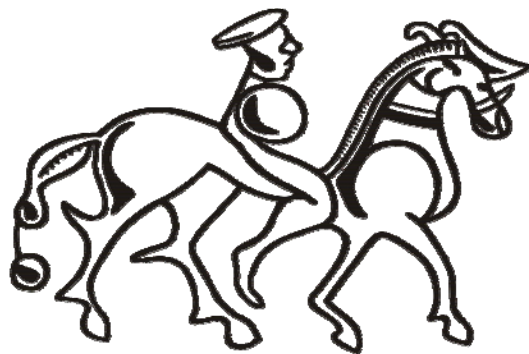


VISOKA ŠOLA ZA UPRAVLJANJE IN POSLOVANJE
NOVO MESTO

Inovacijski menedžment

Raziskovalno poročilo



Mentorica:

Izr. prof. dr. Mojca Novak

Novo mesto, junij 2008

Predgovor

Štiriindvajset rednih študentov drugega letnika visokošolskega študijskega programa *upravljanje in poslovanje* 1. stopnje, ki se izvaja na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto, si je v študijskem letu 2007/2008 izbralo predmet *Inovacijski menedžment* kot izbirni predmet. V delu pedagoškega dela, ki je namenjen poglobljanju z učnim načrtom določenih tematik, so se študenti skupaj z nosilko predmeta izr. prof. dr. Mojco Novak odločili, da bodo v okviru seminarskih vaj pripravili in izvedli anketo o značilnostih inovacijskega procesa v izbranih podjetjih jugo-vzhodne Slovenije. V ta namen so izdelali natančen terminski načrt in ga do začetka junija 2008 tudi izvedli, kot sledi iz spodnje tabele.

<i>Zap. št.</i>	<i>Aktivnosti</i>	<i>Rok izvedbe</i>
1	Seznanitev z nekaterimi vidiki inoviranja in inovacijskih procesov ter nekaterimi znanimi empiričnimi raziskavami s tega področja v Sloveniji.	31. marec 2008
2	Izdelava in testiranje vprašalnikov.	20. april 2008
3	Priprava nabora podjetij za anketiranje.	24. april 2008
4	Dogovor z anketiranci v izbranih podjetjih.	15. maj 2008
5	Anketiranje.	31. maj 2008
6	Analiza zbranih informacij.	5. junij 2008
7	Predstavitve rezultatov na znanstveni konferenci.	30. junij 2008
	Dokončna izdelava poročila.	

Rezultati raziskave so bili predstavljeni na znanstveni konferenci »Izzivi globalizacije in ekonomsko okolje EU«, ki je potekala na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto 4. in 5. junija 2008.

Pričujoče poročilo je rezultat skupnega dela študentov in mentorice, nosilke predmeta. Študenti, ki so sodelovali pri pripravi in izvedbi raziskave, so naslednji (po abecednem vrstnem redu):

1. Adamič Primož;
2. Ašičić Diana;
3. Ašičić Zorica;
4. Bobnar Gregor;
5. Črtalič Anja;
6. Genorio Primož;
7. Gorše Aleš;
8. Kerin Karmen;

9. Klobasa Matej;
10. Kolenc Petra;
11. Korez Lilijana;
12. Kos Bernarda;
13. Lukač Mateja;
14. Malnarič Simona;
15. Marn Janez;
16. Matešić Danijela;
17. Ozimek Matija;
18. Poglajen Tina;
19. Prodanovič Sanja;
20. Seničar Natalija;
21. Šobar Saša;
22. Štimec Irena;
23. Umek Nina in
24. Urbančič Vanja.

Končno redakcijo poročila sta pripravili Petra Kolenc in izr. prof. dr. Mojca Novak; predstavitev raziskave na konferenci pa sta pripravila in izvedla Petra Kolenc in Janez Marn.

Anketa je bila izvedena v osmih podjetjih iz širše Jugo-vzhodne slovenske regije, in sicer v:

- Adria Mobil iz Novega mesta;
- FerroČrtalič iz Črnomlja;
- Novoles iz Novega mesta;
- Petrol iz Ljubljane;
- Snežnik Simpo iz Kočevja;
- Termoglas iz Boštanja;
- TOM iz Mirne in
- TPV iz Novega mesta.

Najprej se študenti z mentorico zahvaljujejo vsem, ki so našli čas – inovatorjem in menedžerjem – za pogovor in odgovore na anketna vprašanja. Prav tako pa se zahvaljujejo tudi vsem tistim, ki so pomagali pri organizaciji teh pogovorov.

