nujno in manj tvegano kot rutinerstvo,

- oblikovanje operativnih načel, ki so delno skupna in delno posamična, za inoviranje kot stalen proces in način (delovnega) življenja
- uporaba metod in tehnik za podporo ustvarjalnosti,
- nenehno in celovito inoviranje.

2.6 Strategija inoviranja v hitro se spreminjajočem poslovnem okolju

2.6.1 Skladnost s strateškimi usmeritvami

»Z opredelitvijo poslanstva posredno izoblikujemo primerno vizijo in ocenimo primernost našega poslanstva. Če se na tej osnovi odločimo za spremembo naše poslovne vizije, to ne pomeni, da moremo s tem spremeniti sistem inoviranja« (Hamel 2000, 72). Če smo v strategiji opredelili inoviranje kot pomemben del razvoja podjetja, to pomeni, da bomo tudi dejansko dali prednost inovacijam, jih omogočali in tudi podpirali. Smiselno pa je razmišljati o spremembi osnovne strategije podjetja, če predstavlja nova ideja strateško novost, ki odstopa od obstoječe usmeritve podjetja.

»Oblikovanje nove strategije zahteva spremembe organizacijskih ciljev, metod dela in delovanja. V takšnem položaju pa se kultura lahko pojavi kot pospeševalec ali pa zaviralec strategij« (Mesner-Andolšek 1995, 138).

Ključno je, da so vsi izdelki oz. storitve usklajeni s strategijo oz. se vanjo vključujejo. V nasprotnem primeru lahko zahtevnost uresničitve ideje presega razvojne, tehnološke, trženjske in druge kapacitete podjetja in bi bil uspeh potencialno še tako uspešne ideje zmanjšan. S tem ko podjetje definira tržne cilje, definira tudi področje svojega delovanja (kupci, geografsko področje, segment izdelkov) in nenazadnje tudi področje, kjer ne želi delovati, kar je lahko podlaga za poslovni koncept inoviranja v podjetju.

»Za uspešno strategijo podjetja je treba nenehno zagotavljati vire novega znanja, kar je mogoče le z nenehno aktivacijo organiziranega strokovnega izpopolnjevanja in ustvarjalnosti (Mayer 1991, 156).

2.6.2 Inoviranje kot poslovni proces

V hitro se spreminjajočem poslovnem okolju ne moremo več govoriti o inoviranju kot o občasnem ali ločenem delu poslovanja podjetja, ko se je z njim ukvarjal samo kakšen zagnan posameznik ali razvojni oddelek.

Univerzalnega načina kreiranja oz. vzpostavljanja inoviranja kot sestavnega dela poslovnega procesa ni, čeprav obstajajo skupne točke in principi. Vsak posamičen primer zahteva svojo, originalno rešitev, kar pomeni, da ne moremo kar neposredno kopirati obstoječih modelov in procesov.

Osnova za vzpostavitev sistema inoviranja v podjetju so lahko tudi modeli, ki so jih razvili razni avtorji, in primerjave z že delujočimi praksami na podobnih področjih.

Tabela 2.1 Generacija modelov inoviranja

Generacija	Opis
Prva/druga	Preprosti linearni modeli »demand pull« in »technology push«.
Tretja	Spojni model, ki spozna interakcije med različnimi elementi in uporablja povratne zanke med modeloma.
Četrta	Paralelni model, ki izvaja integracijo znotraj podjetij na način strateških povezav in s sklepanjem zavezništev na strani dobaviteljev in kupcev.
Peta	Integracija sistema in obsežno mreženje, fleksibilna in vgrajena odgovornost, nenehno inoviranje.

Vir: Tidd, Bessant, Pavitt 2001, 30.

Napačno ali nepopolno razumevanje inovacijskega procesa v praksi lahko posledično vodi v sistem inoviranja, ki je po svoji učinkovitosti na zelo nizki stopnji. Taka situacija lahko nastane, ko vodilni kader posveča pozornost samo tistim delom inoviranja, ki so lahko samo navidezno pomembni. To se zgodi, ko razumevanje in videnje inoviranja ne preseže prve ali druge generacije (Tabela 2.1) in ko podjetje v svojem delovanju še ne vodi procesa stalnih izboljšav.

Za uspešno integracijo inovacijske miselnosti je ključno spremeniti miselnost zaposlenih, praviloma najprej vodilnih. Minevajo časi umirjene, statične ekonomije, ko so tehnološka oprema, surovine, velikost podjetja veljali za izključne prednosti podjetja pred konkurenco. Vedno bolj prihaja v ospredje človek s svojim znanjem, prilagodljivostjo, energijo, ustvarjalnostjo. S tem dobiva inovativnost novo dimenzijo in postaja ena ključnih komparativnih prednosti pred konkurenco. Zato je potrebno spremeniti miselnost v podjetju in inovativnost vključiti v sestavni del poslovanja firme. To velja za tehnološke, storitvene kot za ostale interne invencije in inovacije, ki ne bodo uspele brez kompleksne podpore in primerno usmerjenega in organiziranega upravljanja, ki inoviranje stalno podpira in pospešuje (Likar 2004c, 106).

»Pomembni faktor je tudi čas, saj nenehno izboljševanje na dolgi rok navadno prinese več kot kratkoročno priložnostno delo. Druga lastnost časa izhaja iz dejstva, da moramo pravo stvar narediti ob pravem času. V raziskavah je bilo ugotovljeno, da nenehno učenje in s tem večanje baze izkušenj prinaša največje uspehe« (Tidd, Bessant, Pavitt 2001, 39). Vsa ta dejstva potrjujejo, da je inoviranje proces in ne enkratni dogodek, kar pomeni, da ga je potrebno voditi. Pogosto se zgodi, da kljub velikemu

številu le malo invencij, uspe preiti v komercialno uspešno inovacijo. Torej je uspešno inoviranje odvisno od sposobnosti vodenja celotnega procesa in od razpoložljivih resursov.

2.6.3 Inovativno poslovanje

Za podjetja v današnjem poslovnem okolju je nujno inovativno poslovanje, ki ga opredelimo kot podjetniške razmere in slog poslovanja, v katerem prevladujejo inoviranje, inovacije in inovativni sodelavci nad rutino in zlasti nad rutinerstvom.

Po Schumpetru je za vzpostavljanje novih kombinacij produkcijskih tvorcev potrebno podjetništvo. Ko se nova kombinacija vzpostavi se na novo vzpostavljeni proces produkcije prične ponavljati in za to podjetniška aktivnost ni več potrebna (Rebernik 1990, 43).

Podjetnost je prisotna samo v procesu uvajanja inovacije, potem postane poslovanje rutina in podjetnost kot produkcijski tvorec začasno izgine. Umakne se, dokler se ne pojavi potreba po uvedbi uvajanja nove inovacije. Zaradi hitro spreminjajočega se poslovnega okolja se mora podjetje, ki želi obstati, nenehno razvijati, saj le tako lahko obdrži konkurenčni položaj in trge. To pomeni, da podjetje, ki želi ostati inovativno, v svojem delovanju ne sme pasti v rutino in mora v razvoju dohajati vsaj konkurenco.

Inovativno poslovanje glede proizvodnje in vseh drugih svojih sestavin temelji na inovacijah. Zato ga na kratko označijo naslednje značilnosti (Mulej 2000b, 5):

- Vsak strošek je načelno nepotreben. Zares nepotreben postane, ko znamo in hočemo delati pametneje.
- Vsak izdelek ali postopek prej ko slej zastari. Nenehno se moramo spraševati o navadah, četudi jih (še) štejemo za popolne in edine pravilne. Sicer ne moremo dosegati sodobne kakovosti življenja.
- Kakovost življenja in zato čim popolnejša kakovost vsega poslovanja in vseh njegovih sestavin zadeva vsakogar. Zato moramo razvijati in aktivirati ustvarjalnost vseh.
- Nenehno in povsod namensko iščimo možne novosti. Le redke med njimi bodo postale inovacije, a brez namenskega iskanja jih bo še manj, najbrž premalo.
- Zato delajmo kot pametni, ne kot nori.

2.7 Vpliv okolja in področja inoviranja

Okolje podjetja je v tržnih razmerah veliko bolj negotovo, spremenljivo in za neodzivna podjetja tudi izrazito sovražno. Kot posledica tega je znotraj podjetja vse več negotovosti, storitve in izdelki se morajo vse bolj individualizirati in prilagajati posameznemu kupcu, da zadovoljijo njegove potrebe in pričakovanja. Koncept

množičnosti in identičnosti storitev in izdelkov izginja zaradi vse bolj izraženih potreb potrošnika po izbiri, kakovosti, hitrem odzivu in zadovoljivosti vseh njegovih pričakovanj.

Zelo nazorno nas na neprestano spreminjanje poslovnega okolja podjetja opozarja Porterjev pogled, ki nam govori o konkurenčnih silah, ki učinkujejo na posamezno panogo in na podjetja znotraj nje. Te sile, ki pritiskajo na podjetje in zahtevajo njegovo nenehno spreminjanje in prilagajanja so (Rebernik 1990, 65):

- potencialna nova konkurenca in grožnja z njenim vstopom na trg,
- kupci in njihova pogajalska moč,
- substituti in grožnja substitucije izdelkov in storitev,
- dobavitelji in njihova pogajalska moč,
- konkurenca znotraj panoge in rivalstvo obstoječih podjetij.

Poleg teh sil in razvojnih trendov v okolju podjetja, za katere lahko rečemo, da spadajo med eksogene dejavnike, saj lahko podjetje vpliva nanje zelo omejeno, imamo tudi tiste, ki se rojevajo v poslovnem sistemu, endogene dejavnike torej, ki jih podjetje lahko delno ali v celoti obvladuje. Mednje štejemo predvsem (Rebernik 1990, 66):

- proces zastarevanja inovacij,
- logiko življenjskega cikla izdelka in
- logiko tehnološke S-krivulje.

Temeljno izhodišče za razmišljanje o tem, kaj opredeljuje inovacijsko politiko v podjetju, sta razumevanje in odnos do inovacij in inovacijske politike pri poglavitnih akterjih inovacijske politike ter tudi širše družbenoekonomsko okolje, v katerem se oblikujejo temeljni dejavniki inovacijske politike.

»Razumevanje inovacij je odvisno od zaznavanja in vrednotenja le-teh v družbenoekonomskem okolju, torej od tega, kakšen je prevladujoč odnos družbe do ustvarjalnosti, inventivnosti, inovativnosti, prevzemanja tveganj in kulture inoviranja« (Bučar, Stare 2003, 50).

Širše družbeno okolje inovacijske politike je opredeljeno z naslednjimi dejavniki: makroekonomsko okolje, človeški viri, ustvarjanje in prenos znanja ter pravni in upravni okvir, ki zavirajo oz. pospešujejo inoviranje.

3 VPLIV KULTURE NA INOVIRANJE

Kakšen je odnos zaposlenih do inoviranja, v veliki meri odloča obstoječa kultura v podjetju, ki pa je posledično pogojena z odnosom vodij do inoviranja. Pomembnost in odnose med različnimi aktivnostmi v veliki meri določa kultura inoviranja. Če želimo vzpostaviti takšen sistem, ki bo vzpodbujal inovativnost, moramo inoviranje postaviti na prioriteto mesto, saj se bo podjetje le na ta način uspešno prilagajalo in odzivalo na nenehne spremembe v okolju. V procesu spreminjanja moramo vzpostaviti takšno kulturo, ki bo inoviranje vzpodbujala in podpirala. V literaturi, ki govori o inovacijah, je mogoče zaslediti, da je takšno spreminjanje neučinkovito, če ga hkrati ne spremlja sprememba obstoječe kulture v podjetju.

3.1 Opredelitev kulture v podjetju in njena sestava

3.1.1 Opredelitev organizacijske kulture

Vsaka kultura, tako seveda tudi organizacijska, je pravzaprav kolektivni pojav. Vendar pa ta postane poslovna kultura šele tedaj, ko določen tip odgovora prek komuniciranja z javnostjo postane širše sprejemljiv in ga potrdi prepričanje drugih članov skupnosti. Če organizacijska kultura vpliva na delovanje podjetja in s tem posledično na proces inoviranja, gotovo želimo vedeti, kakšen je njen vpliv. Pojavi se vprašanje, kateri faktorji so tisti, ki pospešujejo oz. zavirajo inovativnost? Kako lahko njihov vpliv povečamo oz. zmanjšamo? Kakšna kultura bi bila najprimernejša za naše podjetje in kako jo vzpostaviti?

Pri obravnavanju organizacijske kulture sem v literaturi naletela na številne opredelitve kaj je kultura in kateri dejavniki jo pogojujejo. Nastane tudi težava zaradi precej težke določljivosti in medsebojne primerljivosti posameznih dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje kulture. Številne opredelitve in pogledi se med avtorji razlikujejo, saj Tavčar navaja, da je menda vsaj 150 različnih opredelitev kulture (Tavčar 2000, 40).

»Kultura organizacije je nabor mnenj, pričakovanj in vrednot, ki jih spoznajo in si jih delijo člani organizacije in se prenašajo iz roda v rod. Kultura obsega vrednote, vzore in navade, ki prevladujejo v organizaciji, ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci« (Tavčar 2000, 3).

»Vrednote so duhovne in materialne dobrine, ki imajo veliko vrednost za posameznika, skupino, podjetje in družbo. Pravica do lastnih vrednot je temeljna človeška svoboščina. Vrednote so biološke, estetske, znanstvene, etične, absolutne, relativne, materialne, nematerialne, formalne ali neformalne itd.« (Tavčar 2000, 39).

Ustvarjanje zelene kulture postavlja pred posameznika ali skupino vrsto odločitev, ki bodo zeleno kulturo podpirale in vzpodbujale, in prav tako vrsto odločitev, ki bodo

neželeno kulturo ali njene elemente izrinile iz sistema in tako zavestno zmanjševale njihov vpliv.

Organizacijska kultura nastaja samo v medsebojnem delovanju in soodvisnosti posameznikov, ki delujejo kot poslovni ljudje. Kajti šele tako postane mogoče oblikovanje skupnega prepričanja, skupnega verovanja in prakse, z eno besedo: kolektivno sprejemljivih načel, norm gospodarskega obnašanja, ki oblikujejo jasno izražene skupne značilnosti pripadnikov neke družbene skupnosti. Kultura se po definiciji rojeva kot fenomen izključno iz takšnega medsebojnega delovanja in soodvisnosti, ki s časom gradita identiteto določene poslovne skupnosti ali organizacije kot jedro kulture gospodarjenja (Jelovac 2000, 49).

