

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga  
MANAGEMENT INOVIRANJA PROCESOV V  
GOSPODARSKIH DRUŽBAH POSOČJA

Mentor: doc. dr. Mirko Markič

KOPER, 2006

VANJA LEBAN



## POVZETEK

Diplomsko delo obravnava management inoviranja proizvodnih procesov. Inoviranje proizvodnih procesov je odločilnega pomena za vsako podjetje ali drugo organizacijo, zato ker se lahko z uspešnim vodenjem ljudi, sredstev in materialov prilagaja stalno spreminjajočim se kriterijem nastajajočega globalnega gospodarstva ter dosega njeno poslanstvo – poslovni uspeh, zasnovan na proizvodnih procesih.

Poudarek je na pomembnosti inoviranja procesov za boljšo konkurenčnost in uspešnost poslovanja. Osrednji del je namenjen poslovnim procesom kot pomembnim funkcijam v podjetju, prikazan je management inoviranja procesov, pomembnost vloge zaposlenih pri inoviranju ter vpliv kulture organizacije na inoviranje. V zadnjem delu naloge je prikazana izvedba raziskave, analiza rezultatov ter odgovori na hipoteze, vključno s priporočili anketiranim organizacijam.

*Ključne besede:* gospodarske družbe, inoviranje procesov, izdelovalno podjetje, management inoviranja, Posočje, proizvodni procesi, strategija

## ABSTRACT

My diploma thesis deals with management of innovation for manufacturing processes. The innovation of process has a decisive meaning for any company or other organization, because they can adjust to continually changing criterials of global economy with successful leading of people, means and materials to reach the performance based on manufacturing process.

The stress in on the importance of manufacturing process for better competitiveness and performance. The main part of the diploma deals with commercial process, as the most important function in the company, the management of innovation process, the importance of the employees on innovation and the influence of the organization culture on innovation. The research, the results of the analyses and the recommendation and advice are shown in the last part of the diploma.

*Key words:* business company, to innovate process , management of innovation, manufacturing company, manufacture process, Posočje, strategy.

UDK 65.012:001.895 (043.2)



## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Teoretični del</b> .....	<b>3</b>
2.1 Pomen inovativnosti v sodobnem gospodarstvu .....	3
2.1.1 Splošno o inoviranju.....	3
2.1.2 Proces inoviranja .....	4
2.2 Izvor in delitev inovacij.....	5
2.2.1 Izvor inovacij.....	5
2.2.2 Delitev inovacij .....	6
2.2.3 Drugi pojmi povezani z inovacijsko dejavnostjo .....	7
2.3 Vpliv inoviranja na konkurenčnost .....	8
2.4 Inoviranje procesov za obvladovanje konkurenčnosti.....	9
2.4.1 Poslovni procesi in njihova prenova.....	9
2.4.2 Celovito obvladovanje kakovosti .....	10
2.4.3 Proizvodni procesi kot temeljna funkcija v podjetju.....	11
2.5 Management kot proces z vidika inoviranja in odličnosti .....	15
2.5.1 Politika podjetja do inoviranja.....	15
2.5.2 Poslanstvo, smotri in vizija na področju inoviranja .....	17
2.5.3 Izdelava strategije za inoviranje .....	18
2.5.4 Povezava med procesi in strategijo .....	20
2.6 Merila uspešnosti inoviranja procesov .....	20
2.6.1 Uspešnost in učinkovitost organizacije .....	20
2.6.2 Spremenljivke produktivnosti z vidika inoviranja procesov .....	22
<b>3 Uporabni del</b> .....	<b>27</b>
3.1 Sestavine in njihove povezave za inoviranje procesov .....	27
3.1.1 Kultura inoviranja.....	27
3.1.2 Vloga zaposlenih pri inoviranju .....	29
3.1.3 Vloga države pri inoviranju podjetij.....	30
3.2 Analiziranje stanja na področju inoviranja.....	31
3.3 Raziskava o inoviranju procesov v Posočju .....	33
3.3.1 Analiza izidov.....	34
3.3.2 Priporočila podjetjem .....	39
<b>Literatura in viri</b> .....	<b>43</b>
<b>Priloge</b> .....	<b>47</b>



## **SLIKE**

Slika 2.1 Delitev inovacij na proizvodne in procesne .....	6
Slika 2.2 Model procesa strateškega managementa .....	18
Slika 2.3 Krog inoviranja .....	24
Slika 3.1 Načrtno organiziranje inoviranja procesov .....	34
Slika 3.2 Nagrajevanje sodelavcev za večjo inovativnost.....	37

## **TABELE**

Tabela 2.1 Strateške prednosti inoviranja.....	9
Tabela 3.1 Spodbujevalci sprememb na področju inoviranja.....	35
Tabela 3.2 Plani inoviranja procesov opredeljeni v strateškem načrtu podjetja. ....	36
Tabela 3.3 Informacije za inoviranje procesov .....	37
Tabela 3.4 Analiza SWOT inoviranja procesov podjetij v Posočju.....	39





## 1 UVOD

Slovensko gospodarstvo postaja vse bolj vpeto v globalno konkurenco. Z velikimi spremembami je doživelo pospešeno rast podjetništva z vidika nastajanja mikro, majhnih in srednjih podjetij. Tako nova kot tudi obstoječa podjetja so z njihovimi izdelki čedalje bolj usmerjena v medsebojno konkurenco na svetovnem trgu, kar od njih terja vedno večje investiranje v raziskovanje in razvoj oziroma v znanje in nenehne tehnološke spremembe, ki lahko nastajajo le z inovacijami (Požar 2003, 4).

Če so bile organizacije še v sedemdesetih letih naravnane k izrazitemu poudarjanju trženja, potem danes velja, da je dolgoročno preživetje podjetja odvisno od njenih sposobnosti, da zadovolji povpraševanje kupca. Tudi raziskovalci, podjetniki in zaposleni vedno izraziteje spoznavajo, da je dolgoročno preživetje vsakega podjetja ali druge organizacije odvisno od njegove celovite sposobnosti, da bolje kot drugi zadovolji povpraševanju kupca oziroma odjemalca. Sodobne razmere povpraševanja in delovanja podjetij in drugih organizacij postavljajo v ospredje kot njihov glavni cilj konkurenčnost, ki pa jo podjetja lahko dosegajo le z obvladovanjem številnih dejavnosti. Zaradi pritiskov trga (konkurentov in odjemalcev) se večina proizvodnih podjetij neprestano prizadeva izboljšati svojo učinkovitost in uspešnost na mnogo načinov (Markič 2004, 15–17).

Podjetja in druge organizacije morajo biti inovativna ter enako kot inovativne družbe hkrati izpolnjevati številne pogoje in dejavnike, ki vodijo v družbe bodočnosti. Inoviranje in izboljševanje v sistemih vplivata na poslovanje kot tudi na organizacijo, predvsem pa na uspešnost poslovanja. Tendenca poudarjanja se tako preveša k inoviranju proizvodnih procesov, ki pospešujejo in posodablajo proizvodnjo in njegovo konkurenčnost, kar omogoča odličnost managementa in izdelkov (Markič 2004, 15). Inoviranje zato postaja vse bolj nujno in je generator družbenega razvoja ter s tem izboljšanja kakovosti življenja ter dela ljudi.

Zaradi množice dejavnikov, ki vplivajo na inoviranje in izboljševanje, je analiziranje tega področja težavno in zapleteno. Ne glede na težavnost in zapletenost pa je vpliv, ki ga lahko ima inoviranje na delovanje poslovnega sistema, lahko izredno veliko.

Inoviranje v poslovnih sistemih pogosto ne zaživi in predstavlja oviro pri hitrejšem napredku. Na zmanjšanje ali odstranitev teh ovir lahko vplivamo predvsem z izobraževanjem na področju inoviranja ter s tem razumevanjem področij, ki so z inoviranjem povezana.

Namen diplomskega dela je predvsem predstaviti pomembnost inoviranja poslovnih procesov v podjetjih in drugih organizacijah v Posočju. Skušali bomo oceniti prispevek, ki naj bi ga z inoviranjem poslovnih procesov podjetja uveljavljala za boljšo odličnost in konkurenčnost. Za cilj naloge smo si zadali analizirati vzroke, zakaj naj bi se v podje-

tjih sploh odločali za inoviranje procesov, podrobneje pa želimo prikazati management inoviranja poslovnih procesov z vidika odličnosti poslovanja.

V prvem in drugem poglavju teoretičnega dela bomo najprej skozi študij strokovne literature prikazali splošne pojme o inovacijah in pomenu inoviranja poslovnih procesov v sodobnem gospodarstvu. Nadalje bomo v tretjem poglavju govorili o pomembnosti inoviranja za boljšo obvladovanje konkurenčnosti v neposredni povezavi z obvladovanjem kakovosti izdelkov oziroma storitev podjetij, ki bo predstavljeno v četrtem poglavju. Peto poglavje se bo nanašalo na management inoviranja poslovnih procesov. V tem poglavju bomo opisali tudi pomen in vlogo zaposlenih pri inoviranju. Zadnje poglavje prvega dela pa se bo nanašalo na uspešnost podjetij z zornega kota inoviranja procesov. Drugi del naloge bo predstavljal uporabni del. Najprej bomo obravnavali vpliv kulture organizacije na inoviranje. Predstavljena bo tudi analiza raziskave o inoviranju, ki smo jo opravili med proizvodnimi podjetji v Posočju. Nalogo bomo sklenili v sklepnem poglavju, kjer bomo strnili ugotovitve in spoznanja, do katerih smo prišli v tem delu.

### **Metodologija**

V diplomski nalogi bomo analizirali management inoviranja procesov v gospodarskih družbah. Sekundarne podatke bomo zbirali s pomočjo strokovne literature, s pomočjo anketnega vprašalnika pa bomo izvedli raziskavo v proizvodnih organizacijah v Posočju, s katero bomo prišli do primarnih podatkov. V namenski vzorec bomo vključili deset srednje velikih izdelovalnih podjetij, ki delujejo v okviru Razvojne regijske agencije v Tolminu. Z raziskavo bomo ugotavljali predvsem videnje zaposlenih o nalogah koordiniranja, kontroliranja, organiziranja, motiviranja, planiranja in informiranja, predvsem pa bomo skušali ugotoviti, če se, predvsem pa, zakaj se v izbranih podjetjih v Posočju lotevajo inoviranja proizvodnih procesov.

### **Predpostavke**

- 1 Predvidevamo, da je planiranje inoviranja procesov sestavni del strateškega načrtovanja v podjetjih (to naj bi bilo razvidno iz strateških načrtov družb).
- 2 Predvidevamo, da so managerji v anketiranih družbah glavni spodbujevalci sprememb na področju inoviranja (npr.: tudi organizacijskem).
- 3 Predvidevamo, da imajo v najmanj šestih anketiranih družbah (več kot 50 %) vzpostavljeno posebno organizacijsko enoto (oddelek, referat ipd.) za inoviranje procesov.
- 4 V anketiranih družbah imajo vzpostavljene motivacijske sisteme (materialni in nematerialni), da podjetja z njimi spodbujajo zaposlene k npr. 30-odstotnemu podajanju predlogov za izboljšave.

## 2 TEORETIČNI DEL

### 2.1 Pomen inovativnosti v sodobnem gospodarstvu

Poslovno okolje podjetja je vse bolj negotovo, spremenljivo in za neodzivna podjetja tudi izrazito sovražno. Zato postaja vse bolj jasno, da je edino sprememba stalna ter da se nenehno spreminjajo objektivne okoliščine življenja in da se jim je treba prilagajati, pa tudi vplivati nanje. Vse to vodi k nastajanju drugačnega načina razmišljanja (Markič 2004, 27).

Če hoče biti organizacija uspešen usmerjevalec sprememb, mora razviti politiko načrtne inovativnosti. Seveda pa se izboljševanje in inovativnost začneta kot zahteven miselni proces, ki nakazuje uvedbo določenih idej. Ustvarjanje idej pa predstavlja začetek inoviranja. Spoznanja systemskega načina razmišljanja in inovativnosti nam kažejo, da v gospodarskih družbah vse bolj prevladuje inovativna družba in znotraj nje inovativno poslovanje (Mulej 2000, 515).

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

#### 2.1.1 Splošno o inoviranju

Izraz »inoviranje« večina ljudi povezuje preozko le s tehnologijo: novi izdelki ali novi načini izdelovanja. Inoviranje je pravilneje povezano s procesi pridobivanja česar koli novega, kar z razreševanjem problemov postane koristno (Markič 2004, 12).

Inoviranje je generiranje, sprejem in implementacija novih idej, procesov, izdelkov ali storitev. Nove ideje se nanašajo na inoviranje tehnologij (nove tehnične izume, stroje ali proizvode), inoviranje proizvodnih procesov (nove storitve, programi ali načini proizvodnje), ali izvedbeno inoviranje (nove institucionalne razrešitve, strukture ali sistemi). Po Kralju (2003, 38) je inoviranje ustvarjanje nečesa koristnega.

Menimo, da je nenehno inoviranje organizacijskega sistema eden izmed pomembnejših dejavnikov obstoja in razvoja podjetja, kar vpliva na njegovo konkurenčnost, učinkovitost, uspešnost in družbeno odgovornost.

Inoviranje bomo kot proces opredelili nekoliko kasneje, vseeno pa lahko že sedaj zapišemo, da se poslovno-organizacijska inovacija razume predvsem kot tehnična in poslovna, torej tudi organizacijska, odsliskava stanja v poslovno-organizacijskem sistemu, ki je usmerjena k tržišču novih izdelkov, storitev in procesov v okolju in znotraj sebe.

Veliko avtorjev (npr. Waterman 1978, Majaro 1992, West 1992) obravnava tehnološki, tržni in organizacijski vidik inoviranja ločeno. Vse to ne upošteva dejstva, da se področja oziroma tematike v praksi prepletajo. Ko pogledamo tehnološki del inoviranja,

vidimo, da ta zaradi njegove kompleksnosti in zahtevnosti potrebuje pristojnosti, ki segajo v organizacijske procese in sisteme. Naslednja posebnost, ki jo srečamo na trgu in je posledica ostrega boja za pridobivanje kupcev, je pretok informacij. Kupcu oziroma odjemalcu moramo kar v največji meri ugoditi, to je možno s tesnim sodelovanjem in izmenjavo podatkov in informacij med ponudnikom in kupcem, vendar je mogoče najboljša oblika sodelovanja in izmenjave podatkov in informacij tista, ki je grajena na kompleksnosti in nepredvidljivosti tehnologij in trga. Lahko pa se pojavi še ena ovira, to je, da skušamo postaviti idealno notranjo in zunanjo organiziranost. Žal nimamo na voljo najboljšega načina, kako se organizirati, ampak naj bi, v odvisnosti od pogojev trga in tehnologij, formirali najprimernejšo organizacijsko strukturo.

Iz vsega tega sledi, da ne moremo temeljiti na inoviranju kot na posameznih izboljšavah ali novostih, ki se nanašajo samo na eno področje, ampak moramo obravnavati inoviranje kot celoto med seboj povezanih aktivnosti.

### **2.1.2 Proces inoviranja**

Po Uršiču (1996, 322) mora proces inoviranja opredeliti dinamično zaporedje pojavov v poslovno-organizacijskem sistemu, ki jih povezujejo s problemom inoviranja. Pri tem gre vsaj za dva vidika:

- Prvi mora najprej opredeliti temeljne faze procesa inoviranja poslovno organizacijskega sistema, ki so potrebne za konsistenten prehod od vzrokov k posledicam tega.
- Drugi vidik pa poudarja, da je vsebina inoviranja nekaj drugega, kot je samo formalno opredeljevanje njenega procesa samega po sebi.

Pri procesu inoviranja je zelo pomembna stalnost osebnega in poslovno-organizacijskega spreminjanja, ker je snovanje kompetitivnih prednosti odvisno prav od entitete in konsistentnosti teh, ki se kažejo v neprestani soodvisnosti med kvantitativnimi in kvalitativnimi spremembami, ki so opredeljene kot inovacije (Uršič 1996, 324).