Novo mesto, junij 2008

Izr. prof. dr. Mojca Novak

Kazalo

1	Uvod.....	1
2	Slovenija kot živi laboratorij.....	3
2.1	Pobuda »Inovativnost za kakovost življenja in vzpostavitev živega laboratorija Slovenija«.....	4
2.2	Živi laboratorij kot sodoben pristop in način dela.....	5
3	Inovativnost kot nujni del nacionalnega in regionalnega razvoja.....	6
3.1	Inovativnost in tehnološki razvoj kot glavni razvojni izziv Slovenije.....	6
3.1.1	Stanje v EU in Sloveniji.....	6
3.1.2	Slovenija pred izzivom inovativnosti in družbe znanja.....	6
3.2	Regionalni razvoj Primorske: inovativnost, podjetnost in informacijske tehnologije.....	9
3.2.1	Kako prenesti inovativno miselnost v šolski sistem?.....	9
3.2.2	Povezava gospodarstva z univerzo.....	9
3.2.3	Kaj bi morala storiti izobraževalna dejavnost?.....	10
3.3	Regionalni razvoj Pomurja.....	10
4	Kako prepoznati inovativno podjetje.....	12
4.1	Značilnosti inovativnega podjetja.....	12
4.2	Možnosti za pospešen razvoj podjetništva in inovativnosti v Sloveniji.....	13
5	Inovatorji.....	14
5.1	Izuma ni mogoče naročiti.....	14
5.2	Inovativatorji o sebi.....	15
6	Inovativnost mladih.....	17
6.1	Mladi imajo ideje.....	17
7	Ukrepi za spodbujanje inovativnosti in kakovosti.....	19
8	Priprava in izvedbe raziskave.....	21
9	Analiza procesa inoviranja nekaterih podjetjih v Jugovzhodni Sloveniji.....	22
9.1	Analiza pogojev za inoviranje po posameznih podjetjih.....	22
9.2	Izkušnje in mnenje inovatorjev o inoviranju in inovativnosti.....	28
9.3	Izkušnje in mnenje menedžerjev o inoviranju in inovativnosti.....	30
10	Sklepne ugotovitve in zaključek.....	33
11	Literatura.....	36
12	Viri.....	36

13	Priloge	37
13.1	Vprašalnik za inovatorje.....	37
13.2	Vprašalnik za managerje	41

1 Uvod

Inovativnost na splošno in posebej tehnološka inovativnost postajata *mantra* sodobnega upravljanja z viri in ravnanja z ljudmi na mikro ravni družbenega sistema, na makro ravni pa predvsem v obliki problematike generiranja in uvajanja družbenih sprememb. Četudi se zdi, da politika – tj. kot struktura in kot akterji – nima interesa za tovrstne procese, da jo bolj od spreminjanja zanima utrjevanje pridobljenih pozicij, le-ta kaže svoj interes, vsaj, v obliki propagandnih akcij in ukrepov, kako olajšati institucionaliziranje inovativnih rezultatov.

Pred desetletji – na prelomu med sedemdesetimi in osemdesetimi leti preteklega stoletja – je bila formalna skrb na dnevnem redu predvsem političnih organov (ponavljajoče se propagandne akcije v smislu 'Leto inovacij'), ki so z organizacijo strokovno-političnih dogodkov posedli za isto mizo in zapletli v razpravo strokovnjake različnih disciplinarnih usmeritev, ki so znali svetovati, kako bi bilo treba narediti in gospodarstvenike, ki so vedeli, zakaj se nasveti ne dajo realizirati. Prvi so tako privzeli vlogo 'vpijočega v puščavi', drugi pa so bili osamljeni bojevniki na bojnem polju. Vsekakor pa so vsi vpleteni vedeli, kako bi bilo treba delovati, nihče pa ni vedel povedati, zakaj naporji ne obrodijo sadov. Še manj je bilo jasno, zakaj v drugih družbenih sistemih in gospodarstvih nasveti delujejo – od tam se jih je prepisovalo, ni pa bilo jasno, zakaj v slovenskem družbenem sistemu in gospodarstvu tako ni mogoče. Strokovni odgovori, ki jih je bilo mogoče izbrskati iz presečišča različnih znanstvenih disciplin (pr. Novak 1991; Pešec 1985, 1987), so ostali in so še prezrti.