Pri kulturi v sistemu gre za čutno dojetje posameznikov in dejansko za skupni smisel delovanja v sistemu. Prav to čutno dojetje posameznikov loči sisteme med seboj. Ta skupni smisel predstavlja skupino lastnosti, ki jih sistem ceni, in je sestavljen iz sedmih osnovnih gradnikov (Robbins 1996, 681):

- inovacije in sprejemanje tveganja (stopnja, s katero zaposlene vzpodbujamo, da so inovativni in da sprejemajo tveganje kot sestavni del razvoja),
- pozornost na detajle (stopnja razdelanosti ideje, projekta, analize ali drugih aktivnosti, povezanih z razvojem),
- usmerjenost h končnemu rezultatu (stopnja, s katero se osredotočamo na rezultate),
- učinek na ljudi (v kakšni meri v svoje razmišljanje vključujemo analizo vpliva na zaposlene),
- usmerjenost k timom (stopnja, s katero vključujemo v reševanje nalog posamezne time in nalog ne rešujejo posamezniki),
- agresivnost (stopnja tekmovalnosti med zaposlenimi in podpiranje tekmovalnosti),
- stabilnost (stopnja, ki definira, kako smo nagnjeni k ohranjanju obstoječega).

Tako je tudi področje inoviranja eden izmed sedmih osnovnih gradnikov kulture v podjetju.

3.1.2 Plasti (ravni) organizacijske kulture

V svojem dolgoletnem antropološkem raziskovanju je Schein prišel do spoznanja, da se zaposleni v podjetju obnašajo po nekih vzorcih. Vzorec delovanja posameznika (kultura na nivoju posameznika) sestavljajo tri plasti, pri čimer trdi, da kulture na nivoju posameznika ni mogoče celovito ovrednotiti, če ne poznamo vseh plasti, ki jo

sestavljajo. Ugotovil je, da vse plasti za vrednotenje kulture niso enako pomembne, jo pa sestavljajo (Schein 1999, 16):

- zunanji znaki,
- prevzete vrednote,
- prikrita skupne predpostavke.

Posamezne plasti so med seboj tudi povezane, vendar je opaziti posebnost, da je posamezna plast povezana samo s tisto, ki predstavlja sosednjo plast. Tako so zunanji znaki in prikrita skupna predpostavka povezani samo posredno.

Zunanji znaki predstavljajo površinsko plast tistega, čemur pravimo kultura podjetja. Zelo hitro jo opazimo, takoj ko stopimo v podjetje, saj nas obdaja v vsakem trenutku. Kultura na nivoju zunanjih znakov je jasna in ima takojšen čustveni odziv. Občutimo jo kot čustveno reakcijo na arhitekturo v podjetju, dekor, oblačenje, kako se zaposleni obnašajo do nas kot gostov in drugih zaposlenih v podjetju, torej v medsebojnih odnosih. Na osnovi zunanjih znakov ne moremo zaključiti, v katerem podjetju je kultura višja ali boljša.

To velja tudi za področje inoviranja, saj nam podjetja želijo z različnimi plakati, internimi brošurami, internetnimi stranmi in drugim prikazati, kakšno mesto zasedajo v njem inovacije in izboljšave. Ker smo na nivoju zunanjih znakov zgolj opazovalci in s tem izključno samo prejemniki informacij, nam ni omogočeno, da na nivoju opazovalca stopimo v globlji stik z ostalimi zaposlenimi. Zunanjim znakom ne moremo (in ne smemo) verjeti in na tej osnovi zaključiti, kaj se v resnici dogaja na področju inoviranja ali kateremkoli drugem področju (Schein 1999, 16).

»*Prevzete vrednote* so posledica večletnega vpliva vodij na delovanje sistema. Nastajajo od prvega dne delovanja sistema in se gradijo daljše časovno obdobje (nekaj let ali desetletij). Čim dlje se prevzete obdržijo, tem bolj so stabilne in težje jih je spremeniti« (Schein 1999, 141).

Prikrita skupna predpostavka se povzeta po Scheinu razvijejo v zgodovini delovanja podjetja. To pomeni, da je podjetje v nekem obdobju razvilo določene vrednote, prepričanja in predpostavke, ki so kazale uspešnost sistema (obstoj podjetja, dobiček, inovacije). Če so se tekoči rezultati podjetja v njegovi zgodovini delovanja izkazali za uspešne, so postopoma te vrednote, prepričanja in predpostavke postale skupne in (pri) vzete kot tiste, ki so uspešne in zaželene (v glavah zaposlenih so druge neuspešne in nezaželene). V zavesti zaposlenih so postale prepričanje, da je to, kar delajo in predvsem kako to delajo, edino pravilno, preverjeno in potrjeno tudi na trgu, saj »ta sistem obstaja že vrsto let«. Navedeno velja tudi za področje inoviranja, saj ima vsako podjetje določene rezultate, ki so mu pomagali preživeti. Prepričanje, da je

nespremenjeno delovanje v sedanjosti možno še naprej, je posledica miselnosti zaposlenih, da spremembe niso potrebne. Če podjetje do sedaj ni premoglo nikakršne posebne inovacije, to pomeni, da je sposobno preživeti tudi brez tega. To bi bilo sicer pravilno sklepanje, če se okolje, v katerem deluje, ne bi ves čas spreminjalo.

To prepričanje se dopolnjuje z obstoječo hierarhijo in disciplino, katere namen je čim bolj učinkovito delovanje sistema. Če to postane vsakodnevno življenje celotnega sistema in ker ima sistem določeno vztrajnost, to posredno tudi pomeni, da je del skupnega procesa učenja vseh zaposlenih, ki je dolgotrajen in sega v vse pore določenega sistema. S spoznanjem teh globokih miselnih procesov in iz njih izhajajočih miselnih modelov začnemo čutiti, kako globoki in stabilni so procesi (modeli obnašanja v sistemu, ki jih ustvari posameznik) in kako jih je (bo) težko spremeniti. Drugo prav tako pomembno spoznanje je, da so pomembni deli kulture praktično nevidni in da se nahajajo pod nivojem zunanjih znakov in prevzetih vrednot (Schein 1999, 24–25). Te prikrite predpostavke pa ne moremo tako zlahka odkriti, zato ta proces zahteva daljši čas, kot je to pri zunanjih znakih in prevzetih vrednotah.

3.2 Kultura inoviranja

»Analitiki današnje organizacijske kulture večinoma izhajajo iz domneve, da se nobena organizacija za spremembo svoje kulture ne odloča zaradi spremembe same. Najpogostejši motiv in najtrdnejši razlog za poskuse spreminjanja ustaljenih kulturnih obrazcev gospodarjenja in upravljanja se skrivata v domnevi, da uresničevanje določene nove strateške smeri ali drugačne vizije poslovne politike ni mogoče brez (poleg vsega drugega) določene in ustrezne spremembe kulture v organizacije« (Jelovac 2000, 16).

Med želeno in dejansko kulturo pa vedno obstaja razlika in tega dejstva se moramo zavedati, ko raziskujemo kulturo v podjetju. Kulturo spoznavamo intuitivno, torej bolj slučajno, ne da bi vedeli vzroke zanjo, ali pa razumsko, sistematično, s pomočjo metode spoznavanja, analizo. Analiza kulture je proces ali metoda spoznavanja kulture v konkretnem podjetju, da bi nanjo smotrno vplivali in jo razvijali v prid podjetja. Metoda je sestavljena iz dveh delnih procesov: ugotavljanja znakov ali simptomov kulture, ki se kažejo zlasti na vidni ravni, in diagnosticiranja teh znakov oziroma odstopanj od zelene kulture ali ugotavljanja vzrokov, ki so otežili ali onemogočili doseganje ciljev projekta. Metoda poteka z zbiranjem podatkov o kulturi, o vplivih nanjo in o vplivih kulture. Svojo dejavnost mora vodstvo podjetja usmeriti k naslednjim nalogam:

- definirati zelene skupne vrednote zaposlenih,
- ugotoviti razlike med dejanskimi in zelenimi vrednotami zaposlenih,
- kako ukrepati na področjih, kjer prihaja do neskladij.

Sledi primerjava obstoječe kulture z želeno. Značilnosti zelene kulture določajo situacijske spremenljivke ter nacionalna kultura in osebne lastnosti ter ravnanje managerjev. Vendar na spreminjanje kulture ne moremo vplivati, ne da bi poznali vzroke za obstoječo kulturo. Brez ugotovitve vzrokov pa spreminjanje kulture ni mogoče. Ugotoviti je treba vse možne vzroke, ki lahko vplivajo na spremembo kulture. Smiselno je, da v spoznavanju kulture sodelujejo ljudje, ki v tej kulturi ne živijo, npr. svetovalci. Podobno je težko ugotoviti želeno strukturo, zelene vrednote, saj se situacijske spremenljivke med seboj dopolnjujejo in tudi nasprotujejo.

Sledi spreminjanje kulture od dejanske k želeni. Večina piscev meni, da je kulturo mogoče spreminjati, če zunanji in notranji dejavniki močno zahtevajo spremembe in so spoznani nasprotujoči dejavniki.

Katere pa so dejavnosti spreminjanja kulture?

Lahko rečemo, da so vsi načini spreminjanja organizacije nasploh tudi načini spreminjanja kulture. Tako Rozman povzema Scheina, ki navaja naslednje dejavnike spreminjanja kulture:

- vplivi managerjev, zlasti ugotavljanje področij, ki jim posvečajo pozornost,
- kaj managerji merijo in kontrolirajo in kakšno vedenje nagrajujejo,
- njihovo ravnanje v kriznih stanjih in dogodkih,
- vodenje zaposlenih in razvijanje njihovih zmožnosti,
- navade, ceremonije in zgodbe.

V drugo skupino prizadevanj za spreminjanje bi lahko šteli prizadevanja za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. Managerji morajo spodbujati iskanje novih rešitev, prevzemanje tveganja, ki je zlasti prisotno v novostih, nagrajevanje uspeha in ne kaznovanje neuspeha. Managerji projektov morajo odstraniti ovire ustvarjalnosti in inovativnosti. Glavne ovire so zlasti strah pred izražanjem zamisli, strah pred kritiko, negotovost, formalizacija, premalo podpore in časa za spremembe. Ustvarjalnost je v posameznikih, manj v skupinah. Tehnike ustvarjalnega mišljenja so prav v preprečevanju vplivanja skupine na posameznika.

»Zamišljeno kulturo in potrebne spremembe je treba uvesti. Probleme, ki se pri uvajanju pojavljajo, je treba sproti reševati. Potrebna sta revizija izvedenega ter vzdrževanje nove kulture. Pri tem pa gre tudi za evolucijsko spreminjanje kulture, saj se uvedena kultura spet nenamerno spreminja« (Rozman 2003, 33–40).

3.2.1 Metode in tehnike za spremembo kulture v podjetju

V literaturi pogosto zasledimo, da se kot najučinkovitejše metode in tehnike za pozitivne in učinkovite kulturne spremembe priporočajo (Jelovac 2000, 17):

- kadrovske spremembe, predvsem v managementu,
- premeščanje zaposlenih na druga delovna mesta,
- spremembe sistema, strukture in tehnologije
- preoblikovanje imidža podjetja,
- poskus neposrednega vpliva na vrednostna stališča, ocene in hierarhijo vrednot zaposlenih,
- spremembe obnašanja in način upravljanja,
- spremembe delovnega ozračja v podjetju.

»Zato se bodo podjetja spreminjala na različne načine, saj bodo morala splošna načela in modele uspešnega podjetja v različnih etapah procesa sprememb implementirati v lastnih konkretnih okoliščinah. Ničesar ni mogoče povsem načrtovati od začetka pa do konca, zaradi česar so, kot kaže, uspešnejša tista podjetja, ki so odprta za eksperimentiranje, inovacije in učenje med samim procesom sprememb« (Jelovac 2000, 28).

3.2.2 Inovacijska klima

»Pomemben dejavnik pri inovacijski kulturi je tudi inovacijska klima, ki jo lahko štejemo kot del kulture inoviranja. Pod klimo razumemo način, kako se zaposleni vedejo v organizaciji in kakšne imajo medsebojne odnose« (Lipičnik 1998, 74).

Če postavimo kulturo in klimo v časovno trajanje, lahko rečemo, da je klima manj stabilna od kulture, čeprav je del nje. V podjetju je lahko sočasno prisotnih več vrst klim: motivacijska, podjetniška, raziskovalna, inovativna itd. Klima ne nastane sama od sebe, ampak jo ustvarjajo vsi zaposleni, ki v podjetju delujejo. Če ocenimo, da inovativna klima ni ugodna, jo bomo poskušali spremeniti. Ustvarjalna klima pomeni nenehno usmerjenost v spreminjanje in preseganje obstoječega, kar ljudje neposredno občutimo kot neke vrste napetost, tekmovalnost z nekakšnimi imaginarnimi tekmeci in konkurenco ter zadovoljstvo, ki spremlja delovne uspehe (Mayer 1991, 158).

Ključni dejavnik za razvoj inovacijske klime je vodstvo podjetja. Med dejavnike, ki negativno vplivajo na inovativno kulturo sodijo (Majaro 1992, 25):

- sovražnost ali nezanimanje za ideje,
- mlačnost pri sprejemanju ideje,
- nezanimanje za ideje podrejenih zaradi obilice lastnega dela,

- redno kritiziranje zaposlenih zaradi neuspešnih idej v preteklosti,
- pisno dokazovanje, da je ideja ekonomsko ali tehnološko upravičena,
- formalne ovire za dostop do nadrejenih.

Idealna klima za inoviranje v podjetju bi obstajala takrat, ko bi vsi zaposleni na vseh nivojih govorili o inoviranju. Zaposleni in vodstvo v inovativnih podjetjih zavestno načrtujejo in ustvarjajo ugodno klimo, ki podpira inoviranje s čim manj prepovedmi in prežema vse nivoje. K temu pripomorejo predvsem odnos vodstva do inovacij, inovacijska kultura in organizacijska struktura.

3.3 Pridobivanje idej in vloga vodstva

Čeprav verjetno ne bomo nikdar popolno razumeli procesa, kako se pojavljajo nove ideje, pa nas preučevanje ustvarjalnih dejanj pripelje do delnega razumevanja teh procesov. V literaturi zasledimo predvsem naslednja opažanja in dejavnike, ki vplivajo na proces pridobivanja in ustvarjanja novih idej (Twiss 1991, 67):

- nove kombinacije oziroma vzorci obstoječega znanja in konceptov, ki izhajajo iz domišljije ali sistematične analize,
- povezovanje idej, pogosto z zelo različnih področij, ki omogoča, da se pojavijo novi vzorci,
- ustvarjanje rešitve, ki izvirajo iz problema ali pa imajo za rezultat redefiniranje problema,
- medsebojno spodbujanje in dopolnjevanje med ljudmi različne intelektualne izobrazbe,
- osvoboditev razuma vseh zadržkov logičnih in racionalnih miselnih procesov,
- vloga fantazije pri doseganju stanja odmaknjenosti.