Ker gre pri tem za odnos prepletanja med raziskovalcem kot posameznikom, skupino, in poslovno-organizacijskim sistemom, naj bi faze v procesu inoviranja opredeljevale predvsem:

- identifikacijo problema in/ali potreb, povezanih z inoviranjem,
- kritično presojanje in možne razrešitve teh,
- opredeljevanje pričakovanih razrešitev,
- raziskovanje in razvijanje spoznanj, ki bi vodila k pričakovanim razrešitvam,
- vrednotenje in odločanje o nadaljevanju začetka procesa inoviranja,
- pripravo za komercializacijo inovacije in
- izvedbo.

## 2.2 Izvor in delitev inovacij

V tem poglavju se bomo ukvarjali z definiranjem in opredelitvijo najpomembnejših pojmov v ekonomski teoriji pri obravnavanju inovacij, inovacijskega sistema in inovacijske politike. Najprej se bomo osredinili na tiste, ki so najustreznejši za širše razumevanje pojma inovacija. Nadalje bomo prikazali delitve inovacij različnih avtorjev.

### 2.2.1 Izvor inovacij

O definicijah glede inovacij in inovacijskih procesih z vidika inoviranja obstaja obsežna literatura. Pri procesih izboljševanja in inoviranja prihaja pogosto do neenotne in deloma nasprotujoče si uporabe izrazov, ki so povezani z izboljševanjem in inovacijami. Kjer povezujemo inoviranje z novimi izdelki, proizvodnimi procesi ali storitvami, lahko izrabimo priložnost, da identificiramo tako invencijo kot inovacijo. Različni avtorji različno pojmujejo pojma invencija in inovacija.

*Invencija* je vsako ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek (Pretnar 1995, 7). Mulej pa invencijo opredeli kot nov domislek, ki bo morda postal uporaben in koristen, za razliko od inovacije, ki je vsaka dokazana koristna novost (v Bučar in Stare 2003, 14).

Pri *inovaciji* pa gre za nekaj »novega«: novi proizvodi, novi procesi, nove prodajne poti. Za Pretnarja (1995, 7) je inovacija prva uporaba znanosti in tehnologije v gospodarske namene. Inovacija je torej gospodarsko uporabljena invencija.

Inovacija prinese v obstoj nekaj novega. Inovacija pomeni, da ustvarjalno idejo učinkovito in profitabilno udejanjimo na trgu. In nenazadnje, inovacija je uspešna implementacija uspešne ideje (Berginc in Krč 2001, 158). Drucker (1992, 37) pa v njegovi knjigi zapiše, da je inovacija dejanje, ki spreminja potencial stvari ali procesa, ki je znana ali nova, vendar smo ji dodali novo vrednost.

Kot pravi Kralj (2003, 38), gre za zaporedje invencija–inovacija. Invencija je nova zamisel, ki nekaj obeta, inovacija pa nastane iz nje, ko jo nekdo razvije v uporabno stvar, ki jo drugi sprejmejo in uporabljajo, ter jo je mogoče tudi tržiti.

Inovacije so gonilna sila razvoja organizacije. Kos poudarja (1996, 19), da je namreč inovacija tista, ki ustvari dodano vrednost za potrošnike, kar organizacije usmerja v nenehno inoviranje in izboljševanje tehnologije; inovacija je ključni dejavnik zagotavljanja potreb potrošnikov in predvsem upravljanje inovacij prinaša organizacijam večjo konkurenčnost in uspešnost poslovanja.

Pri obravnavanju inoviranja in inovacij pogosto naletimo tudi na termin izboljšave. Izboljšava navadno ne sloni na novem znanju, ampak uporablja do sedaj znana načela z namenom večjega obvladovanja procesov (Novak 2002, 7). Večje obvladovanje pa lahko pomeni krajši čas izdelave, natančnejšo in cenejšo izdelavo, varnejšo proizvodnjo in podobno. Vse, torej, kar prinaša poslovnemu sistemu korist, ki ni merljiva samo vrednostno, ampak je njena korist vezana na druga ne vrednostna področja. Prav tako za iz-

boljšavo ni značilno, da predstavlja novost. Celo več. Izboljšava predstavlja prenos že znane razrešitve v soroden izdelek ali proces, ki pa z vidika našega poslovnega sistema pomeni izboljšanje. Prav to jo vsebinsko loči od inovacije.

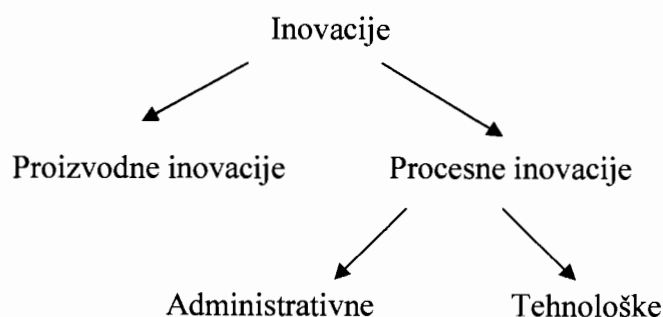
Osnovno razumevanje teorije o inovativnosti je povezano z avstrijskim ekonomistom Josephom Aloinsom Schumpetrom. On navaja, da se moramo posluževati tako imenovane »kreativne destrukcije« nas samih. To pomeni, da moramo stare prednosti »uničiti« z namenom kreiranja novih, saj če tega ne bomo naredili mi, bo to naredil nekdo drug namesto nas. Ob tem ni slučaj, da je pojem inovacija med prvimi definiral prav on. Inovacije Schumpetru (1951, 66) predstavljajo vsi naslednji primeri:

- uvajanje novega proizvoda ali boljše kakovosti že obstoječega proizvoda,
- uporaba nove produkcijske metode,
- odpiranje novega trga,
- pridobitev novega vira surovin,
- nov način organiziranosti.

### **2.2.2 Delitev inovacij**

Do sedaj je bilo izvedenih veliko delitev inovacij, vendar v osnovi vse delitve izhajajo iz tehnike, trga in organiziranosti. Osnovna Schumpetrova delitev inovacij je na »technology push« in »demand pull«. V skupino inovacij »demand pull« šteje imitacije in izboljšave obstoječega. Te naj bi prihajale s trga s predlogi uporabnikov, a tudi iz analiz znotraj organizacij, ko se odločajo o novih (posodobljenih) proizvodih. Drugi del, to je »technology push«, je povezan z vsiljevanjem naših dosežkov trgu. Kosova (1996, 18) delitev inovacij, ki je nekoliko bolj gospodarskega značaja, izhaja iz delitve na proizvodne in procesne inovacije. Procesne inovacije deli na tehnološki in administrativni del (glejte sliko 2.1).

**Slika 2.1:** Delitev inovacij na proizvodne in procesne



Vir: Kos 1996, 18.

Možna delitev inovacij 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). Markič (2004, 62) inovacije razporedi v tri vrste:

- inoviranje proizvoda (kot npr. novi proizvodi ali boljši izdelki, storitve, novi materiali),
- inoviranje proizvodnih procesov (kot npr. nove tehnologije izdelovanja, nova distribucijska logistika),
- inoviranje upravljanja in managementa (kot npr. TQM in JIT).

Mulej pa je v njegovem delu *Inovacijski management* razvil naslednjo tipologijo inovacij po vsebini (Mulej in soavtorji v Bučar, Stare 2003, 15):

- Programske inovacije (uspešen nov poslovni predmet).
- Tehnično-tehnološke inovacije (uspešne nove lastnosti izdelkov, storitev in postopkov izdelave).
- Organizacijske inovacije (uspešne nove organizacijske oblike dela in sodelovanja).
- Upravljalvske inovacije (uspešni novi slogi vodenja).
- Metodijske inovacije (uspešne nove metode vodenja in sodelovanja, ki podpirajo upravljalvske inovacije v izvedbi).

Ko ustvarimo inovacijo, je torej pomembno tudi to, ali je ta inovacija toliko vplivna, da omogoči spremembo dotodanjih tržnih pravil.

### **2.2.3 Drugi pojmi, povezani z inovacijsko dejavnostjo**

*Inovacijski proces* (Pretnar 1995, 7–8) je načrtno in sistematično ustvarjanje invencij in pretvarjanje le-teh 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: upravljalvske odločitve, investicije.

*Inovacijska sposobnost podjetja* je po Pretnarju (1995, 20) zmožnost podjetja, da pravočasno ustvarja/identificira invencije, ter pretvarjanje teh invencij v inovacije v podobi novih izdelkov ali storitev z lastno inovacijsko zmogljivostjo.

*Inovacijski management* pa po Muleju (v Bučar, Stare 2003, 18) pomeni, da poslovna podjetja vodijo celovito politiko iskanja inovacij, da bi ohranila in okrepila svoj položaj (pa tudi položaj družbe) glede na konkurente. Pomeni razumno usklajevanje hotenja sprememb, obvladovati procese in metode pri teh spremembah, dosežati nove odnose pri delu ali izpolnjevati znanja in kvalifikacije.

### 2.3 Vpliv inoviranja na konkurenčnost

V sodobnem času se s pojavom sposobnosti preživetja v poslovnem okolju pojavlja vedno več poslovnih subjektov. Organizacije, ki na določenem trgu že delujejo, se soočajo z vedno novimi konkurenti. Tisti, ki na določen trg šele vstopajo, pa se soočajo z obstoječo konkurenco. Vzdrževanje konkurenčne prednosti zahteva nenehno ukvarjanje z drugačnimi strategijami in drugačnimi organizacijskimi značilnostmi, da bi bili uspešnejši. Vse več je organizacij, ki se spreminjajo, da bi se prilagodile ali soočile z upadanjem v spremenljivem poslovnem okolju globalnega ekonomskega ali političnega sveta. Proces prilagajanja oblikuje veliko močnih sil – konkurenca, tehnološke inovacije, profesionalizem in demografske sile, če jih navedemo samo nekaj.

Razvijati nove izdelke ter spreminjati že obstoječe ni potrebno samo zaradi konkurence kot spodbujevalca, ampak tudi zato, ker se nenehno soočamo s spremembami v poslovnem okolju. Iz tega sledi, da inoviranje ne more biti naključna dejavnost organizacije. Po mnenju avtorjev knjige »*Managing Innovation*« Tidda, Bessenta in Pavitta, je skupna točka zelo uspešnih podjetij nenehno inoviranje. Konkurenčne prednosti ima podjetje lahko zaradi velikosti, zaradi posedovanja določenih redkih virov, vendar vse bolj se pojavlja dejstvo, da je v največji prednosti tisti, ki uspe najbolj mobilizirati znanje, tehnologijo in izkušnje v smislu kreacije novih izdelkov, procesov ali storitev (Požar 2003, 15).

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

Borut Likar vidi glavno konkurenčno prednost v sposobnosti organizacije vključiti inovativnost v delovanje organizacije. Torej o inoviranju ne smemo govoriti kot le o občasnem in ločenem delu poslovanja organizacije, s katerim se ukvarja posamezni inventor ali inovator (Likar 2001, 106). V smislu uspešne integracije je potrebno najprej spremeniti miselnost zaposlenih, kar naj bi se začelo pri vršnem managementu.

Nekoliko drugačen pristop k pogledu na vpliv inoviranja na konkurenčnost je videnje Garyja Hamela. On povezuje inoviranje s poslovnimi modeli. To pomeni, da je zanj proces inoviranja skupina aktivnosti, ki so med seboj povezane, ne pa skupina novih izdelkov ali tehnologij, ločenih po področjih. V ta namen je postavil »poslovno zasnovo« inoviranja, kar pomeni, predstavljati si popolnoma drugačno zasnovo (novo) ali nove poti obstoječih poslovnih procesov. S tem kreiramo »zdravje« podjetja ali druge organizacije in mu omogočamo boljše in učinkovitejše delovanje. Torej bistvo »pos-



lovne zasnove« je biti sposoben vključiti novosti v industrijsko zasnovo bolj strateško oziroma konkurenčno od ostalih udeležencev (Požar 2003, 13).

Po Likarjevem mnenju se časi, ko je veljalo, da so tehnološka oprema, surovine in velikost podjetja ali druge organizacije ene glavnih konkurenčnih prednosti končujejo. Vedno bolj je v ospredju kot konkurenčna prednost motiviran, prilagodljiv človek, saj on kreira inovativnost in s tem ključno vpliva na konkurenčnost posameznih subjektov (Likar 2001, 106).

V tabeli 2.1 so prikazane glavne strateške prednosti, ki jih lahko dosežemo s pomočjo inoviranja.

**Tabela 2.1:** Strateške prednosti inoviranja

Inoviranje	Potencialna strateška prednost
Novost	Lahko ponudimo nekaj, kar ostali ne zmorejo
Premik pooblastil	Sprememba pravil konkurenčnega boja
Kompleksnost	Posebna znanja tehnologij, visok vstopni prag
Trajen design	Osnovnemu modelu podaljšamo življenjsko dobo in s tem znižamo skupne stroške
Nenehno inoviranje	Nenehno izboljševanje poslovanja

Vir: Tidd, Bessant in Pavitt 2001 v Požar 2003, 13.

## 2.4 Inoviranje procesov za obvladovanje konkurenčnosti

Vprašanja o prenovi poslovanja so najpogosteje vezana predvsem na prenovo poslovnih procesov ter zajemajo področja racionalizacije, standardizacije in poenostavitve postopkov.

### 2.4.1 Poslovni procesi in njihova prenova

Poslovni proces opredeljujemo kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev.

Kot proces opredelimo vsako aktivnost v organizaciji ali zunaj nje. Vendar je smiselno upoštevati in jih opredeliti kot procese le aktivnosti, ki neposredno ali posredno prispevajo k dodani vrednosti končnih proizvodov. Pri analiziranju in prenavljanju procesov je zato smiselno upoštevati naslednje osnovne značilnosti poslovnih procesov (Kovačič in Bosilj Vuksić 2005, 29–30):

- cilji procesa,
- lastnik procesa,
- začetek in konec procesa,

- vhodi in izhodi,
- zaporedje in koraki izvajanja samega procesa,
- ravnanje v primeru neskladnosti,
- merljive značilnosti procesa, ki omogočajo ugotavljanje učinkovitosti procesov,
- prepoznavni notranji in zunanji kupci in dobavitelji,
- stalno izboljševanje.

Za uspešno delovanje procesa je treba najprej razumeti njegov namen in izhode oziroma učinke. To pomeni, da moramo poznati njegovo sestavo ter imeti nadzor nad vhodnimi veličinami, ki vstopajo v proces. Poznati je treba celoten potek izvajanja procesa. Značilnosti dobrega procesa so:

- osredinjenost na kupca,
- dvigovanje dodane vrednosti proizvodov (izdelkov/storitev),
- znani in sposobni lastnik,
- razumevanje in sprejemanje s strani vseh sodelujočih v procesu,
- merljiva uspešnost,
- neprestano izboljševanje.

Prenovo poslovnih procesov lahko opredelimo kot temeljito preverjanje poslovnih procesov (procesov, postopkov, aktivnosti) in njihovo korenito spremembo, ki jo sprožimo z namenom doseganja pozitivnih izidov na področju, kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajšanje dobavnih rokov in podobno (Kovačič in Bosilj Vuksić 2005, 35–36).

#### ***2.4.2 Celovito obvladovanje kakovosti***

Skladno s prenovo poslovnih procesov je za organizacijo značilen in enako pomemben management celovite kakovosti (angl. Total Quality Management –TQM). Po Kovačiču in Bosilj Vuksićevi (2005, 37) predstavlja TQM pristop nenehnega izboljševanja poslovanja. Gre za celovit organizacijski pristop, za nenehno izboljševanje kakovosti vseh organizacijskih procesov, izdelkov in storitev.

Celovito obvladovanje kakovosti se začne ob zavezanosti in prizadevanju vršnega managementa. Osrednji dejavnik odlične kakovosti je snovanje novega izdelka oziroma storitve, ki ga nadgrajujemo z načrtovanjem proizvodnih procesov (Markič 2004, 51). Obvladovanje odlične kakovosti poslovanja podjetja, ki vodi v njegov ugled in uspeh, je mogoče doseči zlasti z uvedbo inovativnega managementa te poslovne funkcije, še zlasti ob spoznanju, da klasičen način zagotavljanja proizvodnje, ki temelji na sedanji tehnološki stopnji in obvladovanju masovne proizvodnje (velikih količin povsem enakih

izdelkov nižje tehnološke zahtevnosti), pretežno ni več dovolj učinkovit niti uspešen (Mulej 1994, v Markič 2004, 17).