Ali se akcije in naporji za večjo inovativnost v slovenski družbi in gospodarstvu danes razlikujejo od tistih izpred nekaj desetletij? Ne in da. Ne, zato, ker je še vedno veliko kritičnih pripomb glede nezainteresiranosti politike. Da, zato, ker je strokovni interes bistveno bolj strukturiran, iskanja odgovorov na vprašanja empirično podprta in pahljača akcij je veliko bolj odprta. Pomembna sprememba je tudi ta, da so iniciatorsko vlogo prevzeli strokovnjaki iz različnih strok in praktiki, ki so skupaj stkali pretočne kanale med teorijo in prakso. Pomembno se je spremenil tudi splošen okvir, saj so postali naporji za večjo inovativnost sestavni del akcij za zvišanje kakovosti, ti pa nepogrešljivi del upravljanja podjetij in konkurenčnega boja na lokalnih in globalnih trgih. Vprašanje pa še vedno ostaja, ali so oboji – teoretiki in praktiki v Sloveniji – našli odgovor na vprašanje, zakaj v drugih družbenih sistemih in gospodarstvih naporji za večjo inovativnost uspevajo v bistveno večji meri kot v Sloveniji. Odgovorov na to vprašanje se, očitno, ne da poiskati znotraj uveljavljenih okvirov. Raziskava, ki so jo ob pomoči in vodenju nosilke izbirnega predmeta *Inovacijski menedžment*, izvedli študenti tega predmeta, ni bila namenjena iskanju odgovorov na še ne odgovorjena

vprašanja. Namen je bil bolj skromen, in sicer preizkusiti, kako delujejo procesi inoviranja tudi v praksi, kako ugotavljati njihov tok, njihove pogoje in akterje s posrednim opazovanjem prek ankete. V skladu s tem skromnim namenom je bila oblikovana tudi struktura poročila – zarisati nekatere značilnosti inovativnosti in inoviranja s pomočjo razpoložljivih informacij in nato preveriti pogoje inoviranja v nekaterih podjetjih v Jugo-vzhodni regiji Slovenije. Tem namenom je prirejena tudi struktura raziskovalnega poročila.

Raziskovalno poročilo sestavljajo naslednji tematski sklopi, ki so obravnavani v posameznih poglavjih:

- v drugem poglavju so predstavljeni nekateri poskusi, kako ustvariti in vzpodbujati pogoje za večjo inovativnost na mikro-družbeni ravni – v obliki laboratorijev kot obliki ustvarjanja inoviranju prijaznih pogojev dela;
- v tretjem poglavju sta predstavljena dva konkretna primera umeščanja inovativnosti v načrte regionalnega razvoja – Primorske in Pomurja ob predhodni umestitvi Slovenije v EU;
- v četrtem poglavju so zajete nekatere značilnosti, ki jih strokovnjaki – predvsem praktiki, ki širijo svoje praktične izkušnje – spoznavajo kot značilnosti inovativnih podjetij;
- peto in šesto poglavje sta namenjeni konkretnim nosilcem inovativnih procesov – peto inovatorjem kot ustvarjalcem inovacij, šesto pa mladim, ki se iskanja še neodkrita oz. še neznanega še učijo;
- v sedmem poglavju so predstavljeni nekateri primeri, kako okolje reagira oz. nagrajuje inovativne dosežke;
- v zadnjih treh poglavjih (v osmem, devetem in desetem) je predstavljena izvedena raziskava:
 - opredelitev metodoloških izhodišč in priprava raziskovalnega instrumenta (anket za obe ciljni skupini – inovatorje in menedžerje);
 - analiza z anketo zbranih informacij po podjetjih in po obeh ciljnih skupinah;
 - primerjava rezultatov ter oblikovanje sklepnih ugotovitev in zaključkov.

Vsi, ki so sodelovali pri izvedbi raziskave in pripravi raziskovalnega poročila, nimajo ambicij po oblikovanju veličastnih zaključkov in predlogov daljnosežnih ukrepov. Študijsko delo v okviru seminarja so sprejeli kot izziv, kako izvesti predpisane študijske obveznosti na drugačen način in kako tvorno sodelovati pri raziskovalni nalogi, četudi skromno zastavljeni.

V tem namenu so sodelujoči uspeli in imeli tako priložnost spoznati, v kakšnih pogojih se ustvarjajo in realizirajo inovacije.

2 Slovenija kot živi laboratorij

Informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) so vse bolj spoznane kot splošne ustvarjalke razvoja, saj se njihov posredni in neposredni prispevek k povečanju družbenega bruto proizvoda EU ocenjuje na 40%. Za izrabljanje teh priložnosti pa je potrebno intenzivirati medsebojno delovanje naslednjih štirih dejavnikov:

- gospodarskih in vladnih organizacij;
- univerz in drugih raziskovalnih inštitucij ter
- posameznikov kot končnih uporabnikov IKT v vse bolj multidisciplinarnem okolju.