»V podjetjih in ustanovah se bodo metode, tehnike in strategije ustvarjalnega mišljenja v skupinah najlažje uveljavile skozi oblike funkcionalnega izobraževanja« (Mayer 1991, 167). Take oblike pridobivanja idej so v razvitih gospodarstvih že zdavnaj uveljavljene, tako rekoč vsakdanja praksa, medtem ko so se pri nas pričele uporabljati šele zadnja leta. Premalo jih uporabljajo celo podjetja, ki so za nadaljnji obstoj, že v tem trenutku prisiljena v zapletene organizacijske, kadrovske in tehnološke spremembe, ki zahtevajo nenehen neusahljiv vir svežih idej in novih rešitev.

3.4 Tehnike za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja

»Tehnike ustvarjalnega mišljenja so metode, ki spodbujajo posameznika k produciranju idej« (Pečjak 2001, 33). V literaturi zasledimo več kot 300 različnih

tehnik in metod za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja. Glede na število udeležencev jih lahko razvrstimo v tri skupine:

- tehnike, primerne za individualno uporabo,
- tehnike, primerne za uporabo v skupini, in
- tehnike, primerne tako za individualno kot za skupinsko uporabo.

Tehnike ustvarjalnega mišljenja ne naučijo ustvarjalnosti nikogar, temveč olajšujejo s tem, da odstranjujejo ovire in kažejo bližnjice. Med njimi so najpomembnejše (Pečjak 2001, 33–34):

- odstranjevanje raznih miselnih blokov in inhibicij, ki zavirajo ustvarjalno misel, da bi prišla do rešitve,
- uporaba metafor in analogij,
- slučajna povezovanja,
- ločenost procesov produciranja in preverjanja idej.

Tehnike ustvarjalnega mišljenja so metode, ki so bile razvite z namenom, da pri reševanju zastavljenega problema razmišljamo drugače kot običajno. Timsko delo poveča človekovo ustvarjalnost, če člani tima med seboj dobro sodelujejo. Če pa pri iskanju idej in razreševanju problemov uporabljajo še metode, ki medsebojno vplivajo na ustvarjalnost posameznika, se še bistveno poveča inventivnost tima.

Največjo uporabno vrednost imajo v razvojnih oddelkih podjetij, v inštitutih in krožkih za kvaliteto, ki so sodobna oblika množičnega inovativnega gibanja. V njih sodeluje kakih pet oseb, kar je pravšnje število za mnoge skupinske tehnike.

Tehnike ustvarjalnega mišljenja delimo v dve veliki skupini: v *analitične* in *celostne* (holistične). Prve temeljijo na analizi gradiva v osnovne komponente, ki jih nato sestavimo nazaj na različne načine in ugotavljamo, katera kombinacija najbolj ustreza. Zahtevajo miselno analizo in sintezo, ki sodita h konvergentnemu mišljenju, na splošno ni potrebna velika domišljija, rešitve niso spontane, temveč so rezultat trdega razmišljanja. Z analitičnimi tehnikami (»check lista«, lista atributov, morfološka analiza, tehnika vhod–izhod) ni mogoče reševati celostnih problemov, katerih rešitev je odvisna od spremembe principa.

Povsem drugačne so celostne tehnike, ki spodbujajo produkcijo celovitih, nerazčlenjenih idej. K celostnim tehnikam sodijo: burjenje možganov, zapisovanje idej in sinektika, te so najpogostejše. Zdi se, da drži mislec vse komponente, ki so pomembne, obenem v glavi. Mišljenje je divergentno in lateralno, in s tehnikami odstranjujemo notranje in zunanje bloke, ki zavirajo ustvarjalno mišljenje.

Večina tehnik ustvarjalnega mišljenja ni namenjena samo ustvarjanju novih idej, temveč tudi njihovemu razvijanju, izpopolnjevanju, spreminjanju, izbiranju in preverjanju. Pomembno je vedeti, da tehnike veliko pripomorejo k razvoju ustrežnejše

klime v podjetju. Tam, kjer jih uporabljajo, odpadejo mnogi bloki mišljenja, npr. negativen odnos do sodelavcev, ki izražajo nenavadne ideje, ki so nagnjeni h kritiki, ki se ukvarjajo z razvojem in raziskavami. Prispevajo k strpnejšemu medsebojnemu odnosu in strnjnosti skupine (Pečjak 2001, 35-37).

3.5 Zbiranje in presojanje idej za inovacije

Potem, ko ideje, predloge in nove zamisli pridobimo, jih moramo na nek način razvrstiti med koristne in nekoristne, na uporabne in neuporabne, na izvedljive in neizvedljive po različnih v naprej določenih kriterijih in pomembnosti posameznega ocenjevalnega kriterija.

»Sestavni del vsakega resnega predloga nove zamisli, tehnične izboljšave ali inovacije je poslovni načrt s finančnim predračunom oz. ocena pričakovanih odhodkov in prihodkov. Poleg finančnega plana je treba upoštevati tudi vse ostale elemente, ki jih ne moremo finančno vrednotiti ali prikazati s številkami. Pri tem so eden ključnih dejavnikov človeški viri. Brez sposobnih, motiviranih in ustrezno izobraženih ljudi je še tako dobra ideja brez prihodnosti. Bistveno lažje je nadoknaditi pomanjkanje kateregakoli drugega vira kot pa dobrih kadrov »(Likar 2004c, 63).

Kriteriji za presojanje koristnosti inovacije so za vsako podjetje specifični in jih ne moremo nespremenjene uporabiti v drugem podjetju. Izoblikovanje splošnih meril za ugotavljanje koristnosti predlogov je zato nemogoče popolnoma poenotiti, saj so merila za izbor kriterijev ocenjevanja idej pogojena tudi s kulturo podjetja, strateškimi cilji podjetja, razvojnimi in finančnimi možnostmi.

Pri ocenjevanju nove zamisli, tehnične izboljšave ali inovacije moramo upoštevati kriterije z različnih področij in zornih kotov (Twiss 1991, 90):

- skladnost z vizijo, strategijo, politiko in cilji podjetja,
- marketinški kriteriji,
- raziskovalni in razvojni kriteriji
- finančni kriteriji
- tehnološko-tehnični kriteriji.

Najenostavnejša oblika ocenjevalne tehnike je sestavljanje kontrolnega spiska vseh kriterijev po posameznih področjih, ki jih je treba upoštevati, ko ocenjujemo neko idejo, izboljšavo ali invencijsko-inovacijski proces. Na ta način zagotovimo, da ni zanemarjen noben kriterij, čeprav je pri ocenjevanju in izbiri mnoge od njih težko oceniti.

Selekcija idej in nadaljnje presojanje invencijsko-inovacijskih projektov je eno najkritičnejših in najtežjih področij odločanja pri upravljanju RR dejavnosti. Enako pomembna je tudi zaustavitev inovacijskih projektov, ki jih prekinejo zaradi neustreznosti, preden je njihov razvoj dokončen. Dejavniki, ki jih je treba upoštevati pri selekciji in zaustavitvi projektov, so skoraj identični, večja razlika je le kvaliteta

informacij, na katerih temeljijo odločitve. Ocenjevanje mora biti zato trajen proces, občasne resnejše evaluacije o uspešnosti invencijsko-inovacijskega projekta so potrebne tudi pred odločilnimi nadaljnjimi koraki poteka projekta (pred večjimi finančnimi vlaganji).

Procesu ocenjevanja projektov je torej treba posvetiti toliko pozornosti kot posamezni tehniki, ki naj bi jo uporabili. Ta proces mora spodbujati smiselno sodelovanje vseh managerjev, ki lahko prispevajo informacije, nujne za izvedbo posamezne fazi v inovacijski verigi. Seveda prihaja pri tem do poudarjanja različnih stvari in pogledov, vendar se je potrebno potruditi in doseči sodelovanje in soglasja med funkcionalnimi oddelki (RR, marketing, finance, proizvodnja).

Ocenjevanje je več kot zgolj enostaven postopek. Kjer uspešno deluje, lahko postane važen element inovacijskega procesa, ki že v zgodnji fazi omogoča identifikacijo managerjev izven oddelka za RR s projektom. To poistovetenje vodi v angažiranje in olajša prehod projekta iz RR v proizvodnjo ter končno do marketinga (Twiss 1991, 110–111).

»Odločitev sama pa je na koncu prepuščena človeku, ki se bo odločal tako na podlagi dejstev, povezanih z možno inovacijo, kot tudi svojega znanja in izkušenj. Pri najpomembnejših odločitvah, ko se tehnica ne prevesi ne na eno ne na drugo stran, so ključne intuicija, človekov značaj, predvidljivost, premišljena drznost in druge lastnosti, ki nas medsebojno razlikujejo« (Likar 2004c, 86).

4 ANALIZA INOVATIVNOSTI V PODJETJU

4.1 Predstavitev obravnavanega podjetja

Začetki podjetja Svilanit d.d. segajo v obdobje pred drugo svetovno vojno. V Kamniku in njegovi bližnji okolici je bilo kar nekaj obratov, ki so bili z nacionalizacijo v letih 1948 do 1952 združeni v eno podjetje z imenom Svilanit. Leta 1957 se je začelo združevanje teh obratov na sedanji lokaciji z izgradnjo novih objektov. Po preselitvi se je specializirala tudi proizvodnja in od leta 1962 dalje so bili opuščeni različni programi, ostala pa je proizvodnja frotirja in svilenih tkanin ter kravat.

V začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja je bil zaradi prepričanja o potrebnem potrjevanju sposobnosti na tujih trgih izveden prvi izvoz frotirja in od takrat naprej je podjetje vsa leta del svoje proizvodnje izvažalo predvsem na evropski trg. V osemdesetih letih je bilo podjetje v razmahu razvoja in se po doseženih rezultatih poslovanja umešča med vodilna tekstilna podjetja v državi.

Osamosvojitve Slovenije in s tem izguba 70 % jugoslovanskega trga in terjatev na njem so povzročile kar nekaj poslovnih težav. Preusmeritve trgov ni bilo možno doseči čez noč, vendar je bila postopno povečana prodaja na evropskem trgu, predvsem v Nemčiji in Avstriji. Zaradi dobre kvalitete in poslovnosti je bila uveljavitev v tujini sorazmerno hitra. Celoten izvoz frotirja (brisače in kopalni plašči) je klasičen izvoz in v pretežni meri rezultat lastnega razvoja, dizajna in kolekcij. Glavni trgi so Nemčija, Avstrija, Slovenija in Hrvaška, sicer pa je podjetje prisotno v 20 državah sveta, predvsem Evrope.

Leta 1994 je bilo končano lastninsko preoblikovanje firme iz družbenega v zasebni kapital in je firma postala delniška družba s 1519 delničarji. Največji lastniki ob ustanovitvi so bili: Kapitalska družba, Nacionalna finančna družba in Slovenska odškodninska družba.

V letu 2000 je družba Svilanit d.d., ki je obvladujoče podjetje, ustanovila hčerinsko podjetje Svilanit d.o.o., Zagreb in v letu 2001 Svilanit d.o.o., Beograd. V letu 2002 pa je bil proizvodnji program Svila reorganiziran v hčerinsko firmo Svilanit Svila d.o.o. Kamnik.

V letu 2004 je prišlo do pomembnejšega dogodka v zvezi z lastništvom podjetja. Na osnovi nakupa delnic je Svilanit d.d. prešel v večinsko last BPT Tržič d.d., in sicer 52,56 %.

V letu 2005 je skupščina Svilanit d.d. sprejela sklep o umiku 45.500 lastnih delnic. Na podlagi navedenega je prišlo do ustreznih sprememb v višini osnovnega kapitala družbe in njene lastninske strukture.

Leto 2005 je bilo poslovno in kadrovsko zaznamovano z uspešnim prestrukturiranjem matičnega podjetja Svilanit, d.d. in Svilanit Svila, d.o.o., ter vključitvijo poslovne in proizvodnje dejavnosti BPT d.d.s s ciljem uspešnega poslovanja celotnega poslovnega sistema in socialne varnosti vseh zaposlenih.

Lastniška struktura na dan 31.12.2006 je naslednja:

- BPT, d.d., Tržič	59,11 %
- SVILANIT, d.d., Kamnik	18,66 %
- PISA AMBIENT, d.o.o., Ljubljana	17,42 %
- ostali delničarji	4,81 %

V začetku poslovnega leta 2005 je bila izpeljana reorganizacija strokovnih služb proizvodnje s ciljem krepitve oblikovanja podjetja Svilanit d.d. v proizvodno podjetje in reorganizacije strokovnih oddelkov in služb (razvojni oddelek, tehnološka in operativna priprava proizvodnje, oddelek kooperacije in analitike). Istočasno je bila izvedena reorganizacija prodaje in marketinga s prenosom iz proizvodnega podjetja Svilanit d.d. in prehod zaposlenih Svilanit Svila d.o.o. zaradi krepitve trženja proizvodnega programa vseh povezanih družb.

Iz podjetja Svilanit, d.d., se je organizacijsko izločila tudi prodajna funkcija in prešla v novo ustanovljeno družbo BPT – Svilanit, d.o.o. Zaradi opisane spremembe je bila v začetku leta 2005 izvršena prodaja vseh zalog gotovih proizvodov podjetja Svilanit d.d. novemu podjetju. Navedene organizacijske spremembe so povzročile specializacijo posameznih poslovnih funkcij (proizvodnje, veleprodaje in maloprodaje) v okviru samostojnih pravnih oseb.

Do sprememb je prišlo tudi pri proizvodnem programu Svilanita, d.d., saj se je področje proizvodnje izdelkov iz frotirja (tradicionalni program podjetja Svilanit) razširilo še na program namiznega in posteljnega perila. Uvedba slednjega je bila povezana z ukinitvijo proizvodnje v matičnem podjetju BPT Tržič, d.d.

Proizvodnjo podjetje Svilanit, d.d., ki je obvladujoče podjetje, se je z novo organizacijo osredotočilo zgolj na proizvodnjo frotirja ter namiznega in posteljnega perila za svojega naročnika BPT-Svilanit, d.o.o., ki proizvode Svilanita prodaja končnim kupcem.

Proizvodno podjetje Svilanit, d.d. je od leta 2005 organizirano iz:

- uprave podjetja, ki je enočlanska in jo vodi glavni direktor,
- upravne službe, ki ureja splošne in kadrovske zadeve podjetja,
- gospodarsko finančne službe, katere sestavni del je tudi informacijski sistem,
- razvojno raziskovalne enote, ki je bila ustanovljena konec leta 2003,
- vzorčno oblikovnega oddelka,
- proizvodnega programa.

Proizvodni program, ki ga vodi tehnični direktor, je sestavljen iz delovnih enot:

- previjalnica in tkalnica,
- barvarna in oplemenitilnica,
- šivalnica (konfekcioniranje in robljenje brisač),
- konfekcija (šivanje kopalnih plaščev in posteljnine)

in iz logistično-tehničnih podpornih služb:

- operativna priprava proizvodnje,
- služba za obvladovanje kakovosti,
- kemijski laboratorij,
- nabavna služba ter
- služba za vzdrževanje in energetiko.