V novejšem obdobju se vedno več organizacij zaveda, kaj pomenita kakovost in poslovna odličnost za izdelke in storitve. Pri tem so potrebni poslovni procesi, od katerih je odvisen končni rezultat, to je kakovost izdelka in storitve (Devetak 2002, 73). Kakovost je po Babiču (2001, 63) v visoko konkurenčnem mednarodnem poslovnem okolju osnovni pogoj za ohranjanje poslovnih partnerjev in tržnih deležev, za rast prodaje in za prihranke na stroškovni strani poslovanja. Zasnova popolnega obvladovanja kakovosti in inoviranja proizvodnih procesov se začne z načrtovanjem, ki izhaja iz kupčevih zahtev. Proizvodni procesi pa morajo biti zmožni odgovoriti s proizvodi, ki imajo značilnosti presejanja pričakovanj kupcev.

Glavni namen vseh organizacij je proizvodnja izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo (ali presegajo) pričakovanja kupcev, zato za samo poslovanje ni dovolj, da so ti izdelki in storitve kakršnikoli; morajo biti boljši in bolj ekonomični od konkurentov. Ugotovimo lahko, da je odlična kakovost njihovih izdelkov ali storitev ena izmed ključnih sestavin njihovih poslovnih strategij. Med drugim se pojem kakovosti opredeljuje kot bistveni dejavnik za uspešno poslovanje organizacij.

Odgovornost za proizvodnjo izdelkov in storitev odlične kakovosti v katerikoli fazi proizvodnje se ne opira le na službe kakovosti. Izhodišče so sodelavci, ki proizvajajo izdelek ali storitev in so odgovorni za njegovo kakovost. Vsak sodelavec pričakuje, da bo v svoji fazi proizvodnega procesa imel opravka z izdelkom ali storitvijo, ki je odlične kakovosti. Devetak (2002, 67) navaja, da se je pojmovanja kakovosti kot neločljive sestavine in cilja ravnanja posameznikov in delovanja organizacije potrebno privzgojiti.

Procesi izdelovanja izdelkov in izvajanja storitev so običajno deležni osrednje pozornosti, ker so neposredna stična točka z zahtevami in pričakovanji odjemalcev. Odstopanja od dogovorjene kakovosti, ki so ugotovljena z lastnim nadzorom ali na osnovi reklamacij odjemalcev, niso slabost le zaradi zmanjševanja ugleda, ampak povzročajo tudi neposredne nepotrebne stroške neučinkovitega izvajanja in odpravljanja napak.

Odkloni proizvodnih procesov bi bili lahko ovira za izdelovanje izdelkov ali izvajanje storitev, ki so sprejemljivi za kupce in odjemalce.

Zaradi ponavljajočih se napak in drugih motenj pri izvajanju procesov se izvajajo ukrepi za izboljševanje procesov, ki lahko segajo od manjših prilagoditev do celovite prenove posameznega procesa (Babič 2001, 66).

#### ***2.4.3 Proizvodni procesi kot temeljna funkcija v podjetju***

Danes v podjetjih in drugih organizacijah vse več naporov usmerjajo v inoviranje proizvodnih procesov. Za izboljševanje produktivnosti proizvodnih procesov je sicer pogosto treba investirati v nove tehnologije, da bi bile izvedene na bolj produktiven način (kar pa ne drži vedno nujno). Pri inoviranju proizvodnih procesov potrebujemo ra-

zumevanje tehnologije kot celote postopkov oziroma dejavnosti, ki jih opravljamo z namenom preoblikovati vložke v izide. Raziskovanje, razvoj in raba sodobnih tehnologij spadajo med ključne prvine inoviranja proizvodnih procesov, vendar pri tem ne gre le za bistveno vlogo njihovega obvladovanja, ampak tudi ali celo predvsem nastajanja (Narayanan 2001, 7-18).

Sposobnost organizacije za inoviranje proizvodnih procesov bomo razumeli kot splet značilnosti in lastnosti, ki bodo potrebne za opravljanje te dejavnosti. Sposobnost organizacije za inoviranje proizvodnih procesov bo izrazila in izrabila kombinacija koordiniranja, kontroliranja, organiziranja, motiviranja, planiranja in informiranja invencijsko-inovacijske dejavnosti in ustvarjanje spodbud za razvoj njihovih sodelavcev (Markič 2004, 217).

Odločitev za inoviranje organizacijskih sposobnosti za inoviranje proizvodnih procesov pomeni, da se bo vršni management zavedal njegove pomembnosti in podpiral inoviranje proizvodnih procesov kot predpogoj za uspešnost na državno podprtem trgu odjemalcev (Markič 2004, 218).

Pri odločitvenih procesih z vidika inoviranja in odločnosti je osrednji poudarek na treh glavnih kategorijah vložkov v proizvodni proces, ki vplivajo na organizacijo vsaka na svoj način (Markič 2004, 87):

- *Okolje*: vsaka organizacija obstaja v obširnem okolju in vpliva nanj, okolje vključuje ljudi, ostale organizacije, socialno, ekonomsko, pravno, naravno in drugo torišče. Okolje vpliva na organizacijo na način: *povpraševanja* (odjemalci imajo posebne zahteve in potrebe do organizacije, s katero sodelujejo in ji določajo pogoje, kot npr. količine, cene, kakovosti itd.), ki ga mora organizacija izpolnjevati, *zavezanosti* skupnosti, v kateri deluje, in *priložnosti* (nova tržišča, ki izhajajo iz inoviranja tehnologije ali proizvodnih procesov, deregulacije ali ukinitve carinskih dajatev itd.).
- *Viri*: drugi element odločitvenih procesov z vidika inoviranja in odličnosti so sposobnosti oziroma viri, ki jih ima organizacija na voljo. Obsegajo celoten razpon stanj, ki je organizaciji dosegljiv, vključno z zaposlenimi, tehnologijo, kapitalom in informacijami. Odločitveni procesi z vidika inoviranja in odločnosti se nanašajo na stalno preoblikovanje in ponovno razvijanje virov.
- *Zgodovinski potek dogodkov*: Na obstoječe načine delovanja organizacije z vidika inoviranja in odličnosti danes močno vplivajo odločitve v preteklosti. Ni mogoče celovito razumevati organizacijskih sposobnosti z vidika inoviranja in odličnosti, če ne pogledamo razvoja iz vseobsežne perspektive strateških ne/odločitev, vedenja vršnih managerjev, odgovornosti za pretekle težave ter evolucije vrednot in prepričanj.

Pogoji družbenega okolja, organizacijski viri in sposobnosti ter njena zgodovina, ki vplivajo na organizacijo, se ne spreminjajo v kratkem času, ampak se to dogaja postopoma in ob odločitvenih procesih managerjev o inoviranju in odličnosti. Kakorkoli že, če organizacija želi preživeti in se razvijati, je upoštevanje vseh odločitvenih procesov z vidika inoviranja in odličnosti ena izmed strateških odločitev. Izidi delovanja vršnih managerjev so strateške odločitve – pri planiranju, informiranju, motiviranju, koordiniranju, kontroliranju in organiziranju – z vidika inoviranja in odličnosti proizvodnih procesov.

Uvedba prenove proizvodnih procesov bo v praksi mogoča z oblikovanjem in vzdrževanjem kulture ključnih proizvodnih procesov. Pri tem je potrebno določiti temeljne in druge cilje, ki jih mora vsak posamezen proizvodni proces dosegati.

Sodila za ustvarjalno inoviranje proizvodnih procesov zajemajo vednost in znanje o naslednjih značilnostih (Markič 2004, 237):

- Preden pričnemo z inoviranjem proizvodnih procesov, moramo vedeti, zakaj spremembe in kako naj bi jih izvedli.
- Vednost in znanje ter interesi udeležencev so po pričakovanju politični vidik organiziranosti ob upoštevanju značilnosti organizacije.
- Takšno inoviranje proizvodnih procesov ustvarja pogoje in okoliščine psiholoških sprememb. Spremembe slabijo obstoječe modele managerskega nadziranja sodelavcev in zdi se, da postanejo utečeni načini delovanja nebistveni.
- Planiranje inoviranja proizvodnih procesov naj bo del poslovnega sistema, ki mora imeti merila in standarde uspešnosti, h katerim so usmerjeni naporji vseh udeležencev. Prehajanje iz obstoječega v želeno stanje ne sme biti površno, ampak zasnovano na povratnih informacijah o izidih, ki so posledica komuniciranja z udeleženci.
- Management inoviranja proizvodnih procesov naj bo usmerjen k motiviranju posameznikov in skupin, kjer bodo managerji posamezniki z zgledi podprli inoviranje procesov.

#### *Modeli inoviranja procesov*

Narava inoviranja procesov se izkazuje kot zapletena in vseobsežna dejavnost. Zavedanje o kompleksnosti inoviranja proizvodnih procesov bomo okrepili s kratkim prikazom nekaterih modelov, ki so jih razvijali v ta namen. Modele bi po Forestu lahko kategorizirali v naslednje tipe (Forest 1991 v Markič 2004, 140–141):

- *Fazni model*: Inoviranje načeloma obravnavajo kot zaporedje aktivnosti in proces inoviranja razumejo kot zaporedje diskretnih (ločenih) faz. Jedro analiziranja inoviranja med vsako fazo je v pristojnosti vsake funkcije.

- *Model preoblikovanja:* Inoviranje tehnologij opišemo tudi kot proces preoblikovanja vložkov v izide.
- *Integrativni model:* S temi modeli si prizadevamo obravnavati celovitost inoviranja proizvodnih procesov in izdelkov ob upoštevanju življenjskega ciklusa tehnologije (npr: uvajanje, rast, upadanje ipd.). Prvotna osredinjenost je bila na razvijanju novih proizvodnih procesov ali izdelkov, ki pa so jo kasneje spremenili na optimiranje proizvodnih procesov in zniževanje stroškov.
- *Odločitveni model:* V procesu inoviranja je treba sprejeti veliko odločitev, za katere so uporabni različni modeli. Nekateri poudarijo evolucijsko naravo odločitvenih procesov in prikazujejo, da je mesto odločanja o inoviranju proizvodnih procesov sestavni del drugih odločitev.

Razvijali so tudi druge modele inoviranja, ki pa jih ne moremo uvrstiti med nobena izmed navedenih.

#### *Meritev in ovrednotenje zmogljivosti procesa*

Velja stari rek: »Če ne meriš procesa, potem ga ne moreš obvladati. In če ga ne moreš obvladati, ga ne moreš upravljati.« Ugotoviti je treba zahtevane zmogljivosti za vsak ključni proces. Zato je potrebno pogledati navznoter, navzven in v prihodnosti. Vsak proces moramo pogledati z vidika kupca, tekmecev in strateške vrednosti za organizacijo. Merjenje zmogljivosti pomeni tudi postavitev pričakovanj, primerjavo aktualnih podatkov s podatki, dobljenimi pri benchmarkingu in stalno izboljševanje procesa (Križman in Novak 2002, 47). Merjenje nam daje osnovo za ugotavljanje izboljšanja procesa. Zadovoljuje tri osnovna načela managementa celovite kakovosti: obvladovanje na osnovi dejstev, nenehne izboljšave in zadovoljstvo kupcev.

#### *Izboljševanje poslovnih procesov*

Meritve zmogljivosti nam pomagajo ugotoviti sposobnost procesa. Upoštevali naj bi obstoječe stanje (zmogljivost procesa) z zelenim stanjem (cilji).

Razlike, ki jih ugotovimo, lahko premostimo s/z (Križman in Novak 2002, 53):

- Stalnimi izboljšavami (ang. »Continuous Process Improvement – CPI«) – majhnimi spremembami obstoječega procesa. Ta pristop je eden od načel »Management celovite kakovosti« (ang. »Total Quality Management – TQM«).
- Reinženiringom (ang. »Business Process Reengineering – BPR«) – ko je razlika zelo velika in je potreben popolnoma nov pristop.

Ta odločitev bo izboljšala stopnjo potrebnih sprememb, njihovo širino in usmeritev. Ne glede na način izboljšanja pa so glavni cilji (Križman in Novak 2002, 53):

- Napraviti proces uspešen – dati mora zelen izid.
- Napraviti proces učinkovit – minimizirati potrebne vire.
- Napraviti proces hiter – ne na račun uspešnosti.
- Napraviti proces prilagodljiv – mora biti sposoben prilagajati se spremenjenim zahtevam kupca ali poslovanja.

Iz zgornjih ugotovitev lahko sklepamo, da je za odlično kakovost izdelkov in storitev treba kar najbolj sodobno organizirati proizvodne procese. Pri tem je potrebno upoštevati zahteve kupcev in odjemalcev.

Če pa bomo želeli popolno obvladovanje managementa kakovosti naših izdelkov ali storitev, bomo to dosegali z inoviranjem proizvodnih procesov, stila vodenja in zavzetostjo naših sodelavcev.

## **2.5 Management kot proces z vidika inoviranja in odličnosti**

Proces managementa je vodenje poslovanja organizacije in vodenje ljudi v delu in poslovanju organizacije k doseganju izidov. Za doseganje izidov bo treba voditi proizvodne procese z vidika inoviranja in odličnosti, kar bodo udeleževali managerji proizvodnih procesov za lastnike ali v imenu lastnikov. Kot vsako drugo dogajanje je tudi proces managementa mogoče in nujno obravnavati z več vidikov, saj ne gre za enolično dogajanje, ki bi ga lahko zadovoljivo pojasnili z enega samega, še tako pomembnega vidika. Proces managementa, sta Duh in Kajzer (2002, 128) utemeljila takole:

- Najpomembnejša dejavnost managerjev je *odločanje*, zato je temeljni proces managementa odločitveni proces.
- Dejavnost managerja je najpomembneje določena z ravno, na kateri se odvija, zato je proces managementa potrebno obravnavati po *ravnih*: na primer politični, strateški, taktični in operativni.
- Dejavnost vsakega managerja je – odvisno od ravni – raznolika, zato proces managementa obsega te *funkcije*: na primer planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo.

### **2.5.1 Politika podjetja do inoviranja**

Kot je že bilo v literaturi velikokrat napisano, lastniki ustanovijo organizacijo zato, da bi uspešno dosegala smotre, ki se skladajo z njihovimi interesi. Večinoma sodijo, da je načrtno doseganje smotrov manj tvegano kot slučajnostno. Zato pričakujejo od managerjev, da bodo načrtovali cilje, ki vodijo do smotrov in strategije za doseganje posameznih ciljev – ter poslovali organizacijo tako, da bo te cilje zares dosegala (Tavčar

1999, 46). Iz tega izhaja strateški management, ki obsega strateško načrtovanje ali snovanje politike in izvajanje te politike.

Glede na vsebino našega besedila bomo v nadaljevanju obravnavali inovacijsko politiko v okviru celotne politike podjetja.

Ko obravnavamo inovacijsko politiko v okviru politike podjetja, moramo težiti predvsem h kontinuiteti razvoja. Pri tem je potrebno stalno analiziranje in ocenjevanje s tehničnega, ekonomskega in družbenega stališča. Napredna podjetja obravnavajo inovacijsko politiko oziroma ustvarjalnost kot osnovo za nepretrgan razvoj in hitrejšo vključevanje v mednarodno sodelovanje na številnih področjih (Devetak 2002, 70).

Bučar in Stare (2003, 19) pa inovacijsko politiko opredeljujeta kot niz dejanj, ki so usmerjena v dvig kakovosti in učinkovitosti inovacijskih dejavnosti. Inovacijske dejavnosti pa zajemajo ustvarjanje, adaptacijo in sprejemanje novih ali izboljšanih izdelkov, procesov ali storitev.

Odgovor na vprašanje, kako in koliko voditi inovacijsko politiko v podjetju, bi lahko po Devetaku (2002, 71) strnili v naslednje misli:

- Inovacijsko politiko je treba oblikovati na vseh ravneh in v vseh oblikah ustvarjalnega dela, pri čemer je potrebno zlasti načrtovati izdatke za pospeševanje ustvarjalnosti, sredstva za nagrade in druge oblike spodbujanja inovacijsko-inovacijskih procesov.
- Pravočasno je potrebno analizirati vse inovacijske predloge, spremljati stroške in dobiček iz inovacij ter spodbujati vse udeležence inovacijskega procesa.
- Uspešna podjetja sprti evidentirajo vse probleme, ki naj bi jih njihovi zaposleni razrešili v najrazličnejših ustvarjalnih oblikah.

Med pomembnejše dejavnike, ki vplivajo na večjo inovativno dejavnost v podjetju, je Kralj (2003, 24) navedel naslednje:

- Ustrezno posredovanje vizije in poslanstva podjetja vsem zaposlenim.
- Podpora razvoju in inovativni dejavnosti s strani vodstva.
- Ustrezna kultura v podjetju (zgodovina sistema, stil vodenja, notranje komuniciranje, ustrezen sistem vrednot, odnos do razvoja, ustvarjalnost, učenja, tveganja, teamskega dela, sistem nagrajevanja itd.).
- Tržna naravnost.
- Usposobljenost in motiviranost zaposlenih.
- Ustrezna organizacijska struktura, ki zagotavlja večjo fleksibilnost.

Quinn (v Kralj 2003, 24) navaja, da se inovacije pojavljajo predvsem tam, kjer so cenjene ter je takšen podjetniški sistem vrednot in kultura, ki jih podpirata, inovativno vodstvo pa je sposobno projicirati dolgoročno vizijo in jo tudi praktično podpirati.



V nadaljevanju se bomo ukvarjali predvsem s politiko proizvodnih procesov z vidika inoviranja in odličnosti, ki sama kot taka, brez vizije, poslanstva in smotrov organizacije, ne more obstajati. Brez poslanstva, vizije, smotrov, meril in standardov uspešnosti namreč ne moremo zasnovati uspešne politike proizvodnih procesov z vidika inoviranja in odličnosti. Pri tem ne smemo pozabiti na kulturo inoviranja (glejte poglavje 3.1), v kateri organizacija deluje.

Politika inoviranja proizvodnih procesov izhaja iz vizije podjetja ali druge organizacije, ki temelji na interesih udeležencev.

### ***2.5.2 Poslanstvo, smotri in vizija na področju inoviranja***

Po Tavčarju (1999, 26) je poslanstvo organizacijski okvir, ki zajema vse pomembne programe za doseganje ciljev organizacije. Poslanstvu inoviranja proizvodnih procesov so osrednji smotri tisto, kar je smisel, bistvo dejavnosti podjetja ali druge organizacije. Z vidika inoviranja in odličnosti ima poslanstvo časovni okvir, ki ga določa trajanje podjetja ali druge organizacije (Collins in Porras 2000, v Markič 2004, 249). Ustvarjalno usmerjanje k smotrom in kasneje ciljem inoviranja proizvodnih procesov je stvar agentov/managerjev sprememb. Usmerjanje k ciljem zasnujejo na podlagi politike inoviranja in s potrebnimi informacijami o inovativnem okolju, inovativni organizaciji. Celovit poslovno-organizacijski sistem proizvodnih procesov z vidika inoviranja in odličnosti naj bo usmerjen k določenim ciljem, ki bodo vnaprej načrtovani in urejeni, kolikor se le da (Markič 2004, 114).

Značilnosti, ki jih bodo imeli načrtovani cilji, so: merljivi (nemerljivi cilji so neuporabni), dosegljivi (nedosegljivi cilji ne bodo spodbujali k doseganju) in spodbudni (deli posameznega podsistema inoviranja in odličnosti naj bi izhajali iz motivacijskih teorij). Najvišji smoter proizvodnih procesov z vidika inoviranja in odličnosti je zadovoljevanje interesov vseh udeležencev v organizaciji, regiji, državi, Evropski uniji ter svetu in izboljševanje kakovosti delovnega in življenjskega okolja njihovih prebivalcev (Markič 2004, 114–115).

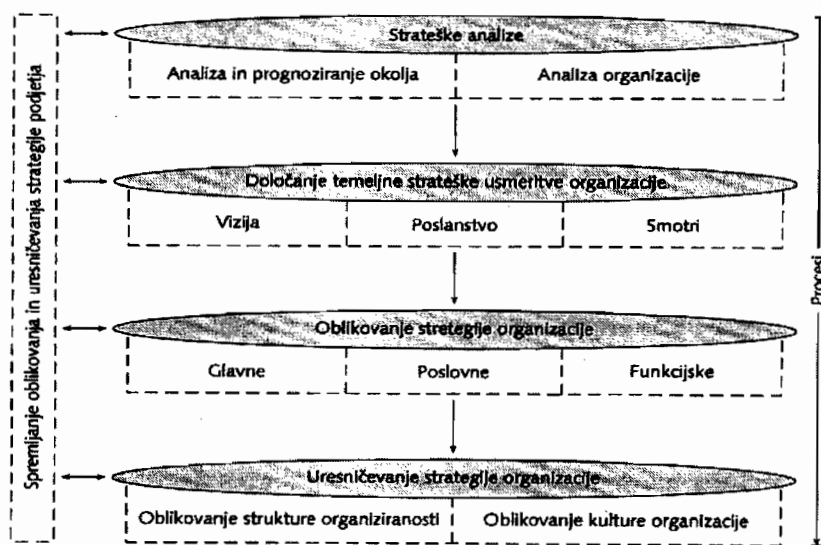
Ena izmed najbolj pomembnih nalog managerjev v učeči se organizaciji je snovanje skupne vizije inoviranja proizvodnih procesov. Vizijo na področju inoviranja moramo jemati kot idealizirano podobo poslovnega sistema v prihodnosti, v čemer se v procesu snovanja prav nič ne razlikuje od procesa, kot snujemo splošno vizijo poslovnega sistema. V viziji inoviranja proizvodnih procesov sporočajo, kakšna naj bo organizacija v bodočnosti, kakšni bodo njeni izidi (uspešnost) in njene osnovne vrednote.

Če govorimo o inoviranju kot bistveni sestavini sistema v prihodnje, potem mora vodstvo zagotovo razumeti pomen, zmožnosti in koristi inovacij in jim dati pri preobrazbi zelo pomembno, če že ne osrednje mesto. Osrednje mesto ji damo tako, da jo štejeemo med najpomembnejše usmeritve sistema kot nosilca prenove in temelj razvoja sistema v prihodnosti.

### 2.5.3 Izdelava strategije za inoviranje

Po določitvi politike organizacije proizvodnih procesov z vidika inoviranja in odličnosti lahko vršni managerji sprejmejo vrsto ostalih odločitev. Če želijo vplivati na celotno organizacijo, se bodo posluževali strateških odločitev, te pa določijo s poslovno strategijo. Na sliki 2.2 je predstavljen osnovni model procesa strateškega managementa.

Slika 2.2: Model procesa strateškega managementa



Vir: Markič 2004, 116.

Vršni managerji izoblikujejo strategijo zato, da določijo bolj ustaljeno usmeritev in vodila za organizacijo. Strategija je srednjeročni glavni načrt o tem, kako si bo organizacija prizadevala dosežati svoje poslanstvo (Markič 2004, 115); določa splošno usmeritev, v kateri bo organizacija napredovala.

Poznamo štiri oblike uspešnih strategij, ki podjetju zagotavljajo uspeh (Berginc in Krč 2001, 164):

- Prva je usmerjena v avtonomno prepoznavanje dolgoročnih ciljev (vizije) podjetja.
- Druga je usmerjena na podrobno preučevanje potrebnega znanja, ki je potrebno za preučevanje poslovnega okolja (trga).
- Tretja strategija je osnovana na podrobni in iskreni preučitvi prednosti in razpoložljivih virov znotraj organizacije.
- Četrta, ki je namenjena pospeševanju ustvarjalno-inovativne kulture podjetja.

Po Twissu (1991, 27) je oblikovanje strategije na področju inoviranja sestavljeno iz povezovanja med cilji poslovnega sistema, analize lastnih zmožnosti in predvidenim razvojem poslovnega okolja. V praksi mora spremljanje informacij, ki vplivajo na oblikovanje strategij, zaradi sprememb v poslovnem okolju, teči neprestano. Na osnovi teh informacij moramo postaviti cilje poslovnega sistema in temu prilagoditi strategijo. Pot do cilja izberemo, ko pretehtamo alternativne strategije, tveganja in priložnosti na tej poti in zmožnosti poslovnega sistema, za katerega določamo strategijo. Načeloma nastajata strategija poslovnega sistema in strategija za inoviranje po enakem zaporedju in se v samem procesu nastanka med seboj ne razlikujeta. Razlikujeta se v tem, da je ena strategija podrejena drugi. Strategija inovacij je v večini primerov podrejena celotni strategiji poslovnega sistema in predstavlja njen sestavni del, zato jo lahko smatramo kot izid splošne strategije poslovnega sistema in analizo inovacijskih zmožnosti poslovnega sistema.

Ustvarjalno snovanje strategij pomeni doseganje smotrov in ciljev inoviranja in odličnosti. Zato je snovanje strategij enako pomembno kot snovanje vizije in smotrov in nasploh politike organizacije. Kot navaja Tavčar (1999, 58), strategija ne bo uspešna, če organizaciji ne zagotavlja trajne konkurenčne prednosti. Sestavine konkurenčnosti pa se s prehajanjem iz industrijske v informacijsko dobo bistveno spreminjajo.

Zaradi učinkovite obdelave idej zaposlenih, je potrebno, da managerji poslovnega sistema načrtajo smeri razvoja na področju inovacij. S tem določijo smer dela in razvoja, ter omogočijo vsem zaposlenim orientacijo na področju inoviranja.

V poslovnem okolju obstajajo tudi spremembe, ki se jim je ali pa ni potrebno prilagoditi. Če s stanjem, v katerem se nahaja poslovni sistem, nismo zadovoljni, ga gotovo želimo spremeniti. Če želimo poslovni sistem preobraziti, moramo upoštevati strategijo na področju inoviranja, cilje in zmožnosti poslovnega sistema.

Če želi vodstvo začeti z uvajanjem kakršnih koli sprememb, morajo izkoristiti najugodnejši trenutek za »novi začetek«. Pri tem snujejo nove zamisli in možnosti, ki so osnova za spreminjanje. Hkrati pa se lotevajo inoviranja tistih procesov, ki največ prispevajo k doseganju smotrov.

Pri obvladovanju sprememb gre za dva procesa. Najprej se moramo odločiti, kaj izvesti, nato pa svoje odločitve udejanjiti. Rogers (1995, 372) navaja značilne vrste odločitev o inoviranju, ki so:

- Subjektivne odločitve o inoviranju; izbor, privzeti inoviranje ali ne, neodvisno od drugih sestavin sistema, opravi posameznik.
- Skupinske odločitve o inoviranju; izbor, ali prevzamejo ali zavrnejo inoviranje, opravijo s soglasjem med člani skupine.

- Oblastne odločitve o inoviranju; izbor, ali prevzamejo ali zavrnejo novost, opravi sorazmerno majhno število posameznikov v organizacijskem sistemu, ki so si prisvojili (imajo) moč, status, ali strokovno znanje.

#### ***2.5.4 Povezava med procesi in strategijo***

Povezava med poslovnimi cilji in izdelki ali storitvami, ki jih organizacija proizvaja in dobavlja, so poslovni procesi. Način, s katerim se ta povezava izvaja, je strateški za vsako organizacijo. Organizacija skozi njene poslovne procese zagotavlja ustreznost zahtevam, ki jih postavlja njeno poslovno okolje, njeni poslovni cilji pa tudi zakonodajalci.

Povezava med strategijo in poslovnimi procesi ni zmeraj očitna, zato v večini organizacij ta povezava ni dobro vzpostavljena. Veliko organizacij ne ve (in ne razume), kako uporabiti procese za udejanjanje strategije. Na strategijo osredinjena organizacija bo najprej ugotovila tiste poslovne procese, ki morajo biti odlično izvajani, če naj doseže njeno poslanstvo in vizijo. Na osnovi razlike med obstoječimi in ključnimi procesi in idealnimi procesi (tej razliki pravimo tudi procesna vrzel ali ang. »process gap«) ugotovi priložnosti za izboljšanje, ki jim mora nameniti ustrezne vire. Na ta način s strategijo vplivajo na doseganje odličnih procesov (Križman in Novak 2002, 12). Po drugi strani pa lahko izboljšana zmogljivost procesov ustvari nove priložnosti na trgu. Odličen proces lahko uporabimo kot primerjalno vrednost. Odličnost procesa torej vpliva na strateško usmeritev.

### **2.6 Merila uspešnosti inoviranja procesov**

Doseganje smotrov in ciljev kaže meriti. Nemogoče je poslovoditi organizacijo, skupino, posameznika, če ni meril za učinkovitost in uspešnost. Brez meril ni managementa – izbiranje in določanje meril, zatem pa nadziranje delovanja po teh merilih je temeljna naloga managerjev (Tavčar 1999, 22).

#### ***2.6.1 Uspešnost in učinkovitost organizacije***

Po Markiču (2004, 135) merjenje uspešnosti podjetja in drugih organizacij ni povsem enostavno, saj gre za splet okoliščin in pogledov nanjo, ki se v zgodovini razvijanja meril uspešnosti spreminjajo.

Tavčar v njegovem delu (1999, 22) navaja, naj bodo merila uspešnosti takšna, da je podatke o merjenih količinah mogoče vedno in brez prevelike porabe sredstev pridobivati iz obstoječega informacijskega sistema podjetja. Pri tem se je smiselno omejiti na maloštevilna merila uspešnosti (npr. 3–5). Pri tem navaja osem področij merjenja (donosi, rentabilnost, produktivnost, ekonomičnost, tržnost, prožnost, uglednost in kakovost življenja sodelavcev). Najstarejše in najbolj uporabno managersko orodje za mer-

jenje uspešnosti je denarni tok (cash-flow). Med informacijami o uspešnosti ne smemo pozabiti tudi sposobnosti kapitala in uspešnih ljudi.

Med tipične sestavine pogojev uspešnosti podjetja in druge organizacije (po obravnavi mnogih avtorjev) in v sodobni inovativni družbi, sodijo predvsem:

- ustvarjalnost, motiviranje ljudi zanjo in medčloveški odnosi ter humanizacija dela,
- stalno inoviranje oziroma posodabljanje proizvodnih procesov in proizvodov,
- popolno obvladovanje kakovosti izdelkov in storitev,
- etika soodvisnosti, na splošnih vrednotah spodbujeno delovanje podjetja ali druge organizacije, usmerjeno v popolno kakovost na osnovi stalnega inoviranja,
- sistemsko razmišljanje, soodvisnost, sinergija, vizija,
- sodobne oblike organiziranosti in teamsko (skupinsko) delo,
- odgovornost podjetja do družbe, v kateri deluje,
- trajnostni razvoj sonaravnega okolja.

Zairi (1995, 34) pa je v McKinsyevem modelu 7S opredelil sedem med seboj prepletenih dejavnikov, od katerih je odvisna uspešnost organizacije:

- *Strukture* (organizacijska shema). Kakšne so struktura moči, oblasti in odgovornosti pri inoviranju?
- *Strategije* (načrt, ki vodi k ustreznemu razporejanju virov). Ali obstaja strategija razvoja proizvodov, ki bo opredeljevala tipe sprejemljivih razvojnih projektov in potrebne vire zanje?
- *Ljudje* (zaposleni). Vključevanje zaposlenih, opolnomočenje, teamsko delo in stopnja participacije pri odločanju glede uvajanja novih proizvodov in procesov.
- *Stil* (stil, ki ga uporablja management). Ali je vršni management predan inoviranju in koliko podpore nudi tem procesom?
- *Sistemi* (postopki, vodila in nadzorni mehanizmi). Kakšni postopki, vodila in nadzorni mehanizmi so v rabi za inoviranje?
- *Vrednote* (cilji, ki jih delijo vsi zaposleni). Koliko prepričanja, navdušenja in zavezanosti inoviranju je v organizaciji?
- *Znanje in veščine* (sposobnosti vseh zaposlenih). Katera specializirana znanja, orodja in tehnike uporabljajo pri inoviranju?