Podjetje spada v zrelo panogo, ki je delovno zelo intenzivna in še vedno zaposluje visok delež dalavcev z nizko izobrazbeno strukturo ali celo nedokončano osnovno šolo.

Tabela 4.1 Skupno število in stopnja zaposlenih po izobrazbeni strukturi v podjetju Svilanit, d.d.:

Stopnja	Leto 2006	Leto 2005	Leto 2004	Leto 2003	Leto 2002
I.	10,3 %	9,5 %	10,1 %	11,2 %	11,8 %
II.	32,2 %	34,3 %	31,5 %	29,4 %	34,7 %
III.	1,9 %	3,7 %	3,4 %	2,4 %	1,7 %
IV.	33,1 %	33,1 %	34,3 %	36,3 %	30,1 %
V.	13,5 %	13,5 %	14,6 %	14,5 %	12,9 %
VI.	14,1 %	3,0 %	3,1 %	3,1 %	3,3 %
VII.	3,9 %	2,8 %	3,1 %	3,1 %	1,9 %
Zaposleni	311	326	356	419	449

Vir: Interni vir Svilanit

Na zmanjševanje števila zaposlenih v Svilanit, d.d. je poleg sporazumnih odhodov in upokojitev vplivala tudi prerazporeditev zaposlenih v hčerinska podjetja. Kadrovske so se zadnje dve leti krepile strokovno-proizvodne funkcije (tehnološko-razvojna, služba za obvladovanje kakovosti), zmanjševale pa so se potrebe po izmanskem delu v šivalnici in tkalnici. Pričeli so se postopki zmanjševanja zaposlenih v šivalnici, vsi na način, ki jim zagotavlja socialno varnost. V tkalnici pa se je število zaposlenih zmanjšalo z naravno fluktuacijo.

Vodstvo je v skladu s strategijo podjetja v zadnjih letih usmerjeno v zmerno tehnološko posodobitev Svilanita, d.d. Glede na stopnjo tehnološke opremljenosti lahko rečem, da ima vlogo sledilca na trgih, kjer posluje. Kljub finančno ne preveč ugodnim

rezultatom se management dobro zaveda pomena razvoja in pridobivanja tehnologij za uspešno poslovanje, nadaljnji razvoj in konkurenčnost podjetja nasproti globalni konkurenci. V Sloveniji (tudi na področju bivše Jugoslavije) je to edino podjetje s takšnim proizvodnim programom in tehnologijo.

Pridobivanje nove tehnologije poteka tako, da posamezni vodje oddelkov predstavijo tehnološke rešitve vodstvenemu managementu. Kriteriji pri izbiri projekta pa so predvsem: ujemanje z dolgoročno strategijo podjetja, finančni kriterij, uspešnost nove in ujemanje z obstoječo tehnologijo, pokrivanje zahtev trga, ustrezanje okoljevarstvenim zahtevam.

Managerji, ki so zadolženi za tehnološko opremo, si pridobijo najboljšo sliko o trenutnem trendu in razvoju tehnologije predvsem na največjem sejmu tekstilne tehnologije ITMA, ki je organiziran vsaka štiri leta v eni od evropskih držav. Na sejmu ITMA razstavljajo vsi največji svetovni proizvajalci tekstilnih strojev, prikazane so najnovejše tehnologije, postopki in trendi v razvoju tekstilne tehnologije.

Organizacijska struktura je zgrajena tako na osnovi tehnologij (barvarna, tkalnica) kot izdelkov (šivalnica, konfekcija). Procesne tehnologije imajo v proizvodnji izdelkov pomembno vlogo in strateška usmeritev podjetja temelji na čim višji izkoriščenosti tehnologije za izdelavo zahtevnejših izdelkov. Takšni izdelki imajo vgrajenega več tehnološkega, izdelovalnega in organizacijsko-procesnega znanja, zato so inovativnejši in imajo višjo dodano vrednost

4.2 Strategija poslovanja podjetja

Naraščajoča globalizacija gospodarstva in razcvet tekstilne industrije na Bližnjem in Daljnem vzhodu sta imela neposreden vpliv na upadanje konkurenčne sposobnosti podjetja. V preteklosti je bilo podjetje izključno vezano na svojo lastno proizvodnjo, pri čemer se je v znatni meri zanemarjalo iskanje proizvodnih alternativ pri zunanjih dobaviteljih oz. kooperantih. Tudi na področju ponudbe proizvodov pod lastno blagovno znamko se je vztrajalo le na prodajnem programu, ki je bil obenem tudi proizvodni program podjetja Svilanit. S spremembo v lastništvu, do katerega je prišlo v letu 2004, ko je podjetje postalo odvisna družba podjetja BPT Tržič, d.d., se je oblikovala tudi nova strategija razvojne in prodajne politike družbe. V skladu s sprejetimi usmeritvami in srednjeročno strategijo družbe Svilanit d.d., je razvoj podjetja zasnovan tako, da bo razvijal uravnotežen sistem sprememb na vseh poslovnih področjih, ki bo zagotavljal povečanje prodaje, zniževanje stroškov materiala in dela, obvladovanje kakovosti poslovanja, povečanje dodane vrednosti in ustvarjanje dobička. Strateška usmeritev podjetja je v razvoju inovativnih tekstilnih izdelkov in storitev, ki so izdelavno in tehnološko zahtevnejši, v katere je vložena več znanja in inovativnosti.

4.3 Področje dela raziskovalno-razvojne (RR) enote Svilanit

Sestavni del razvojne strategije je tudi program dela RR enote Svilanit, ki je bila ustanovljena za pospeševanje inovativnosti v podjetju.

Ključna področja dela RR enote so:

- spremljanje razvoja tekstilnih prej, mehanske in kemijske tehnologije v svetu, vpeljava novitet v proizvodni proces frotirja in svile (nove preje, konstrukcijske in tehnološke prednosti nove strojne opreme v svetu, tehnologija visokega plemenitenja tekstilij);
- razvoj novih inovativnih izdelkov, zasnovanih na novih materialih, izdelkih iz vlaken posebnih lastnosti z zelo visoko dodano vrednostjo;
- razvoj okolju prijaznih tekstilij in proizvodnih postopkov izdelave ob uporabi naprednih ter okolju prijaznih tehnologij;
- razvoj novih proizvodnih postopkov, ki so stroškovno učinkovitejši ter bolj varni in čisti;
- oblikovanje novih produkcijskih modelov za specializirane serije, ki so usmerjene v izbrane tržne niše, i z inovativno uporabo IT-tehnologij, ki dosegajo visoko stopnjo prilagodljivosti in odzivnosti;
- oblikovanje razvojnih načrtov po programih in aktivno vključevanje pri načrtovanju in izbiri novih tehnologij;
- primerjanje in usklajevanje podjetja s trgov: opredeljevanje priložnosti in nevarnosti v zvezi s kupci in tekmeči;
- prijavljanje, vključevanje in sodelovanje v razvojno-raziskovalnih projektih na nacionalni in evropski ravni;
- povezovanje in sodelovanje z znanstveniki, raziskovalci, strokovnjaki iz raziskovalnih inštitucij in podjetij na nacionalni in mednarodni ravni;
- strategija poslovanja podjetja.

V tem obdobju je RR enota, ki jo zastopajo strokovnjaki z različnih tehnoloških področij, v sodelovanju z marketingom aktivno delovala in z ustvarjalnim delom prispevala k povečanju vrednosti znanja in njegove uporabne vrednosti za načrtovanje novih izboljšanih proizvodov in postopkov. Podjetje je pridobilo tudi nove tehnološko izpopolnjene stroje, računalniško strojno in programsko opremo za proizvodnjo novih in bistveno izboljšanih izdelkov in postopkov. V opazovanem obdobju je bilo izvedeno tudi notranje in zunanje usposabljanje zaposlenih za razvoj in uvajanje novih ali bistveno izboljšanih proizvodov in postopkov. Izpeljane so bile tudi dejavnosti za

uvajanje novih in bistveno izboljšanih izdelkov ali storitev, vključno z raziskavo trga in oglaševanjem ob plasiranju novega izdelka na trg.

4.4 Področja inovacij

pri zbiranju podatkov na katerih področjih je bilo podjetje inovativno, sem uporabljala osebne kontakte in razgovore z odgovornimi osebami na posameznih področjih.

4.4.1 Inovacije proizvodov

Podjetje Svilanit, d.d., je bilo v obdobju 2003 do 2005 inovacijsko aktivno, saj je na tržišče uvedlo nove in bistveno izboljšane izdelke. Ti so bili bistveno izboljšani v svojih temeljnih funkcijah in potrošniku omogočajo enostavnejšo nego. Večina novih idej temelji na obstoječem znanju v podjetju, obstoječih tehnologijah, osnovnih virih, ki se neposredno vključujejo v operativni organizacijski model. V tem obdobju je podjetje vpeljalo izdelke, ki so bili na našem tržišču novi, prav tako pa tudi izdelke, ki so bili že na voljo pri konkurentih na našem tržišču. Del inovacij proizvodov je bil razvit pretežno v podjetju, del pa v sodelovanju z dobavitelji strojne opreme, surovin, barvil in tekstilnih pomožnih sredstev v sodelovanju z njihovimi strokovnjaki pri razvoju izdelka. Vso potrebno dokumentacijo za izdelavo novih izdelkov podjetje izdela samo ali pa v sodelovanju s kupcem. Tako je bil na primer v sodelovanju z dobavitelji posebnega sredstva razvit izdelek z antibakterijsko zaščito, ki preprečuje razvoj mikroorganizmov in s tem pojav neprijetnega vonja in poškodb izdelka. Pri bistveno izboljšanih izdelkih so se uvedle nove tkalske tehnike s posebnimi efekti in vezave v bordurah, ki jih omogoča pridobitev novih tkalskih strojev.

Največ predlogov za nove izdelke je bilo podanih s strani razvojnega oddelka, s strani kupcev izdelkov in oddelka trženja. Novi posli pa se pretežno pridobivajo z načrtnim delom zaposlenih v prodaji, s sodelovanjem na sejmih in z aktivnim sodelovanjem razvojnega in tehničnega osebja pri razgovorih s potencialnimi kupci in razvoju zahtevanih izdelkov. Inženirski kader ima zelo pomembno vlogo v podjetju pri uvajanju in izdelavi novih izdelkov, pri uvajanju novosti v tehnologiji izdelave, saj opravi celoten razvoj novih izdelkov, predlaga novosti v materialih, vodi vse pomembnejše nove projekte v podjetju, odloča o ustreznosti dobaviteljev in izvaja kalkulacije ekonomske upravičenosti novih izdelkov.

Podjetje je tako ustvarilo 5 % prihodka od prodaje v letu 2006 z inovacijskimi izdelki uvedenih od leta 2003 do leta 2006, ki so bili nova za tržišča, kjer posluje in 8 % prihodkov od inovacij izdelkov, ki so bila nova samo za podjetje.

4.4.2 Inovacije procesov in postopkov

Največ predlogov, ki vplivajo na spremembo procesa, postopkov in načina dela v proizvodnji, podajo inženirji tehnologije in razvojni inženirji. Potek in način dela v proizvodnji se spreminjata tudi na zahteve, ki jih poda vodstvo.

Pri uvajanju novih izdelkov poskuša podjetje čim bolj upoštevati vse tehnične vidike sodobnega inovacijskega procesa, tako da je čas, potreben za uvajanje novih izdelkov, čim krajši, z vnaprejšnjim ugotavljanjem odpravljanjem morebitnih vzrokov za napake, s pomočjo timskega dela vseh zaposlenih na projektu. Poteka sočasni razvoj izdelka na vseh potrebnih področjih. Že med inovacijskim procesom se načrtuje tudi kakovost izdelka.

Zaradi nižanja stroškov je bil uveden bistveno izboljššan in optimiran postopek predobdelave surovih tkanin, ki je predpogoj za proces barvanja svetlih in srednje temnih nians (Black magic). Novi proces predbeljenja omogoča bistveno krajše čase predobdelave, nižjo koncentracijo alkalije, trikrat manjšo porabo količine vode za izpiranje. Glavni prihranki, ki jih omogoča novi proces pa so prihranek na času in s tem večja produktivnost, manjša poraba vode in posledično količina odpadne vode. Odpadna voda predstavlja vse pomembnejšo postavko pri stroških, saj sta cena čiščenja kubičnega metra vode in ekološka taksa iz leta v leto višji. Inovacija tega izboljššanega postopka je bila razvita skupaj s podjetjem, ki proizvaja produkt in omogoča inovativen način predobdelave.

4.4.3 Inovacije na področju organiziranosti in trženja

Inovacija v organiziranosti pomeni uveljavitev novosti ali pomembnih sprememb v organiziranosti podjetja ali v načinih vodenja z namenom, da se izboljšajo uporaba znanja, kakovost izdelkov in storitev in učinkovitost pretoka dela. Podjetje je v obdobju 2003 do 2006 uvedlo izboljšane sisteme za upravljanje znanja z namenom, da se izboljša uporaba in izmenjava informacij, znanja in spretnosti. Prav tako so bile izvedene pomembne spremembe v organizaciji dela v podjetju, kot so spremembe v organizaciji vodenja, tako da postaja ta vse bolj ploska. Spremenila se je tudi struktura organiziranosti razvojnih tehnologov iz različnih oddelkov, tako da jim ni več neposredn nadrejeni posamezni vodja oddelka, ampak vodja razvoja in tehnologije. Nova organizacijska struktura tehnologov vpliva na boljši pretok informacij med oddelki v obe smeri, hitrejši odzivni čas na potrebne aktivnosti v proizvodnji in omogoča celostno sliko vseh potrebnih dejavnosti.

Podjetje je začelo pogodbeno oddajati delo podizvajalcem in uporabljati dokup polizdelkov in izdelkov zaradi pravočasnosti izdelave, nižanja stroškov dela in povečevanja asortimana izdelkov. Na ta način poskuša ne samo obdržati tržni delež, ampak ga celo povečevati in pokrivati vse cenovne razrede na področju hišnega tekstila.

Oddelek prodaje in trženja se je prav tako organizacijsko preoblikoval, da se vzpostavi boljši stik s kupci in omogoči boljši horizontalni neformalni način komuniciranja v oddelku. Produktni vodja je hkrati tudi vodja RR, tako da je vzpostavljen neposreden stik RR enote s kupci in se lažje identificirajo dolgoročne želje, potrebe in priložnosti na trgu.

Dograjeni so novi skladiščni prostori, ki bodo omogočali optimalno logistično skladiščenje izdelkov, kjer bo zagotovljena sledljivost po partijah in barvnih parametrih.