Organizacije morajo stremeti k učinkovitosti. Ne glede na to, ali je proces ključni ali podporni, morajo procese izvajati učinkovito, obenem pa ves čas iskati priložnost za izboljšanje. Razviti morajo tehnike in kupovati orodja, ki jim bodo omogočila, da bodo

lahko hitro odgovorila na spremembe, prevzela nove procese za majhne stroške in čez čas povečala vrednost procesnega kapitala.

Kot je bilo že velikokrat navedeno, so tudi za povečanje uspešnosti in učinkovitosti potrebne inovacije. Če bomo želeli večjo produktivnost proizvodnih procesov, potem bomo morali te inovirati. Da bi uspešno inovirali proizvodne procese, pa moramo dejavnost inoviranja skrbno zasnovati. Ko organizacije enkrat zasnujejo in izvedejo inoviranja proizvodnih procesov, pa nujno potrebujejo način za spremljanje in ocenjevanje uspešnosti njihovega inoviranja.

Ker učinkovitost pomeni delati stvari prav, je predvsem potrebno na področju inoviranja proizvodnih procesov vseskozi spremljati inovacije v določenem obdobju ter iskanja odgovorov na vprašanja. Drucker (1998, 17) navaja naslednje:

- Katera inovacija je bila zares uspešna?
- Koliko od teh je naših?
- Ali je naša uspešnost enakovredna z našimi cilji razvoja?
- Tržna naravnost?
- Ugled na tržišču?
- Stroški raziskovanja?
- Ali so celovito uspešne ob zaznanih priložnostih?
- Koliko od zares pomembnih inovacij smo zamudili?
- Zakaj nismo poskrbeli za njihovo uveljavljanje?
- Kako dobro smo jih preoblikovali v tržni izdelek ali storitev?

### ***2.6.2 Spremenljivke produktivnosti z vidika inoviranja procesov***

#### ***Management proizvodnih procesov***

Management proizvodnih procesov je dejavnik izdelovanja in s tem bistvenega dela gospodarske sposobnosti. Management je odgovoren, da sodelavci in kapital učinkovito delujejo za rast produktivnosti. Učinkovit management proizvodnih procesov bo z vidika inoviranja in odličnosti skrbel, da bodo razpoložljivo motiviranost, vednost, znanje in tehnologijo uveljavljali in koristno uporabili.

Cilji vršnih, srednjih in spodnjih managerjev naj bi bili prepoznavni v obliki njihovega obnašanja in vedenja, ki spodbujata, podpirata, in pospešujeta kulturo celovitega inoviranja in odličnosti.

Managerji se lahko za celovito inoviranje in odličnost vključujejo na naslednjih področjih (Markič 2004, 146):

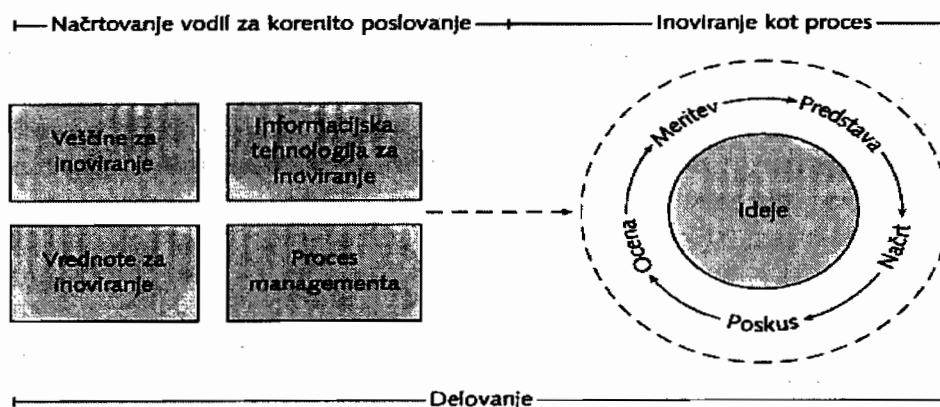
- Zavzemajo se za celovito obvladovanje inoviranja in odličnosti (vrednote, razumevanje, usposabljanje in izobraževanje, poslušanje in spodbujanje, izboljšujejo inoviranje proizvodnih procesov).

- Aktivno sodelujejo pri inoviranju v organizaciji in se vključujejo v delo z odjemalci, dobavitelji in drugimi zunanjimi organizacijami.
- Oblikujejo strategijo inoviranja in odličnosti, ki izhaja iz ustreznih informacij (strategija inoviranja in odličnosti izhaja iz zaznavanja odjemalcev ob upoštevanju dobaviteljev in socialnega okolja, zbiranje informacij za inoviranje od zaposlenih, za analiziranjem konkurenčnih prednosti itd.).
- Posredujejo strategije inoviranja in odličnosti ter izvajanja planov (strategijo inoviranja in odličnosti ter načrtovane plane posredujejo vsem zaposlenim, sodelavci so vključeni v določanje ciljev inoviranja in odličnosti v skladu z vizijo organizacije).
- Strategije inoviranja in odličnosti sproti dopolnjujejo in izboljšujejo (nadzor doseženega s planiranim, preverjanje, obnavljanje in izboljševanje strategije in planov inoviranja in odličnosti).

Na drugi strani pa obstaja veliko spoznanj, na podlagi katerih ugotavljamo, da managerski procesi niso naklonjeni inoviranju. Hamel (2000, 291–293) navaja naslednje:

- Načrtovanje procesov poteka po določenem zaporedju – to pomeni, da je treba na spreminjanje čakati do ugodnega trenutka, ki pa ga ni nikoli.
- Večina managerskih procesov je usmerjena bolj k ohranjanju obstoječega kot k rasti. Strmijo bolj k nagrajevanju učinkovitosti in podcenjevanju »brezciljnega« eksperimentiranja in s tem iskanja nove konkurenčne priložnosti.
- Največji del managerskih procesov uporablja obstoječe modele poslovanja kot izhodiščno točko.
- Večina managerskih procesov je brezpogojno nenaklonjena spremembam.
- Inoviranje kot neprekinjen proces predstavljajo v krogu inoviranja, ki ga predstavimo v sliki 2.3.

**Slika 2.3:** Krog inoviranja



Vir: Markič 2004, 79.

Pogoj, ki je prvi nujni korak za uspeh managementa inovacij, je zato inovacija managementa. To je takšna posodobitev stila vodenja pri lastnikih in managerjih ter drugih strokovnjakih, da znajo in hočejo upoštevati, da sami ne morejo vedeti, niti napraviti dovolj; zato ne smejo biti (pretežno) ukazovalni, ampak (zelo pretežno) sodelovalni (Mulej in Ženko 2002, 18).

#### *Zaposleni z vidika inoviranja*

Ljudje so ključni dejavnik za uspešnost z vidika inoviranja in odličnosti, zato je nedvomno, da je veliko odvisno od priprave ljudi na nove razmere. Pomanjkanje primerne informacijske tehnologije ni glavna omejitev, največjega lahko pričakujemo pri zaposlenih z neprimernimi vrednotami, znanjem in veščinami. Prihodnost imajo samo inovativne organizacije, v katerih je najpomembnejša sposobnost znanje, ki se nenehno dopolnjuje v procesih ustvarjalnega učenja in delovanja in ga podpira tudi kultura, vidna kot motiviranost.

Izobraževanje nasploh predstavlja širši okvir, ki lahko sledi procesu preobrazbe ali je časovno postavljen njemu ob bok. Pomen izobraževanja za inoviranje se v razvitih družbah kaže predvsem skozi njihov lasten nacionalni pristop k inoviranju, ki se v sistemih naslanja preko vodij na ostale zaposlene. Pomembno je zavedanje managerjev v sistemu, da je potrebno zaposlene v sistemu sproti in stalno izobraževati. Predpostavimo, da so delež, vrsta in količina izobraževanja na področju inoviranja od mesta (posameznika) do mesta različna. Zato je primerno izobraževanje razdeliti vsaj na dva dela. Določeno osnovno izobraževanje bo sicer enako za vse zaposlene in ga bomo temu primerno tudi izvajali. Poteka naj v skupinah, kjer naj se v čim večji meri tudi razpravlja o inoviranju v sistemu v preteklosti. Pri tem naj se ocenjujejo tako dobre kot slabe lastnosti sistema, zato naj bo razprava o pogledih na inoviranje čim bolj odprta. Osnovno izobraževanje naj bo zato sestavljeno predvsem iz razlag o (West 1992, 104):



- namenu inoviranja,
- namenu izobraževanja za inoviranje,
- pregleda področja inoviranja,
- delitev inovacij,
- osnov pridobivanja idej, njihovega ocenjevanja, eksperimentiranja in izvedbe,
- načel teamskega dela in projektnega vodenja.

Dodatno izobraževanje naj bo sestavljeno predvsem na podlagi vrste in vloge posameznika pri procesih inoviranja.

Ob zaključku bi lahko poprej ugotovljeno strnili v naslednje: gotovo je izobraževanje v posameznih poslovno-organizacijskih sistemih največ odvisno od zahtev, ki jih do njihovih zaposlenih postavlja vršni management. Odnos do potrebnega, a še ne usvojenega znanja na področju inoviranja določa kultura v poslovnem sistemu, ki je posledica odnosa vodij do inoviranja. Tem bolj vodstvo poslovnega sistema smatra inoviranje kot pomembno za njegovo delovanje, več časa namenja tovrstnemu izobraževanju. To dela s ciljem, da bi izkoristil čim več idej znotraj in zunaj poslovnega sistema, ki bi lahko kakorkoli koristile njemu samemu.

*Teoretični del*

### 3 UPORABNI DEL

#### 3.1 Sestavine in njihove povezave za inoviranje procesov

Če želimo imeti poslovni sistem, ki bo vzpodbujal inovativnost, moramo ob snovanju modela inoviranja procesov upoštevati vse bistvene sestavine ter odnose med njimi. Kot bistvene sestavine bomo v nadaljevanju obravnavali kulturo inoviranja, pomembnost vloge zaposlenih pri inoviranju in vlogo države pri inoviranju podjetij.

##### 3.1.1 *Kultura inoviranja*

Na odprtem trgu morajo podjetja in ostale organizacije za njihovo poslovanje vedno iskati nove razrešitve, biti iznajdljive in inovativne, saj je podjetništvo v svoji osnovi neločljivo povezano s tveganjem. Tako se hkrati srečamo z nizom drugačnih vrednot, ki jih družba in družbeno okolje le postopoma sprejemata: iniciativnost, inovativnost, nujnost iskanja drugačnosti, podjetnost, pripravljenost na tveganje.

Prav tveganje je element podjetništva, ki je pogosto zapostavljen. To so potrdile tudi empirične študije obnašanja slovenskih podjetnikov, posebej v majhnih podjetjih (Kline 2002, v Bučar in Stare 2003, 78). V kulturah, kjer je močno zakoreninjeno izogibanje tveganju, je podjetništvo in inovativnost še posebej težko spodbuditi.

Obravnavanje kulture v okviru inoviranja lahko smatramo za pomembno, ker nam služi kot osnova delovanja posameznikov in skupin v poslovnem sistemu. Inovacijsko kulturo lahko smatramo kot sestavni del kulture v poslovnem sistemu, s čimer že v začetku postavimo tezo, da kultura vpliva na procese inoviranja.

Pomembno je, da zgradimo kulturo, ki je pripravljena sprejemati tveganje, in odnos do tveganja, kajti brez tveganja ni inovacij. Seveda pa moramo poleg sprejemanja tveganja kot ene izmed osnovnih lastnosti inoviranja narediti vse, da tveganje, v kolikor je mogoče, zmanjšamo.

Nekateri avtorji, kot na primer Gellerman (v Uršič 1996, 294), vidijo kulturo kot povezavo med vrednotami in etiko. Za vrednote smatramo tisto, čemur priznavamo veliko načelno vrednost in ji(m) zato v življenju dajemo prednost. Načelno vrednost vrednot preko kulture udejanjamo v dejansko vrednost - cilje. Etika pa obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo, postavlja odnos med načelnostjo in ustvarjanjem ciljev. S tem usmerja posameznika ali skupine, ko se mora ta na osnovi lastnih etičnih meril odločiti za nadaljnje korake.

Ustvarjanje zelene kulture postavlja pred posameznika ali skupino množico odločitev, ki bodo zeleno kulturo podpirale, in prav tako množico odločitev, ki bodo zeleno kulturo ali njene elemente izrinjale iz poslovnega sistema in tako zavestno zmanjševale njihov pomen.

Če želimo cilje, ki smo si jih na področju inoviranja zastavili, doseči, je potrebno aktivno ustvarjati kulturo, ki bo inoviranje podpirala. Sestavine kulture, smo že omenili,

vseeno pa obstajajo nekatere splošne vrednote, ki omogočajo uspešno inoviranje. Če poskusimo izluščiti vrednote, ki so pomembne za področje razvijanja kulture inoviranja (po Gellermanu v Uršič 1996, 295), je potrebno v poslovnem sistemu priznavati in razvijati naslednje vrednote:

- vzpodbujanje ustvarjalnosti in razvijanje kulture ustvarjalnosti,
- na področju temeljnih vrednot inoviranja, spoštovanje lastnih in tujih izkušenj na področju inoviranja; odgovornost in samokontrolo kot spoštovanje lastne svobode in odgovornosti; nepristranskost in poštenost pri ocenjevanju idej in učinkov,
- na področju sistemskih vrednot gre za spoštovanje učenja, razvoja, rasti na področju inoviranja,
- nizka stopnja avtoritarnosti in zavedanje potenciala v vsakem zaposlenem,
- promoviranje in podpora teamskemu delu,
- zgraditev odnosa do tveganja.

Navedeno naj predstavlja osnovo, na kateri bo možen začetek izgrajevanja kulture inoviranja kot osnove obstoja poslovnega sistema. Zgraditi moramo torej poslovno okolje, ki bo do inovacij delovalo podporno. Vanj sodi ustvarjanje možnosti za inovacije, razvijanje systemskega pristopa do njih, izobraževanje, sredstva in priznanje mesta inovacijam. Zaključimo lahko, da je v poslovnem sistemu potrebno ustvariti tako kulturo inoviranja, ki bo:

- omogočala prilagodljivost celoti ali delom poslovnega sistema, ki takšno prilagodljivost na trgu potrebujejo,
- omogočala posameznikom in skupinam svobodo, pri čemer posamezniki ali timi ne morejo biti tisti, ki prevzemajo vse tveganje,
- znotraj delovanja tima moramo imeti čim nižjo hierarhičnost, pri čemer je potrebno zagotoviti tudi nizko hierarhičnost v odnosu tim-manager,
- zagotavljati moramo komunikacijo v vodoravni kot navpični smeri, kot tudi črpanje informacij (zahtev) iz okolja (trga).

Pomemben dejavnik pri inovacijski kulturi je tudi inovacijsko vzdušje, ki ga lahko štejejo kot del kulture inoviranja. Pod vzdušje (Lipičnik 1998, 74) razumemo način, kako se zaposleni vedejo v organizaciji in kakšne imajo medsebojne odnose. Med dejavnike, ki negativno vplivajo na inovativno kulturo, pa sodijo:

- sovražnost ali nezanimanje za ideje,
- mlačnost pri sprejemanju idej,
- nezanimanje vodilnih za ideje podrejenih zaradi obilice njihovega dela,
- redno kritiziranje zaposlenih zaradi neuspešnih idej iz preteklosti,

- pisno dokazovanje, da je ideja ekonomsko ali tehnološko upravičena,
- formalne ovire za dostop do nadrejenih.