4.4.4 Viri informacij in sodelovanje pri inovacijskih dejavnostih

Največji vir informacij za inovacijsko dejavnost v podjetju v obdobju 2003 do 2006 so bile ideje in zahteve trga, dobavitelji surovin, materialov in strojne opreme. Srednje pomembni viri informacij so bili viri znotraj podjetja, konference, razstave, institucionalni viri, kot so raziskovalne ustanove, znanstvene revije in tehnične publikacije. Nizko stopnjo sodelovanja in pomembnost informacij pri inovacijski dejavnosti v podjetju pa je zaznati pri sodelovanju s tekstilnima fakultetama, strokovnimi združenji in združenjem gospodarske panoge.

V tem obdobju je podjetje dejavno sodelovalo z drugimi podjetji in ustanovami pri inovacijskih dejavnostih. Sodelovanje je potekalo z drugimi tekstilnimi podjetji v Sloveniji, z dobavitelji opreme in materialov.

4.4.5 Učinki inovacij

V postopek usmerjeni učinki so pripomogli k izboljšani zmogljivosti proizvodnje, k zmanjšanju stroška dela na enoto proizvoda, k zmanjšanju porabe tehnološke vode in s tem k zmanjšanju negativnega vpliva na okolje.

Tabela 4.2 Spremljanje učinkov RR projekta Razvoj novih izdelkov s posebnimi lastnostmi

	2004	2005	2006 (I–VIII)
Čisti prihodki od prodaje	3.089.510.221	3.444.739.852	2.523.942.558
Prihodki od prodanih proizvodov	2.869.765.663	3.185.439.885	2.357.225.514
BDV/zaposlenega	2.477.770	3.677.252	3.359.183
Delež prihodka novih proizvodov v prodaji	4 %	5 %	7 %

Vir: Interni vir podjetja Svilanit, d.d.

V proizvod usmerjeni učinki inovacij so prispevali k povečanemu obsegu izdelkov z višjo bruto dodano vrednostjo, k povečanju tržnega deleža v višjem cenovnem razredu in prepoznavnosti podjetja. Delež novih proizvodov v prodaji in delež prihodka od

novih proizvodov se je v obdobju 2004-2006 povečeval, tako da so že vidni finančni učinki dela RR enote in v proizvod usmerjene inovacije. Vodja RR enote ocenjuje, da se bo delež novih proizvodov in delež prihodka od novih proizvodov tudi nadalje povečeval 3-4 % letno.

Uresničevanje smelo zastavljenih ciljev RR enote in podjetja pa je odvisno tudi od tega, kakšne možnosti bodo imeli zaposleni za formalno in neformalno izobraževanje, usposabljanje, pridobivanje dobrih praks in zgledov izven svojega delovnega okolja.

Seveda pa sta predhodno pomembni analiza, kakšne kadre sploh potrebujemo in identifikacija potrebnih znanj. V okviru podjetja je potrebno krepiti tudi interno usposabljanje, saj se že kaže primanjkljaj kadra na trgu delovne sile s IV. in V. izobrazbo tekstilnih poklicev, saj ni več poklicnih in srednjih šol s tovrstnim programom formalnega izobraževanja.

5 OBLIKOVANJE IN ANALIZA ANKETE O INOVATIVNOSTI

5.1 Oblikovanje vprašalnika in način zbiranja podatkov

Oblikovanje vprašanj v anketi izhaja iz teoretičnih osnov (opisanih v poglavju 3). Namen vprašalnika je pridobitev in ugotovitev stanja kulture inoviranja v podjetju, kaj vzpodbuja ustvarjalno kulturo in kaj zavira ustvarjalnost, poznavanje in uporabo tehnik ustvarjalnega mišljenja v podjetju. Z vprašanji želim dobiti odgovore, kakšen je odnos zaposlenih do sprememb, ali med zaposlenimi vlada prepričanje, da podjetje načrtno spodbuja, motivira in nagraduje inovativno dejavnost in se izogiba dejavnikom, ki dušijo ustvarjalnost.

Anketni vprašalnik je razdeljen na pet med seboj pomensko ločenih sklopov.

Vprašalnik obsega *prvi uvodni del*, v katerem skušam v nagovoru pojasniti namen ankete in motivirati anketiranca k izpolnjevanju anketnega vprašalnika. Ker je odnos do ustvarjalnosti oseben, bodo odgovori odvisni tudi od posameznika, zato sledijo vprašanja o osnovnih podatkih anketiranca: spol, starost, čas zaposlitve v podjetju, delovno mesto in izobrazba.

Drugi sklop je razdeljen še na tri zaokrožene skupine vprašanj:

- kaj je pomembno za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju,
- vzroki, ki zavirajo ustvarjalnost in inovativnost v podjetju,
- kolikšen pozitiven vpliv ima obstoječe ustvarjalno-inovativno okolje v podjetju.

V tretjem sklopu poizvedujem o poznavanju in uporabi metod in tehnik med zaposlenimi za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja.

Četrty sklop zajema vprašanja, zakaj metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja ne uporabljajo pri svojem delu.

V zadnjem delu sem anketnemu vprašalniku dodala tudi kratek opis metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja, saj predvidevam, da jih zaposleni slabo poznajo.

Za lažjo statistično primerjavo in zaradi lažje poznejše analitične obdelave številčnih podatkov s kvantitativno analizo v programskem paketu MS Excel, vsebuje vprašalnik pretežno zaprta vprašanja. Statistična obdelava temelji predvsem na izračunih aritmetičnih sredin. Ocena posameznega vprašanja se izračuna kot aritmetična sredina ocen vseh trditev, ki so jih podali posamični anketiranci.

Pri večini vprašanj so odgovori stališča in mnenja anketiranca, zato sem izbrala Likertovo¹ obliko vprašanj.

¹ Likertova lestvica (ang. Likert scale); posredna lestvica za merjenje stališč oziroma izjava, s katero vprašani izrazi stopnjo strinjanja ali nestrinjanja v zvezi z obravnavano zadevo([URL:// www.graliteo.si/4_4_slovarcek.php#](http://www.graliteo.si/4_4_slovarcek.php#)).

Slika 5.1: Primer Likertove lestvice v anketnem vprašalniku

Pri naslednjem vprašanju za vsak delni odgovor obkrožite odgovor, ki najbolj odraža stanje v podjetju. Pomen posameznih števil je označen v spodnji tabeli.

1	2	3	4	5
S trditvijo se močno ne strinjam	S trditvijo se ne strinjam	Pri tej trditvi sem neodločen	S trditvijo se strinjam	S trditvijo se povsem strinjam

Vir: Anketni vprašalnik

Anketiranec je lahko svoja stališča o zastavljenih vprašanjih izrazil z lestvico s petimi, pri nekaterih vprašanjih pa s tremi enotami. Pri večini vprašanj, kjer so možna drugačna stališča, je lahko anketiranec navedel svoje mnenje pod opombo drugo. Anketni vprašalnik je v prilogi.

Za izboljšanje rezultatov raziskave sem predhodno preverila anketni vprašalnik na vzorcu nekaj anketirancev. Skušala sem ugotoviti, kako se anketiranci odzivajo na posamezna vprašanja, ali enako razumemo zastavljena vprašanja, ali so prehodi logični, ali je zaporedje vprašanj ustrezno, so navodila dovolj natančna in razumljiva. Ob izpolnjevanju vprašalnika so mi posredovali določene pripombe in me opozorili na morebitne nejasnosti v izrazoslovju in navodilih, ki sem jih upoštevala.

Za pridobitev podatkov sem anketne vprašalnice razdelila osebno med zaposlene. Vsakemu sem pojasnila še namen ankete in na kaj se nanašajo vprašanja. Hkrati sem jih vljudno prosila, če pri izpolnjevanju naletijo na kakšno oviro ali nejasnost naj se obrnejo name. Pri razdeljevanju vprašalnika sem zajela vse oddelke in hierarhične nivoje v podjetju, ker sem na ta način poskušala dobiti najbolj reprezentativen objektivni vzorec, ki bo statistično kar najbolj odražal dejansko sliko razmišljanja in prepričanja vseh zaposlenih v podjetju.

Vendar se je že pri testnem vzorcu pokazalo in nadalje tudi pri raziskavi, da je za anketirance s prvo in drugo stopnjo izobrazbe, ki so predvsem proizvodni delavci, vprašalnik prezahteven. Večinoma so zavrnili možnost, da bi odgovarjali na anketni vprašalnik, s pojasnilom, da so vprašanja preveč kompleksna in ne poznajo dejstev, zato ne morejo verodostojno odgovoriti na vprašanja.

Glede na število razdeljenih in sprejetih vprašalnikov je bila odzivnost precej visoka. Razdelila sem 45 anketnih vprašalnikov, pravilno izpolnjenih in vrnjenih pa je bilo 35 vprašalnikov, kar predstavlja 78 % vzorca. Razlog za dobro odzivnost vidim v tem, ker sem anketne vprašalnice razdelila osebno in v aktualnosti raziskovalne teme.

5.2 Analitične metode

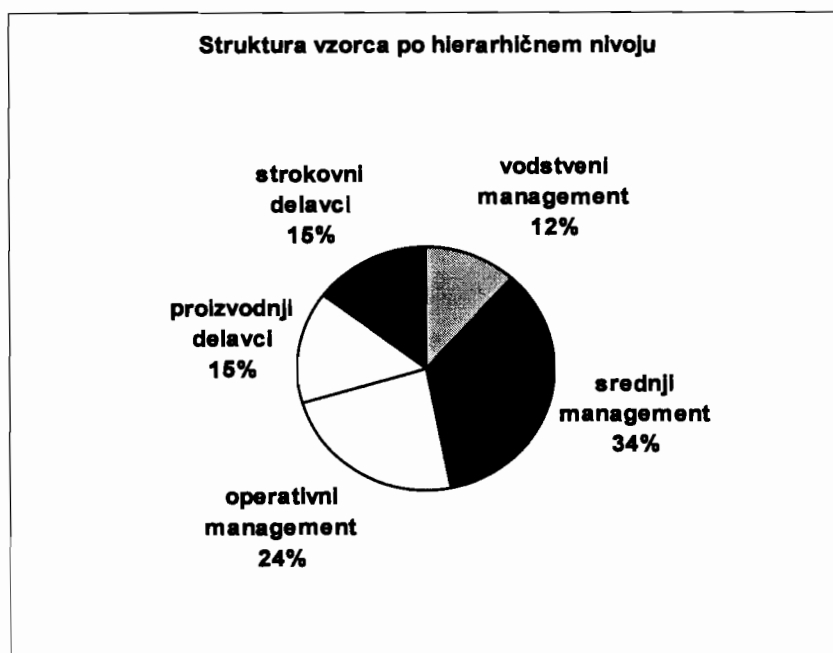
Faza analitičnih metod obsega obdelavo podatkov, ki sem jih dobila kot odgovore na anketni vprašalnik. Številčne podatke sem obdelala s kvantitativno analizo s programskim paketom MS Excel. Statistična obdelava temelji predvsem na izračunih aritmetičnih sredin. Številčna ocena posameznega vprašanja se izračuna kot aritmetična sredina ocen vseh trditev, ki so jih podali posamični anketiranci pri posameznem vprašanju. Pri statistični obdelavi podatkov sem predpostavila, da so uteži posameznih trditev enake, kar pomeni, da so med seboj uravnotežene, s čimer se odpravijo večja odstopanja navzgor. Odstopanja med posameznimi anketiranci pri odgovorih na isto vprašanje predstavlja standardna deviacija, kar sem grafično prikazala v radarskem diagramu.

5.3 Značilnosti vzorca anketirancev

Na anketni vprašalnik je odgovorilo 19 žensk in 16 moških, kar predstavlja pravo razmerje med zaposlenimi, kajti številčno je v podjetju zaposlenih več žensk kot pa moških.

5.3.1 Struktura vzorca po hierarhičnem nivoju

Slika 5.2 Struktura vzorca po hierarhičnem nivoju



Vir: Raziskava (Kotnik): Anketa o inovativnosti v tekstilnem podjetju

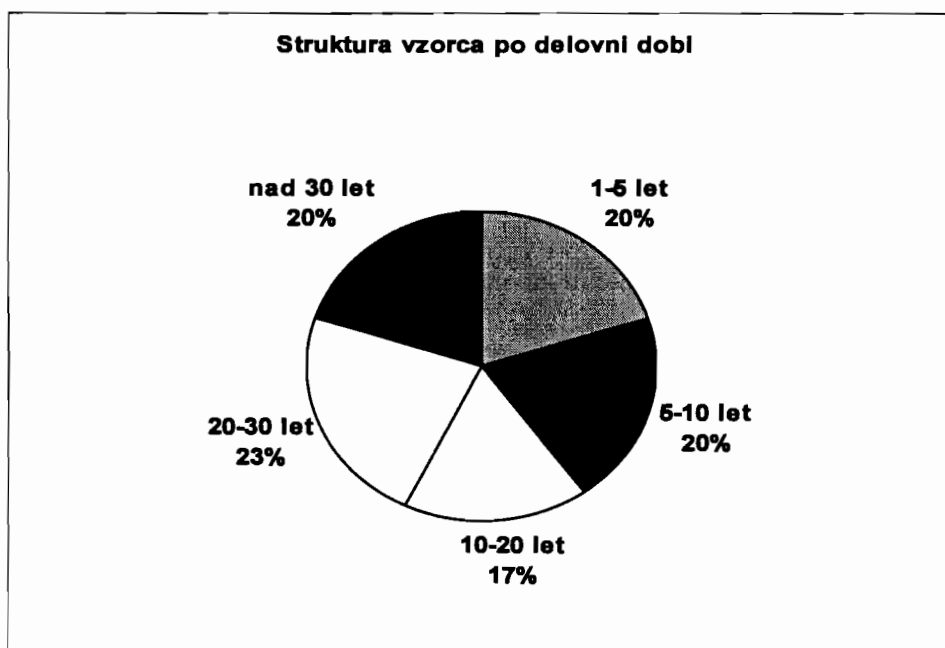
V raziskavi predstavlja vzorec anketirancev vse hierarhične in organizacijske nivoje zaposlenih v podjetju. Najvišji delež anketirancev zastopajo predstavniki srednjega managementa, kar kaže na veliko odzivnost le-teh pri sodelovanju v anketi. Glede na skupni delež vseh zaposlenih v podjetju je delež anketirancev, ki so proizvodni delavci,

iz prej omenjenih razlogov zelo nizek (samo 5 anketirancev). Tako predstavljajo rezultati ankete predvsem stališča zaposlenih po hierarhični lestvici navzdol do operativnega managementa.

5.3.2 Struktura vzorca po delovni dobi v podjetju

Tudi zastopanost anketirancev po delovni dobi v opazovanem podjetju je dokaj enakomerno razporejena in zajema vse intervale danih razponov po dolžini delovne dobe.

Slika 5.3 Struktura vzorca po delovni dobi v podjetju



Vir: Raziskava (Kotnik): Anketa o inovativnosti v tekstilnem podjetju

5.3.3 Struktura vzorca po starosti

V opazovanem podjetju je povprečna starost zaposlenih 45 let in povprečna delovna doba 25 let, glede na naravo dela in da je to proizvodno podjetje, je starost zaposlenih relativno visoka. Tako v anketo nisem zajela nobenega zaposlenega, ki bi bil mlajši od 30 let. Največji delež anketirancev, kar 17, predstavljajo zaposleni, ki so starejši od 50 let, kar predstavlja 48,5 % anketirancev. Drugo najštevilčnejšo skupino predstavljajo zaposleni, ki so stari trideset in več 28,5 % in 23 % anketirancev pa je starih 40 let in več.

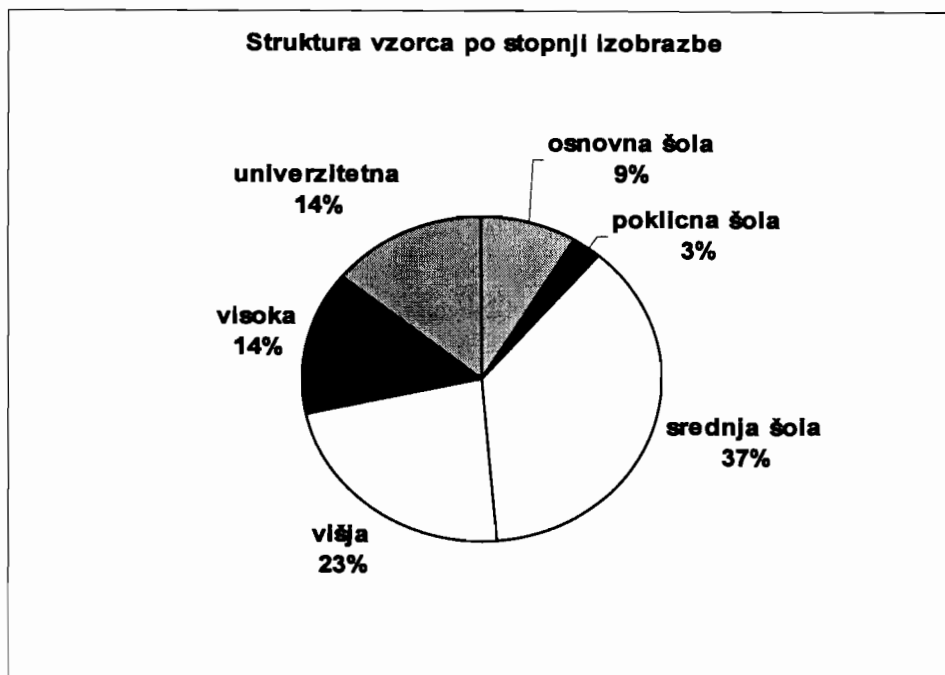
5.3.4 Struktura vzorca po stopnji izobrazbe

Poklicno izobrazbo in manj ima kar 77,5 % zaposlenih. Že struktura izobrazbe kaže, da je to proizvodno podjetje, ki proizvaja izdelke, pri katerih predstavlja strošek dela v ceni visoko postavko. V anketi je vključenih samo 5 zaposlenih s to stopnjo izobrazbe, kar predstavlja samo 1,3 % vseh zaposlenih.

Delež vseh zaposlenih s srednjo izobrazbo je 14,1 %. V anketi jih je bilo vključenih 13, kar predstavlja 29,5 % zaposlenih s srednjo izobrazbo. Glede na celotno število zaposlenih to predstavlja 4,2 % vseh zaposlenih.

Delež zaposlenih v podjetju z višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo je 8,4 %. V anketi je sodelovalo 10 zaposlenih s to izobrazbo, kar predstavlja 38 % vseh zaposlenih s to izobrazbo in 3,2 % vseh zaposlenih v podjetju.

Slika 5.4 Struktura vzorca po stopnji izobrazbe



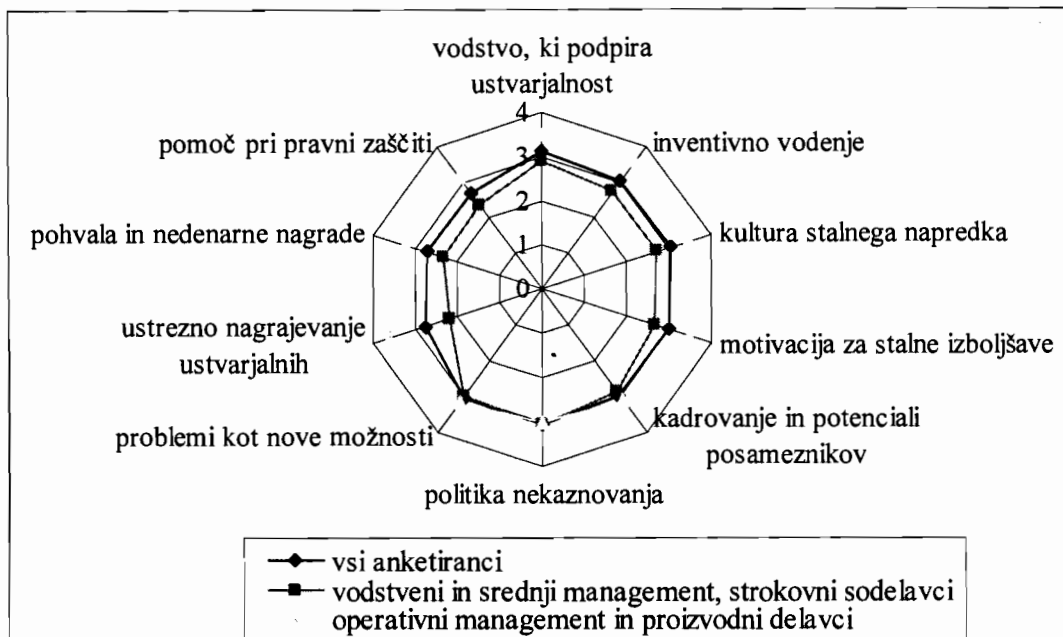
Vir: Raziskava (Kotnik): Anketa o inovativnosti v tekstilnem podjetju

5.4 Ugotovitve anketne raziskave o inovativnosti

5.4.1 Za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju je pomembno

V tem delu sem ugotavljala, kdo in kaj spodbuja ustvarjalno klimo v podjetju in kateri so najvplivnejši dejavniki, ki imajo pozitivno vlogo pri izgradnji kulture inoviranja. Sklop je zajemal deset zaključenih trditev, na katere so anketiranci odgovarjali s strinjanjem oz. nestrinjanjem po Likertovi lestvici (glej slika 5.1). Odgovori, ki so ovrednoteni številčno od **1** (močno se ne strinjam) do **5** (povsem se strinjam), so med anketiranci zelo nihali, saj znaša standardni odklon (**1,15**) ter predstavlja povprečno vrednost posameznih standardnih odklonov v sklopu vseh desetih trditev.

Slika 5.5 Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju



Vir: Raziskava (Kotnik): Anketa o inovativnosti v tekstilnem podjetju

Z radarskim diagramom (slika 5.5) sem ponazorila odgovore vseh anketirancev. Prikazani so kot aritmetična sredina številčno ovrednotenih odgovorov, s katerimi je bila podana stopnja strinjanja s trditvijo. Povprečna številčna vrednost vseh anketiranih iz tega sklopa trditev je **(2,95)**.

Nadalje sem razčlenila podatke še tako, da sem anketirance razdelila v dve skupini. Prva skupina predstavlja anketirance, ki so se opredelili, da so strokovni sodelavci, vodstveni in srednji management. Pri skoraj vseh trditvah so izrazili povprečno nižjo stopnjo strinjanja s trditvijo **(2,68)** v primerjavi z vsemi anketiranci. To kaže na večjo samokritičnost in manjše zadovoljstvo z obstoječim stanjem vodstvenega in srednjega managementa ter strokovnih sodelavcev.

V drugo skupino sem uvrstila anketirance, ki so se opredelili, da so operativni management in proizvodni delavci. Pri vseh trditvah so izrazili višjo povprečno stopnjo strinjanja s trditvami **(3,34)** v primerjavi z vsemi anketiranci.

Za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju so v raziskavi kot prve tri dejavnike označili: vodstvo, ki podpira razvoj novih idej pri vseh zaposlenih **(3,14)**, inventivno vodenje podjetja na vseh nivojih **(3,05)** ter filozofija in organizacijska kultura stalnega napredka **(3,03)**.

Med manj pomembne dejavnike, ki spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost v podjetju in so ocenjeni z nižjo povprečno številčno vrednostjo strinjanja, pa so se uvrstile sledeče trditve: v podjetju se gleda na probleme kot na nove možnosti **(2,77)**, ustrezno nagrajevanje uspešnih ustvarjalcev novih idej **(2,74)**, javna pohvala in

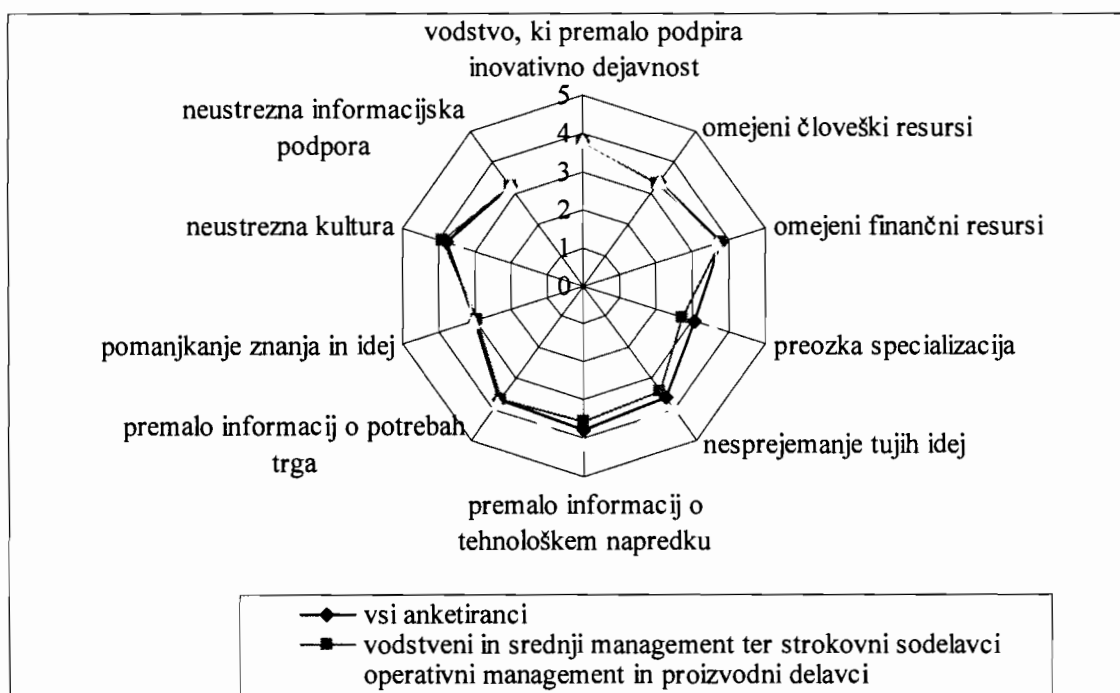
nedenarne nagrade ustvarjalcem (2,74), nudena pomoč inovatorju pri pravni zaščiti (2,68).

Iz tega lahko zaključim, da so ti dejavniki v podjetju premalo izraženi, da podjetje premalo in neustrezno nagrajuje uspešne ustvarjalce. Zaradi premajhne vloge zgoraj naštetih dejavnikov, je v podjetju med zaposlenimi manj ugoden odnos do množične ustvarjalnosti in podajanja koristnih predlogov na vseh delovnih mestih. Zaposleni za to niso zadosti motivirani in ustrezno nagrajani. Posredno to odraža tudi kultura inoviranja, saj zaposleni še vedno pričakujejo največ sprememb in novosti od razvojnega oddelka in strokovnih služb.

5.4.2 Vzroki za zaviranje ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju

V tem delu sem ugotavljala vzroke, ki zavirajo ustvarjalnost v podjetju. Sklop je zajemal deset zaključenih trditev, na katere so anketiranci odgovarjali s strinjanjem oz. nestrinjanjem po Likertovi lestvici (glej slika 5.1). Odgovori so ovrednoteni številčno od 1 (močno se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam). Anketiranci so bili pri strinjanju oz. nestrinjanju s posamezno trditvijo bolj enotni, saj znaša standardni odklon (0,9). Standardni odklon predstavlja povprečno vrednost posameznih standardnih odklonov v sklopu vseh desetih trditev.

Slika 5.6 Vzroki, ki zavirajo ustvarjalnost in inovativnost v podjetju



Vir: Raziskava (Kotnik): Anketa o inovativnosti v tekstilnem podjetju

Z radarskim diagramom (slika 5.6) sem ponazorila odgovore vseh anketirancev, ki so prikazani kot aritmetična sredina številčno ovrednotenih odgovorov, s katerimi je bila podana stopnja strinjanja s trditvijo. Povprečna številčna vrednost vseh anketiranih iz

tega sklopa trditev je **(3,5)**. Nadalje sem anketirance razdelila še na dve skupini glede na hierarhični nivo, ki ga imajo v podjetju. Med skupinama pri večini trditev ne prihaja do bistvenih razlik, razen pri trditvah, da je podjetje preozko specializirano, da sta opazni togost pri sprejemanju tujih idej in neustrezna kultura, ki bi podpirala ustvarjalnost.

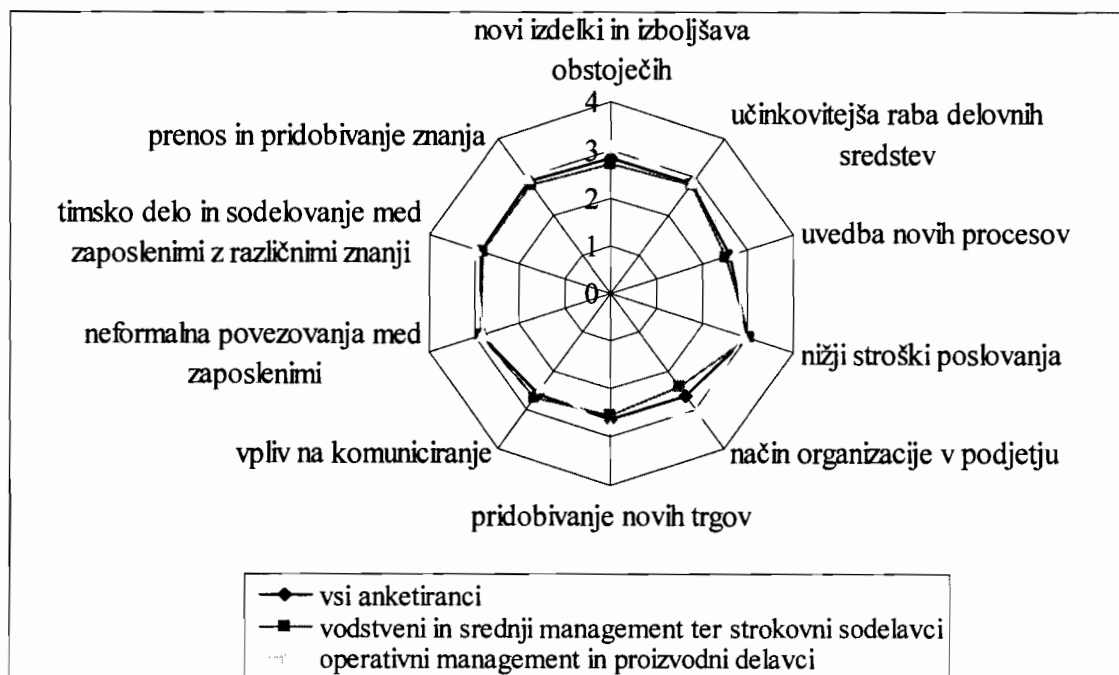
Za zaviranje ustvarjalnosti in inovativnosti so v raziskavi kot prve tri dejavnike navedli: vodstvo, ki premalo podpira množično inovativno dejavnost **(3,8)**, premalo informacij o tehnološkem napredku **(3,8)**, omejeni finančni resursi **(3,74)** in premalo informacij o potrebah trga **(3,74)**.