### **3.1.2 Vloga zaposlenih pri inoviranju**

Potem ko smo spoznali pomembnost inoviranja za sistem, potrebujemo za vzpodbu-do sistema inoviranja ključno sestavino – zaposlene. Sodelavci so temeljni pogoj za obstoj in delovanje podjetja ali druge organizacije in od njihovih prirojenih in pridobljenih sposobnosti in vrednot je odvisna njena uspešnost (Markič 2004, 217). Razvijanje inovacijskih sposobnosti in vrednot posameznega sodelavca bo hkrati izraz njihove upoštevanosti in spoštovanja do najpomembnejših virov podjetja. Širši vidik inoviranja procesov bo najprej temeljil na ravnanju s človeškimi sposobnostmi in snovanju novih znanj ter njihovem uveljavljanju.

Ob prehodu v inovativno družbo, v kateri inovativno znanje, vednost in vrednote nenehno večajo svojo koristnost in pripomorejo k povečanju konkurenčnosti, je treba odpravljati izraženo zamujanje. Potrebe po sodobnem znanju in konkurenčnosti rastejo, zato se je s prehodom v inovativno družbo treba usmeriti predvsem v pridobivanje novih znanj in s tem višanje stopnje in svežine izobraženosti ljudi.

Pomen izobraževanja za inoviranje se v razvitih družbah kaže predvsem skozi njihov lasten nacionalni pristop k inoviranju, ki se v sistemih naslanja preko vodij na ostale zaposlene. Nove oblike organiziranosti organizacij zahtevajo mnogo bolj izobražene in usposobljene zaposlene, kar še posebej velja za management kot celoto. Stopnje rasti inoviranja in sprememb v procesih podjetij so tako hitre, da jim je mogoče slediti samo z zaposlenimi, ki neprenehoma dopolnjujejo svoja znanja, vednosti in vrednosti, pravi Markič (2004, 214).

Človeški viri in gospodarjenje z njimi so postali eden ključnih dejavnikov, s katerimi je podjetje sposobno sodelovati v hudem konkurenčnem boju, ki vlada na trgih. Vsekakor so vsi zaposleni v podjetju potencialni inventorji in inovatorji, še posebno pozornost pa velja nameniti posameznikom, ki imajo razvite inoviranju naklonjene vrednote in motive ter so s svojimi sposobnostmi zmožni preseči obstoječi nivo razmišljanja, ki ga lahko kupimo tudi na trgu. To niso kakršnikoli posamezniki, temveč ljudje z znanjem, s talentom, sposobnostmi, z ustvarjalno domišljijo, nepredvidljivostjo, močjo, s podjetniškim duhom ter z vodstvenimi sposobnostmi. Zlasti na tak način lahko svoje ideje oblikujejo tako, da jih dvignejo do takšnega nivoja, ki bo omogočal drugačen pogled na dano problematiko in bo odstopal od znanih stališč konkurentov – jih nadgrajeval. V končni fazi bo tudi boljši od konkurentov oz. bo korak pred njimi. In to je tisti konkurenčni dejavnik, ki ga konkurenti ne morejo posnemati ali ukrasti; torej ustvarjalnost posameznikov in njihova kreativnost, ki je ne moremo v celoti predvideti vnaprej, kreiranje idej o problemih/priložnostih in rešitvah ter različni pogledi na pojave okoli

njih. Naloga podjetja je, da takšne posameznike odkriva, jih izpopolnjuje in spodbuja pri njihovem delu ter jih za to tudi ustrezno nadgradi.

### **3.1.3 Vloga države pri inoviranju podjetij**

Inovativnost je v večini držav že pridobila na pomenu. Vendar se nanjo odzivajo različno. Nekatere države pač prepuščajo pobudo samim podjetjem, nekatere pa skušajo (z določenimi prijemi) vzpodbuditi podjetja k večji aktivnosti.

Pretnar (1995, 19) opisuje državno tehnološko politiko, katere vsebino deli na štiri sklope:

- a) povezava med (javno) znanostjo in tehnologijo,
- b) ukrepi za spodbujanje tehnološkega razvoja v podjetjih,
- c) pogoji za mednarodni podjetniški prenos tehnologije,
- d) preprečevanje ali vsaj zmanjševanje zaposlenosti zaradi tehnološkega napredka.

Poglavitno vlogo ima država predvsem pri spodbujanju tehnološkega razvoja. Na voljo ima tri možnosti (Pretnar 1995, 19):

- spodbujati razvoj na vhodni strani inovacijskega procesa,
- spodbujati razvoj na izhodni strani, torej na prodaji,
- spodbujati podjetja na obeh koncih inovacijskega procesa.

Na vhodni strani lahko država spodbuja tehnološki razvoj z investicijami, financiranjem ali sofinanciranjem v raziskave in razvoj, na izhodni strani pa npr. z davčnimi olajšavami inovativnim podjetjem. Država bi se morala zavedati, da z večjo inovativnostjo podjetij, ki ob tem pridobijo večjo konkurenčnost na trgu in povečajo njihovo poslovanje, pridobi tudi ona sama.

Državne institucije bi morale zmanjšati ovire, ki otežujejo inoviranje, pri čemer bi morale upoštevati naslednje (Cooney in O' Connor 1996 v ):

- *davčni sistem*: čeprav državne institucije menijo, da davčne olajšave nimajo vpliva na povečanje inovativnosti, se podjetniki s tem ne strinjajo. Trenutni davčni sistem, ki priznava 20-odstotno olajšavo za bodoče investicije vzpodbuja vsaj nekatera podjetja, da investirajo v novo opremo in s tem povečujejo inovativnost podjetja.
- *birokracija*: potrebno bi bilo poenostaviti aktivnosti državnih institucij in zmanjšati količino dokumentacije. Programi, ki so namenjeni povečanju inovativnosti, bi morali biti podjetjem jasno predstavljeni, pri čemer bi moralo biti znano, kaj določen program podpira in kaj se od podjetja zahteva.

- *finance*: država bi morala vzpodbujati finančne institucije, da bi dolgoročno investirale v inovativna podjetja ter hkrati zavzemala bolj strateški pogled na podjetja.
- *svetovanje*: podjetnike bi morali naučiti, »kako inovirati«. Država bi morala promovirati inoviranje, in sicer v »jeziku« podjetnikov, torej učinkovito komunicirati s podjetniki.
- *podpora raziskovalcem*: tako država kot podjetniki se strinjajo, da je treba razviti tesnejše povezave med podjetji in raziskovalci. Raziskovalne institucije, z aktivno raziskovalno bazo in konstantnimi finančnimi potrebami, bi lahko delovale v tandemu s srednjimi in majhnimi podjetji, ki imajo neko finančno osnovo, vendar omejene inovacijske vire.

### 3.2 Analiziranje stanja na področju inoviranja

Če hočemo kakorkoli spremeniti poslovni sistem, moramo najprej analizirati obstoječe delovanje. Namen tega je določitev stanja, v katerem se podjetje ali druga organizacija nahaja. Vendar, kako to naredimo? Kako prepoznamo, da se podjetje nahaja v krizi inoviranja in nima izdelane strategije na področju inovacij?

Avtorji pristopajo k analizi na tem področju na različne načine. Pristope bi lahko razdelili na dve vrsti. Prvi pristop predstavlja analiza s strateškega vidika in se v večji meri naslanja na primerjavo s poslovnim okoljem in uspešnostjo delovanja organizacije v poslovnem okolju, kjer se ocenjevalec ne pogloblja v občutke in mnenja zaposlenih. Takšno vrsto predstavlja na primer analiza SPIN (začetnice besed slabosti, priložnosti, izzivi in nevarnosti oziroma angl.: weaknesses, oportunities, strenghts, threats). Analiza SPIN se lahko pojavlja v vseh fazah poslovnega procesa, ker pa nas pri analiziranju stanja zanima predvsem inoviranje, naj bi analizo SPIN opravili samo za področje inoviranja ter pri tem primerjali dosežke s področja inoviranja z drugimi poslovnimi sistemi. Največjo težavo pri tem predstavlja zbiranje informacij o drugih (konkurenčnih) poslovnih sistemih, kjer nam mora biti данo v vpogled celotno delovanje modela inoviranja. Drugo vrsto analiziranja stanja predstavlja analiza, ki se naslanja na informacije, ki jih lahko skoraj izključno dobimo znotraj poslovnega sistema, torej od zaposlenih.

Podobni okviri kot za inoviranje izdelka veljajo tudi za inoviranje procesov ali spreminjanje načina, kako v organizaciji izdelujejo njihove proizvode in kako opravljajo naloge. Zelo pomembno je, da zagotovimo strateško skladnost med prednostmi in slabostmi sedanjega procesa in predlaganimi spremembami, da opazujemo priložnosti. Inovacije procesa so še bolj pomembne od inovacij izdelkov, uspeh je namreč pomemben od nenehnega toka sprememb, ki so izid rednih pregledov in uglaševanja procesov podjetja. Občasno lahko pride do velikih korakov, kot so npr. namestitve nove opreme ali vzpostavitve informacijsko-komunikacijskega sistema, vendar pa je uspeh odvisen od nenehnih majhnih sprememb.

Inovacije procesa zahtevajo strateško uskladitev in temeljito analizo SPIN, s katero ugotovimo, kje so organizacijske konkurenčne prednosti in slabosti. Nato moramo določiti prioritete spremembe, ki jih bo treba vpeljati. Ne smemo pa pozabiti, da inovacija procesa ni sinonim za zamenjavo opreme in proizvodnih zmogljivosti; s tem bi namreč zanemarili veliko neotipljivih elementov poslovnega sistema, kot sta skrito znanje in akumuliran »know-how« (kot pomembna predstavnika infrastrukture). V naslednji stopnji naj bi poiskali mehanizme, ki bodo povečali področje njenih prednosti in izboljšali področje njihovih slabosti. Veliko se da narediti z reorganizacijo in nenehnimi inkrementalnimi (drobnimi) inovacijami. Treba pa je iskati tudi alternativne različice za doseg istega cilja: če je strateški cilj npr. fleksibilnost proizvodnje, ga lahko dosežemo z investicijami v naprednejšo tehnologijo ali pa z reorganizacijo. Take inovacije so manj drage in s stališča organiziranja bolj primerne. Izvajanje procesnih inovacij igra zelo pomembno vlogo. V tem primeru je trg, na katerega bomo vpeljali inovacijo, notranji. Velikokrat zanemarjamo psihološki pogled na »porabnike«, ki vključuje kulturne spremembe, ki jih inovacija prinese, ali odpor do inovacij med zaposlenimi. Za primer lahko vzamemo vpeljevanje informacijsko-komunikacijskih sistemov v podjetja, kar je eden izmed najbolj razširjenih procesnih inovacij zadnjega časa. V podjetjih prevečkrat zanemarjajo odpor starejših zaposlenih do računalnikov, kar na koncu lahko pripelje do premajhne izkoriščenosti informacijsko-komunikacijskega sistema.

Za analizo SPIN na področju inoviranja je pomembno, da jo naredimo skupaj s tistimi zaposlenimi, ki pri inoviranju sodelujejo v katerikoli fazi. To pomeni, da analiziramo dogajanje na področju ustvarjanja idej, kot tudi analiziranje stanja na področju ocenjevanja idej in uvajanja teh v prakso, predvsem pa moramo kot podjetje odgovoriti na nekaj spodaj navedenih vprašanj:

- Ali imamo dobro sposobnost delovanja v spremenljivem poslovnem okolju? Kako nas na tem področju ocenjuje konkurenca? Kakšne so naše lastne ocene?
- Ali smo sposobni razreševati tiste težave, ki jih drugi sistemi ne zmorejo razrešiti? Od kod prihajajo informacije, ki to potrjujejo ali zanikajo?
- Ali smo pripravljeni sprejemati tveganje? V kolikšni meri? Kakšen je odnos do tveganja vplivnih posameznikov v poslovnem sistemu?
- Na katerih področjih želimo uporabiti inovacije (proizvodni proces, organiziranost, povečati dobiček, zadovoljstvo zaposlenih)?

Analizo SPIN inoviranja procesov posoških podjetij bomo predstavili v poglavju 3.3, kjer bomo podali rezultate raziskave o inoviranju.



### 3.3 Raziskava o inoviranju procesov v Posočju

Pogosto je raziskovalni problem takšen, da ga ni mogoče razrešiti samo s proučevanjem obstoječih spoznanj v literaturi. Podatke in informacije je treba zbrati v družbeni stvarnosti pojava, ki ga raziskujemo, ali priti do ustreznih, že obstoječih podatkov.

#### *Raziskovalni problem*

Odločili smo se, da bomo z raziskavo med podjetji skušali ugotoviti, če se, predvsem pa, zakaj se v izbranih podjetjih v Posočju lotevajo inoviranja poslovnih procesov. Tako bomo potrdili oziroma ovrgli predpostavke, ki smo jih oblikovali na začetku diplomske naloge.

#### *Zbiranje primarnih podatkov z vprašalnikom*

Ena od najpogosteje uporabljenih metod je zbiranje primarnih podatkov z vprašalnikom. Anketni vprašalnik naj bi predstavljal določeno strukturirano zaporedje vprašanj, s katerimi želimo pridobiti ustrezne informacije in podatke ali mnenja kupcev in uporabnikov pri nadaljnjih poslovnih odločitvah. Vprašalnik ima osnovni namen v tem, da (Hague in Jackson 1996, 107):

- pridobimo čim več objektivnih informacij,
- zagotovimo enotno strukturo vprašanj in odgovorov,
- pomembna je zagotovitev ustrezne oblike zapisa odgovorov,
- vprašalnik mora zagotavljati strokovno obdelavo informacij in odgovorov.

Pri oblikovanju anketnega vprašalnika moramo biti pozorni na to, da ne bodo posamezna vprašanja presplošna, izogibati se moramo sugestivnih vprašanj, osrediniti se moramo na bistvo in cilje raziskave.

#### *Izvedba ankete*

S pomočjo anketnega vprašalnika smo v mesecu maju 2006 izvedli raziskavo med podjetji v Posočju, s katero smo prišli do primarnih podatkov. V namenski vzorec smo vključili deset srednje velikih izdelovalnih podjetij, ki delujejo v okviru Razvojne regijske agencije v Tolminu. V raziskavi smo ugotavljali predvsem videnja zaposlenih o nalogah koordiniranja, kontroliranja, organiziranja, motiviranja, planiranja in informiranja s področja inoviranja procesov. Da bi dosegli čim večjo odzivnost, smo v kuverto k anketnim vprašalnikom priložili tudi frankirano kuverto z našim naslovom, da bi anketirancem prihranili čas in stroške.

### 3.3.1 Analiza izidov

Zbrane podatke je treba najprej smiselno urediti v preglednice, kar pomeni, da se je treba izogniti zmešnjavi, ki nastane pri vsakem zbiranju podatkov. Tako urejeni podatki so pripravljani za analiziranje (npr. statistično obdelovanje).

V nadaljevanju tega poglavja bomo v zgoščeni obliki prikazali in komentirali pridobljene odgovore in ugotovitve dane raziskave. Skušali jih bomo prikazati tudi s pomočjo grafov in tabel. Vsi izidi frekvenčne porazdelitve so v prilogi k diplomski nalogi.

- Velikost podjetja

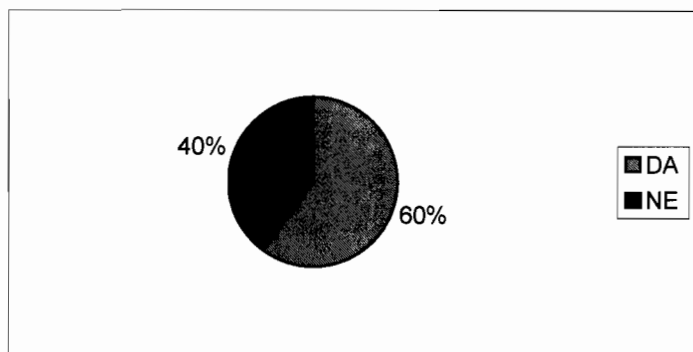
V prvem vprašanju smo želeli vedeti, kam se po velikosti uvrščajo izbrana podjetja. Od desetih izdelovalnih podjetij so v Posočju tri velika, pet srednjih in dve majhni podjetji.

- Organiziranje proizvodnih procesov

Proces organiziranja je smotrno zaporedje izvajanja delnih nalog oziroma operacij. Organiziranje številnih dejavnosti je neprekinjen proces, ki ga je treba opravljati v vsaki organizaciji (Možina in drugi 1994, 373).

Izidi iz raziskave so pokazali, da se z organiziranjem inoviranja procesov načrtno ukvarja 60 % anketiranih podjetij, kot kaže slika 3.1, kar je v poslovnem okolju, kot je Posočje, vzpodbudno. Nekaj podjetij pa k inoviranju procesov tudi ne pristopa.

**Slika 3.1:** Načrtno organiziranje inoviranja procesov



Vir: Avtorica.

- Spodbujevalci sprememb inoviranja

Tretje vprašanje se je nanašalo na spodbude k spremembam na področju inoviranja procesov. Vprašanje je zajemalo tri možnosti, v podjetjih pa so morali izbrati med tem kdo v njihovem podjetju od zaposlenih največ pripomore k spodbudam za spremembe. Iz tabele 3.1 je razvidno, da v kar sedmih podjetjih največ pripomorejo k spremembam

vršni managerji, v dveh podjetjih so se odločili za operativne vodje, v enem podjetju pa so glavni spodbujevalci sprememb na področju inoviranja ostali sodelavci.

**Tabela 3.1:** Spodbujevalci sprememb na področju inoviranja

Spodbujevalci sprememb	Število podjetij	Delež v %
Vršni managerji	7	70
Operativni vodja	2	20
Sodelavci	1	10
Skupaj	10	100

Vir: Avtorica.

Glede na izide sklepamo, da so vršni managerji na podlagi svojih izkušenj, znanja in veščin glavni spodbujevalci inoviranja procesov v podjetjih Posočja nasploh.

- Odločitve za inoviranje procesov

V nadaljevanju vprašalnika smo v anketiranih podjetjih vprašali, zakaj sploh se odločajo za inoviranje procesov. 80 odstotkom podjetij predstavlja inoviranje boljšo konkurenčnost, v 20 % podjetij pa se za inoviranje odločijo zaradi boljše kakovosti izdelkov oziroma storitev. Za odgovor glede boljšega izkoriščanja procesov se niso odločili v nobenem podjetju.

- Inoviranje procesov – odličnost poslovanja v prihodnosti

V petem vprašanju so se v podjetjih morali odločiti glede trditve, ali ima inoviranje procesov po njihovem mnenju strateški vpliv na odličnost poslovanja v prihodnosti. Od vprašanih se 60 % s trditvijo popolnoma strinja, 40 % se jih le delno strinja, noben pa se ne nagiba k nestrinjanju oziroma k popolnemu nestrinjanju.

Nadaljnjih devet vprašanj se je nanašalo na naloge koordiniranja, kontroliranja, organiziranja, motiviranja, planiranja in informiranja. Na vprašanja so odgovarjali le v tistih šestih podjetjih, ki so na drugo vprašanje pritrdilno odgovorili.

- Plani inoviranja procesov

Dejstvo je, da če nočemo dogodkov prepuščati naključju, jih je treba na določen način planirati. Management si ne more dovoliti, da bi njegova organizacija bila odvisna zgolj ali predvsem od naključij. Predvideti, kaj se bo zelo verjetno dogajalo v poslovnem okolju organizacije, podrobneje določiti cilje za določeno obdobje in poti do njih, je vloga managementa, ki se ji ne more in ne sme izogniti. Zato pravimo, da je planiranje ena najpomembnejših funkcij managementa (Možina in drugi 1994, 265). Tako kot vse procese v organizaciji je potrebno tudi procese inoviranja planirati.

Šesto vprašanje se je tako nanašalo na plane inoviranja procesov, opredeljene že v strateškem načrtu. Izidi iz spodnje tabele 3.2 kažejo, da imajo štiri podjetja plane glede inoviranja procesov opredeljene že v strateškem načrtu, v enem podjetju inoviranja procesov ne načrtujejo, v enem podjetju pa so se vzdržali odgovora.

**Tabela 3.2:** Plani inoviranja procesov, opredeljeni v strateškem načrtu podjetja.

Odgovor	Število podjetij	Delež v %
DA	4	66,6
NE	1	16,7
Vzdržani odgovor	1	16,7
Skupaj	6	100

Viri: Avtorica.

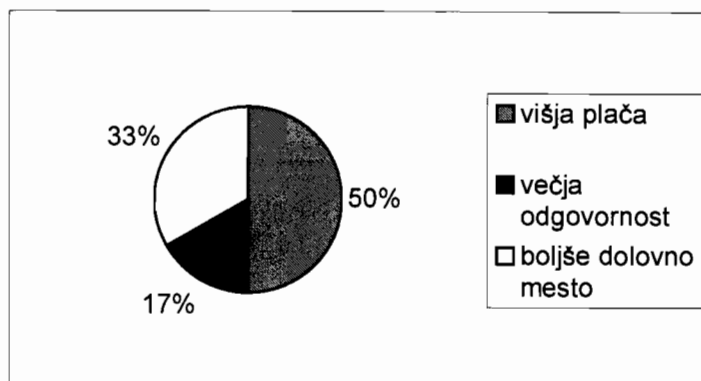
- Obstoječa enota, oddelek, referat za inoviranje procesov

S sedmim in osmim vprašanjem smo želeli ugotoviti, ali imajo v podjetjih npr. posebno enoto, referat ali oddelek, v katerem se posebej ukvarjajo z inoviranjem procesov in ali je ta enota, oddelek ali referat v celoti zadolžena za izvedbo planov inoviranja. Izidi so pokazali, da imajo referat tri podjetja, eno podjetje takega oddelka nima, ostali dve podjetji pa sta se odgovora vzdržali.

- Motiviranje za inoviranje procesov

Ko govorimo o zadovoljstvu zaposlenih, ne moremo mimo nagrad, ki naj bi jih ti za uspešno delo na področju inoviranja dobili. Nagrade za uspešnost so lahko zelo različne. Nagrado lahko predstavlja samo pohvala nadrejenega, majhno darilo, drugačen izraz pozornosti ali pa kot najbolj običajen način v našem geografskem prostoru –materialna (denarna) nagrada.

Deveto in deseto vprašanje vprašalnika se je tako nanašalo na motivacijske modele za spodbujanje zaposlenih k večji inovativnosti. Ni presenetljivo dejstvo, da imajo v vseh šestih podjetjih vzpostavljene motivacijske modele. Kot vemo, je prav motiviranost zaposlenih za učinkovito storilnost ključnega pomena. Kako v organizaciji motivirajo oziroma nagrajujejo zaposlene, pa je razvidno iz slike 3.2.

**Slika 3.2:** Nagrajevanje sodelavcev za večjo inovativnost

Vir: Avtorica.

- Vpliv poslovnega okolja na podjetja

Nadalje smo želeli ugotoviti, ali poslovno okolje spodbuja podjetja k odločitvam za inoviranje. V dveh podjetjih (33,3 %) so bili mnenja, da jih poslovno okolje v celoti spodbuja za inoviranje, v ostalih štirih podjetjih (66,7 %) pa, da le delno.

- Informacije za inoviranje procesov

Na vprašanje, glede katerih informacij se v podjetjih odločajo za inoviranje procesov, se je večji delež podjetij odločilo za zbiranje informacij iz poslovnega okolja, znatno majhen delež pa se za inoviranje procesov odloča na podlagi internih informacij zaposlenih. Natančnejši izidi so razvidni iz spodnje tabele.

**Tabela 3.3:** Informacije za inoviranje procesov

Informacije	Število podjetij	Delež v %
Iz poslovnega okolja	5	83,3
Interne informacije zaposlenih	1	16,7
Informacije porabnikov	0	0
Inf. iz drugih organizacij	0	0
Ne zbiramo inf. za inoviranje procesov	0	0
Skupaj	6	100

Vir: Avtorica.

- Kontroliranje inoviranja procesov

Kontroliranje je izrazito pozitiven proces, ki meri doseganje smotrov in ciljev, v interesu vseh udeležencev organizacije; zagotovo je slaba tista organizacija, v kateri je kontroliranje sestavina prisile, manipuliranja, vohljaštva in tako naprej (Tavčar 1994, 677). Kontroliranje obsega učinkovitost izvajanja (poslovanja, delovanja) organizacije.

To pomeni, da management vedno znova primerja doseženo razmerje med izidi izvajanja (količine, kakovost) ter vložki v izvajanje (porabo virov za izvajanje). Če se v organizacijah lotevajo inoviranja procesov, potem je kot prvi pogoj za njihovo obvladovanje kontroliranje uspešnosti inoviranja.

S kontroliranjem inoviranja procesov se ukvarjajo tudi v organizacijah v Posočju. Največji odstotek podjetij v postopku inoviranja procesov največkrat kontrolira obseg doseženega v primerjavi z zastavljenimi smotri, le majhen odstotek pa se jih odloči za kontroliranje kakovosti izdelkov oziroma storitev.

- Koordiniranje inoviranja procesov

Na vprašanje glede nalog koordiniranja inoviranja procesov pa je presenetljivo dejstvo, da vsa podjetja povezujejo in upoštevajo mnenja vseh udeležencev v procesu inoviranja.

V zadnjem vprašanju pa sem anketirance prosila, da po analizi SWOT (začetnice angleških besed: strenghts, weaknesses, oportunities, threats oz. slov.: slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti) navedejo po eno značilnost, ki jo kot podjetje ima za inoviranjem procesov. Bistvo analize SWOT je v tem, da ovrednotimo in temeljito analiziramo vse najpomembnejše dejavnike konkurenčnosti podjetja (notranje prednosti in slabosti) ter najpomembnejše dejavnike na tržišču (zunanje izzive in nevarnosti podjetja). V tabeli 3.4 je prikazana analiza SWOT, s katero smo skušali prikazati notranje prednosti in slabosti ter zunanje izzive in nevarnosti za podjetja v Posočju.

**Tabela 3.4:** Analiza SWOT inoviranja procesov podjetij v Posočju.

Notranje prednosti - višja dodana vrednost izdelkov - stalno izboljševanje izdelkov/storitev - hitra realizacija predlogov v prakso	Notranje slabosti - produciranje novih dokumentov - ni posebnega oddelka/zaposlenega na področju inoviranja - vprašanje glede vrednotenja inovacij - nizka tehnološka disciplina
Zunanji izzivi - hitra prilagodljivost - močan razvoj - širjenje palet proizvodov - zniževanje stroškov - prihodnost z inovacijami	Zunanje nevarnosti - nelojalna konkurenca - globalizacija trga - velika konkurenca - tržno nezanimiva inovacija - nedosledno izvajanje proizvodov

Vir: Avtorica.

#### **Odgovori na predpostavke:**

1. Predpostavka, da je planiranje inoviranja procesov sestavni del strateških načrtov podjetij, ne drži v celoti, saj so bili na to vprašanje podani le štiri pritrdilni odgovori, ostala večina na vprašanje ni odgovorila. Predpostavko smo delno potrdili.
2. Predpostavka, kjer smo predvidevali, da so managerji glavni spodbujevalci sprememb na področju inoviranja, se je izkazala za pravilno.
3. Predpostavka, da imajo v najmanj šestih anketiranih družbah vzpostavljeno organizacijsko enoto za inoviranje, se je izkazala za nepravilno.
4. Raziskava je tudi pokazala, da imajo v vseh podjetjih vzpostavljene motivacijske sisteme za spodbujanje zaposlenih. Predpostavka je pravilna.

#### **3.3.2 Priporočila podjetjem**

Analiza izidov je pokazala, da se v Posočju za inoviranje proizvodnih procesov odločajo v več kot polovici anketiranih podjetij. Glede na izide se z inoviranjem ukvarjajo več v srednjih podjetjih. V Posočju je pet srednje velikih podjetij z množičnim proizvodnjem in so že uveljavljena na svetovnem trgu, vendar se z inoviranjem ne ukvarjajo. Predlagali bi jim, da se tudi oni bolj intenzivno začnejo ukvarjati z inoviranjem svojih procesov in izdelkov, saj bodo le tako na trgu še bolj učinkoviti in konkurenčni. Podjetja delujejo v nerazvitem, lokalno omejenem poslovnem okolju. Čeprav so izidi pokazali, da poslovno okolje na podjetja le delno vpliva, jim svetujemo, naj se bolj osredinijo na kupce oziroma odjemalce, da bodo lahko bolje načrtovali in obvladovali inoviranje proizvodnih procesov ter bodo tako zmožni odgovoriti na potrebe s še kakovostnejšimi

izdelki. Mislimo, da bi morala podjetja nenehno ustvarjati tako poslovno okolje, ki bo bolj spodbujalo k inovativnosti tako zaposlenih kot managementa. Prav management je po raziskavi glavni spodbujevalec sprememb v podjetjih. Uspešnost in obvladovanje se začne prav z zavezanostjo in prizadevanjem managementa, kljub temu pa podjetjem svetujemo, naj večjo vlogo pri inoviranju in inovativnosti nasploh prepustijo tudi zaposlenim, saj bodo le tako povečala njihove sposobnosti in znanja.

V vseh organizacijah imajo dobro vzpostavljene motivacijske sisteme za spodbujanje inovativnosti, vseeno pa mislimo, da bi jim morali nuditi posebna znanja in jih še dodatno izobraževati, saj v podjetjih prevladujejo starejši zaposleni. Izidi ankete so tudi pokazali, da imajo v Posočju v samo dveh podjetjih enoto oziroma oddelek, v katerem se ukvarjajo zgolj z inoviranjem. Ker managerjem in zaposlenim na splošno primanjkuje znanj o inoviranju, menimo, da bi morali v vsakem podjetju imeti strokovno osebje podprto z ustreznimi informacijsko-komunikacijskimi tehnologijami, da bi lažje obvladovali inoviranje v njihovi organizaciji.

Svetujemo jim, naj stalno spremljajo spremembe v poslovnem okolju in naj na njih ustrezno reagirajo, naj snujejo vsaka svojo vizijo inoviranja procesov, s katero bodo seznanjeni vsi v podjetju. Naj zasnujejo politiko, ki bo spodbujala načrtno inovativnost, strategije, s katerimi bodo politiko uresničevali, management, ki bo z njihovimi vrednotami, znanji in veščinami ustvarjal tako kulturo v podjetjih, ki bo povečevala motiviranost zaposlenih, da bodo z njihovim delom ustvarjali še boljše in kakovostnejše izdelke.



## 4 ZAKLJUČEK

V sedanjem času se s pojavom sposobnosti preživetja v poslovnem okolju ukvarja vedno več poslovnih subjektov. Prav zato je sposobnost konkuriranja drugim poslovnim sistemom ena izmed pomembnih značilnosti v daljšem časovnem obdobju. To dejstvo pa predstavlja pred poslovne sisteme določene zahteve, ki jih morajo izpolniti, da bodo pri svojem delovanju uspešni. Če želijo organizacije biti uspešne, pa morajo spremeniti oziroma izboljšati svoj način delovanja. Če želimo ustvariti poslovni sistem, v katerem bo poslovanje inovativno, je potrebno delovanje v poslovnem sistemu v čim večji meri povezati z inoviranjem. Prav nenehno inoviranje organizacijskega sistema je eden izmed pomembnejših dejavnikov obstoja in razvoja podjetja, kar vpliva tudi na njegovo konkurenčnost in učinkovitost.

Inoviranje proizvodnih procesov je eden izmed glavnih pogojev za odličnost poslovanja na današnjem konkurenčnem trgu. Zaradi vedno bolj konkurenčnega poslovnega okolja je za podjetja edini način, da ostanejo korak pred konkurenco, poiskati popolnoma drugačen način izvajanja procesov, kot so ga bila vajena do sedaj, ki bo omogočil poslovanje z nižjimi stroški, nižjimi cenami izdelkov, visoko kakovost izdelkov oziroma storitev in večje zadovoljstvo kupcev.

Glavni namen vseh organizacij je proizvodjanje izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo pričakovanja kupcev, zato morajo biti ti izdelki boljši in bolj ekonomični od konkurentov. Pri tem je pomemben predvsem management celovite kakovosti. Odlična kakovost izdelkov pa je prednost podjetja in hkrati tudi priložnost za doseganje večjega tržnega deleža.