Dejavnika z najmanjšim vplivom na zaviranje ustvarjalnosti v podjetju pa sta: pomanjkanje znanja in idej **(3)** in podjetje je preozko specializirano **(3)**.

5.4.3 Vpliv obstoječega ustvarjalno-inovativnega okolja v podjetju

Ta sklop obsega deset trditev, ki se nanašajo na različna področja dejavnosti v podjetju, na katere lahko ustvarjalno-inovativno vplivamo. Anketiranci so se morali pri vsakem delnem odgovoru opredeliti, kolikšen pozitiven vpliv ima obstoječe ustvarjalno okolje na posamezen parameter. Lestvica je imela številčni razpon od 1 (nepomemben) do 4 (visok).

Slika 5.7 Vpliv obstoječega ustvarjalno-inovativnega okolja v podjetju



Vir: Raziskava (Kotnik): Anketa o inovativnosti v tekstilnem podjetju

Razlike med sodelujočimi v anketi pri izbiri številčnih odgovorov po posameznih parametrih so bile v tem sklopu manj izrazite. Standardni odklon znaša **(0,79)** in predstavlja povprečno vrednost posameznih standardnih odklonov v sklopu vseh desetih trditev. Iz tega dejstva lahko sklepam, da med udeleženci ankete obstaja bolj enotno

mnenje in strinjanje, kolikšen vpliv ima obstoječe ustvarjalno-inovativno okolje na posamezen parameter. Povprečna številčna vrednost vseh anketiranih iz tega sklopa parametrov je **(2,79)**, kar pomeni, da ima srednji vpliv.

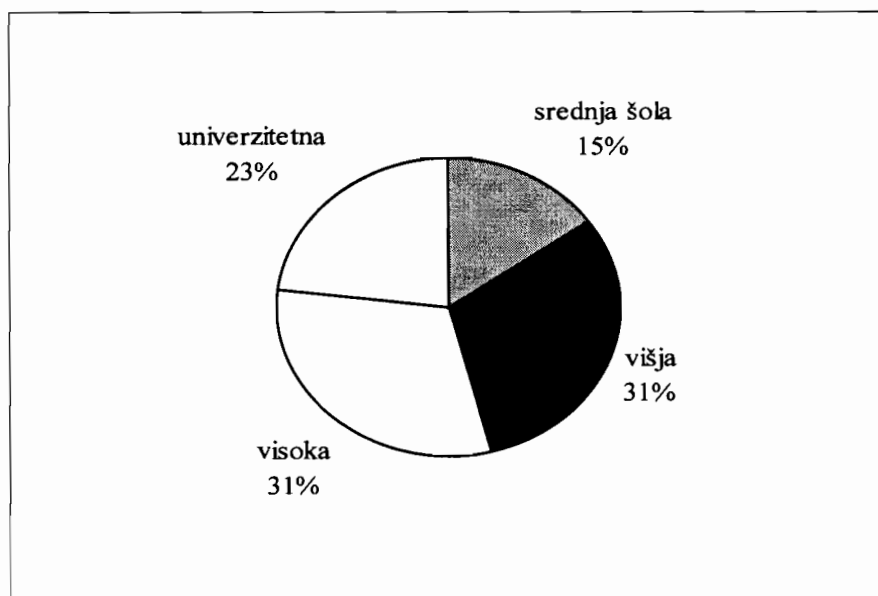
Iz radarskega diagrama je razvidno (slika 5.7), da ni bistvenih razlik med skupinama. Razlika se kaže pri vplivu na način organizacije v podjetju, kjer operativni management in proizvodni delavci namenjajo temu parametru višjo vrednost **(3)**.

Prav tako pa je iz diagrama razvidno, da druga skupina pri sedmih parametrih prisoja v povprečju višji vpliv, ki ga ima obstoječe ustvarjalno-inovativno okolje na posamezen parameter, kot pa skupina ena.

Največji vpliv ima obstoječe ustvarjalno-inovativno okolje v podjetju na zmanjševanje stroškov poslovanja **(3)**, na načine pridobivanja in prenosa znanja med zaposlenimi **(2,9)**, izboljšavo in učinkovitejšo rabo delovnih sredstev **(2,88)**, podpiranje timskega dela in sodelovanje zaposlenih z različnimi znanji **(2,88)**, izboljšavo obstoječih in izdelavo novih izdelkov in storitev **(2,85)**.

5.4.4 Poznavanje in uporaba metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja

Slika 5.8 Delež poznavanja metod in tehnik ustvarjalnega mišljenja po izobrazbi



Vir: Raziskava (Kotnik): Anketa o inovativnosti v tekstilnem podjetju

Delež tistih anketirancev, ki poznajo vsaj nekatere metode in tehnike ustvarjalnega mišljenja, znaša 37 %, tistih, ki jih občasno tudi uporabljajo, pa 31 %.

Od tega znaša delež anketirancev, ki imajo najmanj višjo izobrazbo in poznajo metode in tehnike, 61 %, uporablja pa jih 50 %. Seveda pa je slika popolnoma drugačna, če upoštevam vse zaposlene v podjetju. Delež zaposlenih v podjetju, ki imajo najmanj

višjo izobrazbo, je samo 8,4 %, kar pomeni, da metode in tehnike pozna samo dobrih 5 % zaposlenih in jih občasno uporablja 4 %.

Samo dva anketiranca s končano srednjo šolo sta pritrdilno odgovorila, da poznata in uporabljata metode in tehnike ustvarjalnega mišljenja. S poklicno izobrazbo in manj, pa metod in tehnik ne poznajo. Iz tega lahko sklepam, da je poznavanje metod med zaposlenimi s poklicno šolo in manj skoraj zanemarljivo.

5.4.5 Izvajanje in uporaba metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja

Ta sklop obsega devet trditev, ki se nanašajo na različna področja delovanja in poslovanja podjetja, pri katerih se lahko uporabljajo metode in tehnike za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja. Izpolnili so ga samo tisti anketiranci, ki so predhodno označili trditev, da metode in tehnike uporabljajo pri svojem delu. Anketirancev, ki so izpolnili ta del ankete, je bilo 31 %. Anketiranci so se morali pri vsaki delni trditvi opredeliti, ali metode uporabljajo pogosto (3), občasno (2) oz. nikoli (1).

Povprečna številčna vrednost vseh odgovorov iz tega sklopa trditev je **(2,0)**, kar pomeni, da metode pri svojem delu uporabljajo le občasno. Najpogosteje jih uporabljajo pri reševanju posameznih problemov **(2,46)**, izdelavi in izboljšavi izdelkov in storitev **(2,38)**, obvladovanju in izboljšavi kvalitete proizvodov in storitev **(2,3)** ter pri zmanjšanju stroškov poslovanja **(2,23)**, najredkeje pa pri pridobivanju novih trgov **(1,5)** in pri oblikovanju učinkovitih delovnih timov **(1,76)**.

5.4.6 Metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja pri svojem delu ne uporabljamo

Ta sklop obsega šest zaključenih delnih trditev, zakaj zaposleni metod in tehnik ne uporabljajo pri svojem delu. Odgovorilo je 69 % anketirancev, ki so se predhodno opredelili, da pri svojem delu ne uporabljajo metod in tehnik. Na posamezne trditve so anketiranci odgovarjali s strinjanjem oz. nestrinjanjem po Likertovi lestvici (glej slika 5.1). Razpon lestvice je od **1** (močno se ne strinjam) do **5** (povsem se strinjam).

Povprečna številčna vrednost vseh delnih trditev je **(3,45)**, kar pomeni, da se anketiranci s trditvami strinjajo. Najmočnejše strinjanje s trditvami, da metod in tehnik pri svojem delu ne uporabljajo je , ker jih ne poznajo **(3,79)** in ker njihove uporabe vodstvo med zaposlenimi ne vzpodbuja **(3,71)**. Številčne vrednosti strinjanja pa so si zelo blizu pri sledečih trditvah: nenaklonjena klima med zaposlenimi za tak način iskanja rešitev **(3,53)**, nimajo praktičnih izkušenj njihove koristne uporabnosti **(3,48)** imajo premalo znanja, volje in energije za njihovo praktično uporabo **(3,46)**. Samo trditev, da je nivo izobrazbe zaposlenih prenizek, je ocenjena z manjšim strinjanjem **(2,68)**.

6 POVZETEK REZULTATOV IN ZAKLJUČKI

V diplomski nalogi sem poskušala ugotoviti stanje inovativnosti v tekstilnem podjetju, za katero so značilna naslednja dejstva: delovno intenzivna proizvodnja, visoka stopnja nizko izobražene delovne sile (77,5 % zaposlenih ima samo poklicno šolo in manj) in povprečna starost zaposlenih 45 let.

Podjetje je bilo v obdobju 2003–2006 inovacijsko aktivno na vseh področjih svojega delovanja, saj je uvedlo nove in bistveno izboljšane izdelke, uveden je bil tudi bistveno izboljšan in optimiran postopek predobdelave surovih tkanin, izvedene so bile tudi pomembne nove spremembe v strukturi in v organizaciji dela. Uspešnost teh dejavnosti kažejo tudi finančni kazalniki, saj se delež prihodkov od novih izdelkov v prodaji zadnja tri leta povečuje. Vendar so vse te dejavnosti potekale v okviru RR enote in služb, ki so zadolžene za to. Vodstvo pa premalo načrtno spodbuja množično inovativno dejavnost.

Z raziskavo sem ugotovila, da ima v podjetju za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti med zaposlenimi najpomembnejšo vlogo in vpliv vodstvo **(3,14)**. Dejavniki, ki ne vzpodbujajo dovolj ustvarjalnosti, pa so sledeči: ustrezno nagrajevanje novih idej **(2,74)**, javna pohvala in nedenarne nagrade ustvarjalcem **(2,74)**.

Zaposleni ocenjujejo, da so glavni vzroki za zaviranje ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetju vodstvo, ki premalo podpira množično inovativno dejavnost **(3,8)**, pomanjkanje informacij o tehnološkem napredku **(3,8)** in premalo informacij o potrebah trga **(3,74)**.

Iz rezultatov ankete lahko sklepam, da ima obstoječe ustvarjalno-inovativno okolje srednji vpliv na razvoj novih izdelkov, rabo delovnih sredstev, timsko delo, uvedbo novih procesov in način organizacije v podjetju, saj je povprečna vrednost ocenjevanih parametrov **(2,79)**.

Poznavanje in praktična uporaba metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja med zaposlenimi sta nizka (ocenjujem, da samo 5 % vseh zaposlenih vsaj deloma pozna metode). Že ta podatek pokaže, da na ravni podjetja ni predpisanih metod in tehnik za pridobivanje in razvijanje idej ter reševanje problemov.

Vodstvo podjetja bi moralo najprej predvsem zaposlenim na ključnih delovnih mestih in delujočim v timih, posredovati in omogočiti, da si pridobijo teoretična in praktična znanja o uporabi metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja in vzpodbujati njihovo vesplošno uporabo pri vsakdanjem delu in reševanju problemov. Uporaba metod in tehnik bi vzpodbujala med zaposlenimi tudi boljše timsko delo, večjo motivacijo, poistovetenje in povezanost s problemom ter njegovo rešitvijo.

Obstoječe stanje inovativnosti odraža tudi sama narava proizvodnje, ki narekuje in zahteva veliko mero rutiniranega, utečenega dela, kjer so predpisani določeni tehnološki postopki, procesi in operacije za doseganje optimalne izkoriščenosti tehnološke opreme in nemoten potek proizvodnje. Posledično takšen način dela zaposlenih ne vzpodbuja k množični ustvarjalnosti in inovativnosti. Za zaposlene v proizvodnji je v veliki meri značilno ustaljeno rutinirano delo, saj vodstvo samo premalo načrtno vzpodbuja in nagrajuje množično inovativno dejavnost.

Pomembna naloga vodstvenega kadra je vzpostavitev takšne podjetniške kulture in klime, ki vzpodbujata in cenita inovativnost vseh zaposlenih. Saj drobne izboljšave na dolgi rok prinesejo pomembne koristi za podjetje in večajo pripadnost in predanost zaposlenih podjetju.

V podjetju še ni vsesplošne inovacijske klime in kulture inoviranja. Proces inoviranja, ki bi bil usmerjen v nenehno spreminjanje in preseganje obstoječega, še ni vzpostavljen, saj podjetje nima niti posebne službe ali managerja, ki bi vzpodbujal in vodil te dejavnosti. V podjetju se ne vodi in ne spremlja koristnih predlogov, drobnih izboljšav in inovacij niti ni vzpostavljen ustrezen sistem nagrajevanja le-teh.

Za spodbujanje in spremljanje rezultatov množične inovativne dejavnosti bi podjetje vsekakor moralo organizirati tovrstno službo, ki bi spremljala, nagrajevala, vrednotila in posredno vzpodbujala ustvarjalnost in inovativnost. Zaposleni pa bi za svoje delo dobili potrditev, da so tudi sami koristni in odgovorni za pozitivne spremembe, da je tak način delovanja zaželen in nagrajen s strani vodstva. S tem bi se postopoma začeli spreminjati klima in kultura podjetja iz rutinirane v inovativno.

Ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih pa sta odvisni tudi od njihovega znanja, ki ga je potrebno nenehno nadgrajevati. Podjetje mora zato načrtno spremljati, katera nova znanja morajo zaposleni pridobiti in jim omogočiti formalno in neformalno izobraževanje, usposabljanje, pridobivanje dobrih praks in zgledov izven njihovega delovnega okolja.

V okviru podjetja pa je potrebno krepiti tudi interno usposabljanje, saj se že kaže primanjkljaj kadra na trgu delovne sile s IV. in V. stopnjo izobrazbe tekstilnih poklicev, saj ni več poklicnih in srednjih šol s tovrstnim programom formalnega izobraževanja.

Povzamem lahko, da so se razmere poslovanja spremenile in podjetje se ne more in ne sme izolirati. Vzpostaviti se mora podjetniška kultura, ki ceni in goji poleg vrednot, kot so pridnost, natančnost in rutinirana delavnost, tudi in predvsem ustvarjalnost in inovativnost vseh zaposlenih.

LITERATURA

- Bučar, Maja, Stare Metka. 2003. *Inovacijska politika male tranzicijske države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Devetak, Gabriel. 1980. *Tehnične inovacije*. Ljubljana: Delavska enotnost
- Dolinšek, Slavko. 2004. *Management tehnologij*. Koper: Visoka šola za management
- Hamel, Gary. 2000. *Leading the Revolution*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Jelovac, Dejan. 2000. *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka poslovna šola za podjetništvo.
- Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Likar, Borut. 2001a. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
- Likar, Borut in soavtorji. 2002c. *Uspeti z idejo*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
- Likar, Borut. 2004b. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
- Likar, Borut. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Mayaro, Simon. 1992. *Managing ideas for profit: the creative gap*. London: McGraw-Hill
- Mayer, Janez. 1991. *Ustvarjalno mišljenje*. Kranj: Moderna organizacija
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus. Založba Ikra.
- Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Mulej, Matjaž in soavtorji. 1994a. *Inovacijski management*. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta.
- Mulej, Matjaž. 2000b. *Temeljni modul: splošni management*. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta.
- Pečjak, Vid. 2001. *Poti do novih idej*. Ljubljana: New Moment.
- Pogačnik, Vid. 1995. *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
- Porter, Michael. 1998. *Competitive Advantage*. London: The Free Press
- Pretnar, Bojan. 1995. *Osnove ekonomike tehnologije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Rebernik, Miroslav. 1990. *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Robbins, Stephen. 1996. *Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rozman, Stane. 2003. *Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture v podjetju*. Slovenija, dežela projektnega managementa. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management
- Schein, Edgar. 1999. *The corporate culture: sense and nonsense about cultural change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Srića, Velimir. 1999. *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Stanovnik, Peter, Kavaš Damjan. 1999. *Inovativnost slovenskih malih podjetij*. Naše gospodarstvo. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
- Tavčar, Mitja. 2000. *Kulture, etika, in olika*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.

- Tidd, Joe, Bessant John, Pavitt Keith. 2001. *Managing Innovation–Integrating Technological, Market and Organizational Change*. New York: John Wiley & Sons.
- Trstenjak, Anton. 1981. *Psihologija ustvarjalnost*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Twiss, Brian C. 1991. *Upravljanje tehnološke inovacije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uršič, Duško. 1996. *Inoviranje podjetja*. Maribor: Studio Linea

VIRI

Interni viri družbe Svilanit d.d.

Internetna stran družbe Svilanit

http://www.svilanit.si/program01_izdelki.php?m=2&sm=1&ssm=1&i=2

Poslovno poročilo Svilanit d.d. za leto 2005

Prihodnost tekstilne in oblačilne industrije v razširjeni Evropski uniji .2003. Komisija evropskih skupnosti. Evropski ekonomsko-socialni odbor.

http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_za_tekstilno_oblacilno_in_usnjarsko_pred_elovalno_industrijo/12964

Slovenska tekstilna tehnološka platforma. Strateška raziskovalna agenda 2007-2013.

<http://www.irspin.si/catalog/datoteke/novice/srafinel-20061129114852.pdf>

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Kratek opis metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Anketa o inovativnosti

S pomočjo ankete želim raziskati in dobiti odgovore na naslednja vprašanja: Kaj vzpodbuja ustvarjalno kulturo in inovativnost zaposlenih in kateri so razlogi, ki zavirajo ustvarjalnost in inovativnost v podjetju. Drugi sklop vprašanj je namenjen poznavanju in uporabi metod in tehnik za vzpodbujanje ustvarjalnega mišljenja. K anketi je priložen tudi kratek opis metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja.

Na začetku ankete so vprašanja, ki se nanašajo na nekatere demografske značilnosti anketirancev: spol, nivo v podjetju, delovna doba v podjetju, starost in stopnjo izobrazbe.

1.del

Struktura vzorca po spolu

moški ženska

Struktura vzorca po hierarhičnem nivoju

- vodstveni management
- srednji management
- strokovni sodelavec
- operativni management (izmenovodja, tehnolog)
- proizvodnji delavec/ka
- drugo _____

Struktura vzorca po delovni dobi v podjetju Svilanit

- 1-5 let
- >5-10 let
- >10-20 let
- >20-30 let
- nad 30 let

Struktura vzorca po starosti

- 20-30 let
- >30-40 let
- >40-50 let
- >50 let

Struktura vzorca po stopnji izobrazbe

- osnovna šola s priučitvijo na delovnem mestu
- poklicna šola
- srednja šola
- višja šola
- visoka
- univerzitetna
- drugo navedite _____

Spodbujanje ustvarjalne kulture v podjetju

Pri naslednjem vprašanju za vsak delni odgovor obkrožite odgovor, ki najbolj odraža stanje v podjetju. Pomen posameznih števil je označen v spodnji tabeli.

1	2	3	4	5
S trditvijo se močno ne strinjam	S trditvijo se ne strinjam	Pri tej trditvi sem neodločen	S trditvijo se strinjam	S trditvijo se povsem strinjam

1.1 Za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v našem podjetju je pomembno :

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Vodstvo, ki podpira razvoj novih idej pri vseh zaposlenih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Inventivno vodenje podjetja na vseh nivojih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Filozofija in organizacijska kultura stalnega napredka | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Motivacija vseh zaposlenih za stalne izboljšave | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Pri kadrovanju in strokovnem razvoju zaposlenih se namenja veliko pozornosti kakovosti potencialov posameznika | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Za projekte, ki se zaključijo neuspešno, se je uvedla politika nekaznovanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) V podjetju se gleda na probleme kot na nove možnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) Ustrezno nagrajevanje uspešnih ustvarjalcev novih idej | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) Javna pohvala in nedenarne nagrade ustvarjalcem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) Nudena pomoč inovatorju pri pravni zaščiti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) Drugo (vpišite drugo): | | | | | |

Pri naslednjem vprašanju za vsak delni odgovor obkrožite odgovor, ki najbolj odraža stanje v podjetju. Pomen posameznih števil je označen v spodnji tabeli.

1	2	3	4	5
S trditvijo se močno ne strinjam	S trditvijo se ne strinjam	Pri tej trditvi sem neodločen	S trditvijo se strinjam	S trditvijo se povsem strinjam

1.2 Vzroki za zaviranje ustvarjalnosti in inovativnosti v našem podjetju so:

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) Vodstvo, ki premalo podpira množično inovativno dejavnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Omejeni človeški resursi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

c) Omejeni finančni resursi	1	2	3	4	5
d) Podjetje je preozko specializirano	1	2	3	4	5
e) Togost pri sprejemanju tujih idej	1	2	3	4	5
f) Premalo informacij o tehnološkem napredku	1	2	3	4	5
g) Premalo informacij o potrebah trga	1	2	3	4	5
h) Pomanjkanje znanja in idej	1	2	3	4	5
i) Neustrezna kultura, ki bi podpirala ustvarjalnost	1	2	3	4	5
j) Neustrezna informacijska podpora	1	2	3	4	5
k) Drugo (vpišite drugo):					

Pri naslednjem vprašanju za vsak delni odgovor obkrožite odgovor, ki najbolj odraža stanje v podjetju. Pomen posameznih števil je označen v spodnji tabeli.

1 nepomemben	2 nizek	3 srednji	4 visok
-----------------	------------	--------------	------------

1.3 Kolikšen pozitiven vpliv ima obstoječe ustvarjalno-inovativno okolje v podjetju na :

a) Izboljšavo obstoječih in izdelavo novih izdelkov in storitev	1	2	3	4
b) Izboljšavo in učinkovitejšo rabo delovnih sredstev	1	2	3	4
c) Izboljšavo in uvedbo novih procesov v podjetju	1	2	3	4
d) Zmanjševanje stroškov poslovanja	1	2	3	4
e) Način organizacije v podjetju	1	2	3	4
f) Pridobivanje novih trgov	1	2	3	4
g) Načine komuniciranja v podjetju in zunaj njega	1	2	3	4
h) Neformalna povezovanja med zaposlenimi pri reševanju problemov	1	2	3	4
i) Podpiranje timskega dela in sodelovanje zaposlenih z različnimi znanji	1	2	3	4
j) Načine pridobivanja in prenosa znanja med zaposlenimi	1	2	3	4
k) Drugo (vpišite drugo):				

II. Metode in tehnike za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja

2.1 Uporaba metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja:

Glej priloženi kratek opis metod in tehnik ustvarjalnega mišljenja na koncu ankete.

- | | | |
|--|----|----|
| a) Metode in tehnike za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja dobro poznam | da | ne |
| b) Pri svojem delu uporabljam(o) metode in tehnike za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja | da | ne |
| c) Pri pridobivanju in razvijanju idej imamo predpisane metode in tehnike za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja | da | ne |

Pri naslednjem vprašanju za vsak delni odgovor obkrožite odgovor, ki najbolj odraža stanje pri vašem delu, če metode in tehnike uporabljate. Pomen posameznih števil je označen v spodnji tabeli.

1 - nikoli	2 - občasno	3 - pogosto
------------	-------------	-------------

2.2 Metode in tehnike za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja izvajamo in uporabljamo pri:

- | | | | |
|--|---|---|---|
| a) Reševanju posameznih problemov | 1 | 2 | 3 |
| b) Izdelavi in izboljšavi izdelkov in/ali storitev | 1 | 2 | 3 |
| c) Učinkovitejši rabi in izboljšavi delovnih sredstev | 1 | 2 | 3 |
| d) Izboljšavi delovnih procesov | 1 | 2 | 3 |
| e) Zmanjšanju stroškov poslovanja | 1 | 2 | 3 |
| f) Obvladovanju in izboljšavi kvalitete proizvodov in storitev | 1 | 2 | 3 |
| g) Pri pridobivanju novih trgov | 1 | 2 | 3 |
| h) Oblikovanju učinkovitih delovnih timov | 1 | 2 | 3 |
| i) Komuniciranju in izboljšavi pretoka informacij | 1 | 2 | 3 |

III. Metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja ne uporabljamo

Pri naslednjem vprašanju za vsak delni odgovor obkrožite odgovor, ki najbolj odraža stanje, če metod in tehnik ne uporabljate pri svojem delu. Pomen posameznih števil je označen v spodnji tabeli.

1	2	3	4	5
S trditvijo se močno ne strinjam	S trditvijo se ne strinjam	Pri tej trditvi sem neodločen	S trditvijo se strinjam	S trditvijo se povsem strinjam

1.3 Metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja pri svojem delu ne uporabljamo, ker:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Metode in tehnike premalo poznamo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Nimamo praktičnih izkušenj njihove koristne uporabnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Vodstvo med zaposlenimi ne vzpodbuja uporabo metod in tehnik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Nenaklonjena klima med zaposlenimi za tak način iskanja rešitev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Zaposleni imajo premalo znanja, volje in energije za njihovo praktično uporabo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Nivo izobrazbe zaposlenih je prenizek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Priloga 2 Kratek opis metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja

Kratek opis metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja

Poznamo veliko število različnih skupinskih tehnik ustvarjalnega mišljenja. Tako veliko število jih je nastalo ker so se osnovne tehnike razvijale, dopolnjevale združevale med seboj in tako so nastajale vedno nove različice. Skupinske tehnike ustvarjalnega mišljenja lahko razvrstimo v spodaj navedene osnovne skupine.

Tehnike viharjenja možganov

Viharjenje možganov je najbolj poznana tehnika za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja. Različni avtorji jo poimenujejo tudi z drugimi imeni, kot so: burjenje duha, spreletavanje možganov, možganski vihar in drugo.

Viharjenje možganov je dejavnost, ki zbira energijo celotne skupine, da ustvari nove včasih prav divje ideje. Člani tima dobijo nalogo- problem, ki ga morajo rešiti, s tem da povedo kakršno koli zamisel in idejo, ki je povezana z določenim problemom ali situacijo. Pri premišljevanju o možnih rešitvah ne smejo biti omejeni z ničimer. Eden izmed članov tima zapisuje vse ideje in predloge na papir ali tablo v zaporedju , kot jih sliši. Tako imajo vsi prisotni pregled o tem, kaj je bilo izrečeno in na kaj je mogoče navezati nove debate.

V to skupino uvrščamo:

- nevihto možganov, viharjenje možganov (brainstorming),
- razpravo 66,
- metodo 635
- pisno nevihto možganov ali zapisovanje misli (brainwriting)

Tehnike, ki uporabljajo metafore in analogije

S tehniko izgradnje metafor med seboj povezujemo nenavadne misli.

Lepa metafora je pravzaprav nenavaden način povezovanja dveh stvari, ki sicer ne gresta skupaj. Zato analiza z metaforami in metoda iskanja potrebnih idej ali ustvarjalnega mišljenja odpirata neskončne možnosti. Metafore so najboljši način za ustvarjanje »čudnih« in »nelogičnih« povezav med posameznimi idejami in izmišljanje čim bolj nenavadnih in s tem inventivnejših predlogov.

V to skupino uvrščamo:

- sinektiko
- bioniko

Tehnike pisanja scenarijev

Ta metoda je nastala iz vaj, ki so bile namenjene ustvarjalnemu pisanju.

Eden od preizkušenih načinov spodbujanja divergentnega in lateralne produkcije idej so vaje oblikovanja in razvijanja različnih scenarijev oziroma dokončanje nedokončanih zgodb. Pri tem izhajamo iz trenutnega stanja in si skušamo predstavljati čim več različnih poti, po katerih bi lahko dosegli zelene okoliščine.

V to skupino uvrščamo:

- tehnike pisanja scenarijev,
- delfi

Tehnike prisiljene povezave

Tehnike , ki jih uvrščamo v skupino tehnik, ki uporabljajo izsiljene povezave, so se razvile iz tehnike, ki uporablja prisilne povezave. Vsakdanje življenje in navade, ki jih prinaša, so nas naučili, da veliko stvari sprejmemo take, kakršne so, in da se ne vprašujemo, ali bi bile lahko drugačne.

Pogosto zasledimo tudi naziv tehnika slučajnih besed, ker temelji na slučajno izbranih besedah oziroma pojmi, ki jih povezujemo med seboj ali v naprej določenim problemom. Prisilne povezave so tehnika , ki je primerna za manjše skupine in individualno ustvarjanje

Vid Pečjak. 2001. *Poti do novih idej*. Ljubljana: New moment