Družbeno okolje, v katerem delujejo poslovni sistemi, se v času, ki ga živimo, hitro spreminja. Pri odločitvenih procesih z vidika inoviranja tako vpliva na organizacijo veliko dejavnikov. Prvi in najpomembnejši dejavnik je družbeno okolje. Ta vključuje odjemalce s posebnimi zahtevami, katerim se morajo organizacije nenehno prilagajati. Drugi dejavnik so viri, ki jih ima organizacija na voljo in predstavljajo tehnologijo, zaposlene, kapital ipd. Kot tretji dejavnik pa na organizacijo vplivajo predvsem izkušnje iz preteklosti. Da bi v podjetju zagotovili uspešen proces inoviranja, je za to potrebno najprej zavedanje in pripadnost managerjev do inoviranja. Managerjeva najpomembnejša dejavnost je odločanje, zato je temeljni proces managementa odločitveni proces. Proces managementa pa zajema koordiniranje, kontroliranje, organiziranje, motiviranje, planiranje in informiranje. Managerji načrtujejo in organizirajo inoviranje procesov na podlagi politike podjetja, kar uresničujejo s podjetniško strategijo. Ustvarjalno snovanje strategij pomeni doseganje smotrov in ciljev inoviranja in odličnosti. Na strategijo osredinjena organizacija bo tudi najprej inovirala tiste procese, ki morajo biti odlično izvajani, če želi organizacija doseči njeno poslanstvo in vizijo. Ena izmed glavnih nalog managementa je tudi merjenje uspešnosti organizacije. Če v organizaciji nimajo meril

za merjenje uspešnosti, je ne morejo dobro voditi. Glavne spremenljivke, ki povečujejo učinkovitost, so managerji in zaposleni sodelavci.

Zaposleni sodelavci so ključni dejavnik z vidika inoviranja in odličnosti, zato je nedvomno, da je veliko odvisno od priprave ljudi na nove razmere. Zaradi tega inoviranje in odličnost zahtevata usposabljanje in izobraževanje. Učinkovit management bo z vidika inoviranja in odličnosti tudi skrbel, da bodo razpoložljivo motiviranost, vednost, znanje in tehnologijo uveljavili in koristno uporabili. Inoviranje je trdo delo, zato je treba v organizacijah vzpostaviti inovativnost in inovativnosti naklonjeno vzdušje in kulturo. Da bomo lažje dosegali cilje, ki smo si jih na področju inoviranja zastavili, je potrebno aktivno ustvarjati kulturo, ki bo inoviranje podpirala. Pri tem pa rabimo, kot ključno sestavino za spodbujanje inoviranja, zaposlene. Če želimo našo organizacijo kakorkoli spreminjati, pa moramo najprej določiti stanje, kje se ta nahaja. To najlažje izvedemo z analizo SPIN, da ugotovimo naše notranje prednosti in slabosti ter zunanje nevarnosti in izzive.

Z raziskavo, ki smo jo izvedli med proizvodnimi podjetji v Posočju, smo skušali ugotoviti, koliko podjetij se z inoviranjem procesov ukvarja, predvsem pa, kako se inoviranja lotevajo. Na podlagi odgovorov smo ugotovili, da se z inoviranjem v Posočju ukvarja polovica proizvodnih podjetij, je pa le nekaj tistih, ki inoviranje načrtujejo. Kot glavni spodbujevalci inoviranja procesov so v večini podjetij vršni managerji. Podjetja v Posočju se v večini odločajo za inoviranje procesov predvsem zaradi večje konkurenčnosti. Le redki se za inoviranje odločajo zaradi boljše kakovosti izdelkov oziroma storitev. V vseh podjetjih imajo vzpostavljene motivacijske sisteme za spodbujanje zaposlenih k večji inovativnosti. Izidi raziskave so pokazali, da imajo podjetja svoje plane o inoviranju opredeljene že v strateškem načrtu družbe. Poslovno okolje, v katerem podjetja delujejo, jih le delno spodbuja k inoviranju, je pa velik delež podjetij, ki zbira informacije o inoviranju iz poslovnega okolja. Za boljše doseganje smotrov in ciljev pa se tudi podjetja v Posočju poslužujejo kontroliranja in koordiniranja inoviranja svojih procesov.

V nalogi smo poskušali nazorno prikazati vse vidike, potrebe, prednosti in slabosti ter druge pripadajoče dejavnike za inoviranje. Vendar samo spoznanje vseh teh vidikov ni dovolj za uspešno inoviranje. Potrebno je nekaj več. Potrebna je predanost, privlačnost, na trenutke tudi obsedenost z inoviranjem, če želimo kot vodje kljubovati vsem oviram in težavam na poti inoviranja. Brez tega ni mogoče ustvariti okolja, v katerem bo inoviranje uspelo.

## LITERATURA IN VIRI

### *Literatura*

- Babič, Marjan. 2001. Management kakovosti. V *Management, kakovost, razvoj*: zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo, Bernardin, 16-17. november. Koper: Visoka šola za management.
- Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Bučar, Maja in Metka Stare. 2003. *Inovacijska politika male tranzitne države*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Devetak, Gabrijel. 2002. Celovito vključevanje funkcij podjetji v doseganje poslovne odličnosti. V *Management, kakovost, razvoj*: zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo, Bernardin, 16–17. november. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Drucker, F. Peter. 1992. *Inovacije i poduzetništvo*. Zagreb: Globus.
- Drucker, F. Peter. 1998. The information executives truly need. V *Harvard business Review on measuring corporate performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Duh, Mojca in Kajzer Štefan. 2002. *Razvojni modeli podjetij in management*. Maribor, Gubno: Založba MER-MER Evrocenter.
- Hague, Paul in Peter Jackson. 1996. *Market Research*. London: Kogan Page ltd.
- Hamel, Gary. 2000. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaltnekar, Zdravko. 1996. *Organizacija delovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kos, Marko. 1996. *Inovacijski management: priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Kovačič, Andrej in Vesna Bosilj Vuksić. 2005. *Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Križman, Vojko in Rajko Novak. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Druga, dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Majaro, Simon. 1992. *Managing Ideas for Profit*. London: McGraw-Hill.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Lipičnik Bogdan, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus, Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Mulej, Matjaž. 2000. *Mehke teorije sistemov: podlaga za uspešen management*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, Matjaž in Zdenka Ženko. 2002. *Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Narayanan, V... K.... 2001. *Managing technology and innovation for competitive advantage*. Upper Saddle River, New Jersey: University of Kansas.
- Pretnar, Bojan. 1995. *Osnove ekonomske tehnologije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rogers, Everett M. 1995. *Diffusion of innovation*. 4. izdaja. New York: The Free Press.
- Tavčar, I. Mitja. 1994. Kontroliranje, preverjanje, obvladovanje. V *Management*, ur. Stane Možina. Radovljica: Didakta.
- Tavčar, I. Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Druga, predelana izdaja. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Twiss, Brian. 1991. *Upravljanje tehnološke inovacije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Schumpeter, Alois Joseph. 1951. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Uršič, Duško. 1996. *Inoviranje podjetja*. Maribor: Studio Linea.
- Zairi, Mohamed. 1995. *Benchmarking Innovation for Best Price*. World Class Design to Manufacture. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Waterman, Robert H. 1987. *The renewal factor*. London: Barrtam Press.
- West, Alan. 1992. *Innovation strategy*. New York: Prentice Hall.

### ***Viri***

- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.

Novak, Marko. 2002. *Inoviranje*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Požar, Mitja. 2003. *Inovativnost v slovenski avtomobilski industriji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.



## **PRILOGE**

**Priloga 1** Anketni vprašalnik

**Priloga 2** Frekvenčna porazdelitev





## ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Vašo organizacijo označujete kot:
  - Majhno
  - Srednjo
  - Veliko
  
2. Ali v vaši organizaciji organizirate inoviranje procesov?
  - DA
  - NE
  
3. Kdo v vaši organizaciji največ pripomore k spodbujanju sprememb na področju inoviranja?
  - Vršni managerji
  - Operativni vodja
  - Delavci
  
4. Zakaj se po vašem mnenju podjetja odločajo za inoviranje procesov?
  - Boljša kakovost izdelkov oz. storitev
  - Večja konkurenčnost
  - Izrabljena tehnološka opremljenost
  - Drugo \_\_\_\_\_
  
5. Ali menite, da ima inoviranje procesov po vašem mnenju strateški vpliv na odličnost poslovanja organizacije v prihodnosti?
  - Popolnoma se strinjam
  - Delno se strinjam
  - Se ne strinjam

Če ste na 2. vprašanje odgovorili z »DA«, potem lahko nadaljujete z izpolnjevanjem vprašalnika, v nasprotnem primeru lahko z izpolnjevanjem zaključite!

6. Ali so vaši plani glede inoviranja procesov opredeljeni že v strateškem načrtu organizacije?
  - DA
  - NE
  
7. V vaši organizaciji obstaja posebna enota/oddelek/referat, ki se ukvarja posebej z inoviranjem procesov.
  - DA
  - NE



8. Ali je ta enota/referat/oddelek zadolžena za celotno izvedbo planov inoviranja procesov?

- DA
- NE

- Če ste odgovorili z »NE«, prosim da navedete, za kaj konkretno je zadolžena (npr.: določitev ciljev inoviranja, čas izvedbe, kakovost izdelkov oz. storitev ipd).

---

---

9. Ali imate v organizaciji vzpostavljene motivacijske (materialne in nematerialne) sisteme za spodbujanje zaposlenih k večji inovativnosti?

- DA
- NE

10. Kako kot vršni management motivirate /nagrajujete sodelavce za večjo inovativnost v organizaciji? (možnih več odgovorov).

- Višja plača
- Dodaten dopust
- Večja odgovornost
- Boljše delovno mesto
- Drugo \_\_\_\_\_

11. Ali vas okolje, v katerem delujete, spodbuja k odločitvam za inoviranje procesov?

- DA
- NE
- DELNO

12. Na podlagi katerih informacij se v podjetju odločate za inoviranje procesov?

- Informacije iz okolja
- Interne informacije zaposlenih
- Informacije porabnikov
- Informacije iz drugih organizacij
- Ne zbiramo informacij za inoviranje procesov

13. V postopku inoviranja procesov najpogosteje kontrolirate:

- Kakovost izdelkov oz. storitev
- Sprotne napake in skrb za njihovo odpravo
- Obseg doseženega v primerjavi z zastavljenimi smotri
- Drugo \_\_\_\_\_

14. V vaši organizaciji se po nalogi koordiniranja inoviranja procesov ukvarjate z:

- usklajevanjem vseh sestavin (kultura, znanje, vrednote zaposlenih), potrebnih za inoviranje procesov



- povezovanjem in upoštevanjem mnenj vseh udeležencev v procesu inoviranja
- drugo \_\_\_\_\_

15.) Za konec vas prosim, da po analizi SWOT navedete po eno značilnost, ki jo kot organizacija imate z inoviranjem procesov.

- Slabosti: \_\_\_\_\_
- Prednosti: \_\_\_\_\_
- Nevarnosti: \_\_\_\_\_
- Priložnosti: \_\_\_\_\_



## FREKVENČNA PORAZDELITEV

1. Vašo organizacijo označujete kot:

Podjetja	Število podjetij	Delež v %
Majhno	2	20
Srednje	5	50
Veliko	3	10
<b>Skupaj</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

2. Ali v vaši organizaciji organizirate inoviranje procesov?

Odgovor	Število podjetij	Delež v %
DA	6	60
NE	4	40
<b>Skupaj</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

3. Kdo v vaši organizaciji največ pripomore k spodbujanju sprememb na področju inoviranja?

Spodbujevalci sprememb	Število podjetij	Delež v %
Vršni managerji	7	70
Operativni vodja	2	20
Sodelavci	1	10
<b>Skupaj</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

4. Zakaj se po vašem mnenju podjetja odločajo za inoviranje procesov?

Odločitve za inoviranje procesov	Število podjetij	Delež v %
Boljša kakovost izdelkov oz. storitev	2	20
Večja konkurenčnost	8	80
Boljše izkoriščanje procesov	0	0
Drugo	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

5. Ali menite, da ima inoviranje procesov po vašem mnenju strateški vpliv na odličnost poslovanja organizacije v prihodnosti?

Odgovor	Število podjetij	Delež v %
Popolnoma se strinjam	6	60
Delno se strinjam	4	40
Se ne strinjam	0	0
Popolnoma se ne strinjam	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>10</b>	<b>100</b>





6. Ali so vaši plani glede inoviranja procesov opredeljeni že v strateškem načrtu organizacije?

Odgovor	Število podjetij	Delež v %
DA	4	66,6
NE	1	16,7
Vzdržani odgovor	1	16,7
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

7. V vaši organizaciji obstaja posebna enota /oddelek /referat, ki se ukvarja posebej z inoviranjem procesov.

Odgovor	Število podjetij	Delež v %
DA	3	50
NE	3	50
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

8. Ali je ta enota /referat /oddelek zadolžena za celotno izvedbo planov inoviranja procesov?

Odgovor	Število podjetij	Delež v %
DA	3	50
NE	2	33,3
Brez odgovora	1	16,7
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

9. Ali imate v organizaciji vzpostavljene motivacijske (materialne in nematerialne) sisteme za spodbujanje zaposlenih k večji inovativnosti?

Odgovor	Število podjetij	Delež v %
DA	6	100
NE	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

10. Kako kot vršni management motivirate/nagrajujete sodelavce za večjo inovativnost v organizaciji? (možnih več odgovorov).

Spodbude za inoviranje	Število podjetij	Delež v %
Višja plača	3	50
Dodaten dopust	0	0
Večja odgovornost	1	16,7
Boljše delavno mesto	2	33,3
Drugo	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>100</b>



11. Ali vas okolje v katerem delujete spodbuja k odločitvam za inoviranje procesov?

Odgovor	Število podjetij	Delež v %
DA	2	33,3
NE	0	0
DELNO	4	66,7
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

12. Na podlagi katerih informacij se v podjetju odločate za inoviranje procesov?

Informacije za odločanje	Število podjetij	Delež v %
Informacije iz poslovnega okolja	5	83,3
Interne informacije zaposlenih	1	16,7
Informacije porabnikov	0	0
Infor. Iz drugih organizacij	0	0
Ne zbiramo informacij	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

13. V postopku inoviranja procesov najpogosteje kontrolirate:

Kontroliranje inoviranja procesov	Število podjetij	Delež v %
Kakovost izdelkov oz. storitev	1	16,7
Sprotne napake in skrb za njihovo odpravo	0	0
Obseg doseženega v primerjavi z zastavljenimi smotri	5	83,3
Drugo	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

14. V vaši organizaciji se po nalogi koordiniranja inoviranja procesov ukvarjate z:

Koordiniranje inoviranja procesov	Število podjetij	Delež v %
Usklajevanje vseh sestavin potrebnih za inoviranje procesov	0	0
Povezovanje in upoštevanje mnenj vseh udeležencev v procesu inoviranja	6	100
Drugo	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>100</b>



## 15. Analiza SWOT

<p>Notranje prednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- višja dodana vrednost izdelkov</li> <li>- stalno izboljševanje izdelkov/storitev</li> <li>- hitra realizacija predlogov v prakso</li> </ul>	<p>Notranje slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- produciranje novih dokumentov</li> <li>- ni posebnega oddelka/zaposlenega na področju inoviranja</li> <li>- vprašanje glede vrednotenja inovacij</li> <li>- nizka tehnološka disciplina</li> </ul>
<p>Zunanji izzivi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hitra prilagodljivost</li> <li>- močan razvoj</li> <li>- širjenje palet proizvodov</li> <li>- zniževanje stroškov</li> <li>- prihodnost z inovacijami</li> </ul>	<p>Zunanje nevarnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nelojalna konkurenca</li> <li>- globalizacija trga</li> <li>- velika konkurenca</li> <li>- tržno nezanimiva inovacija</li> <li>- nedosledno izvajanje proizvodov</li> </ul>