Pri vključevanju Slovenije v IKT bitko je pomembno, da so male države najuspešnejše pri pridobivanju tovrstnih projektov EU. To dejstvo izhaja predvsem iz večje fleksibilnosti manjših sistemov, ki pa je omejena z nezadostno kritično maso finančnih in človeških virov. Za slovenska IKT-podjetja je najbolj pomembno, da dosežejo prepoznavnost v čezmejnih regijah. Pri vzpodbujanju inovativnosti in njenem pospeševanju se kažejo v Sloveniji posebno primerne naslednje rešitve:

- celotno gospodarstvo je primorano k usmerjenosti v mednarodno povezovanje;
- Slovenija je majhna in zelo dinamična ter za spremembe odprta država;
- vzpostavljena je tehnološka mreža IKT-podjetij, ki razvijajo in uvajajo sodobno tehnologijo;
- organizirano je delovanje tehnoloških platform na področju IKT;
- vzpostavljena so e-središča in centri odličnosti;
- razvito je e-sodelovanje univerz na nacionalni ravni in v Srednji Evropi (npr. Aladin);
- organizirane so mednarodne konference o uporabi IKT kot npr.:
 - letna blejska e-konferenca;
 - Hevreka;
 - informatika in pravo;
 - forum odličnosti in mojstrstva.

Navedena dejstva so vzpodbudila skupino strokovnjakov s področja IKT, da so oblikovali naslednje cilje za vzpodbujanje tovrstne dejavnosti v Sloveniji:

- preusmeritev raziskovalno-razvojnih potencialov v manjše število za Slovenijo najpomembnejših projektov;
- pilotne raziskave naj postanejo vir praktično uporabnih rezultatov za pridobivanje novih poslov z veliko stopnjo dodane vrednosti;
- povezava tehnološke platforme in zmogljivosti IKT-podjetij za zagotavljanje učinkovitega in uspešnega tehnološkega preboja slovenske industrije;
- okrepitev dolgoročno usmerjenega sodelovanja z najrazvitejšimi državami;
- poiskati pomoč za napredovanje Slovenije na lestvici najuspešnejših uporabnikov rešitev in storitev IKT na svetu.

Za realizacijo navednih ciljev predlagajo pobudniki naslednje strategije:

- spodbujanje razvoja poskusnih inovativnih e-rešitev;
- izrabljanje priložnosti za razvoj enotnega evropskega e-tržišča;
- razvoj modela uvajanja e-rešitev in e-storitev v e-regiji Srednje Evrope za povečano konkurenco in prepoznavnost Slovenije;
- razvoj ekosistema za mala in srednje velika podjetja;
- zagotovitev sofinanciranja raziskovalnih projektov v Slovenije v okviru področja inovativnosti za kakovost življenja;
- spodbujanje razvoja inovativnih rešitev in storitev na osnovi sodobnih storitveno-naravnanih arhitektur IKT;
- povezovanje čim večjega števila živih laboratorijev v Sloveniji z živimi laboratoriji v drugih državah.

2.1 Pobuda »Inovativnost za kakovost življenja in vzpostavitev živega laboratorija Slovenija«

Pri oblikovanju pobude so pobudniki izhajali iz dejstva, da je Slovenija majhna država, ki pa s svojimi prebivalci in zahtevnim tržiščem daje reprezentativne in hitre rezultate, ki jih je mogoče uporabiti tudi na večjih trgih. Pobudniki zamisli menijo, da je zaradi navednih dejstev Slovenija primerna za preizkušanje in izkoriščanje priložnosti, ki jih prinašajo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) za bolj konkurenčno delovanje organizacije in zanimivejše delo njenih državljanov. Inovativne načine uporabe rešitev in storitev pa je mogoče spodbuditi v *živih laboratorijih*. Tu naj bi raziskovalci IKT soustvarjali ideje, jih uresničevali in razvijali. Ideja o vzpostavljanju takšnih živih laboratorijev v Sloveniji ni nova, saj lahko v praksi že najdemo podobne pobude kot npr:

- organiziranje delavnic o živih laboratorijih na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru;
- razprava o zamisli živega laboratorija v okviru raziskovalnega programa Evropskih skupnosti;
- vključevanje predstavnikov Vlade Republike Slovenije v razpravo o čezmejni e-regiji s pospeševanjem izrabljanja priložnosti IKT.

Ko je leta 2006 Finska predsedovala Evropskemu svetu, je bil oblikovan predlog o vzpostavljanju živih laboratorijev kot prednostna naloga EU. Na konferenci v Helsinkih (20. 11. 2006) je bilo vzpostavljeno Evropsko omrežje živih laboratorijev. Razpis za drugi krog širitve je organizirala Portugalska, tretji krog širitve pa je bil razpisan med predsedovanjem Slovenije Evropskemu svetu. Pobuda Slovenije za vzpostavitev živega laboratorija na ravni države je bila rezultat finske zamisli iz leta 2007. Obema pobudama je skupno prizadevanje za ustvarjanje okolja za povezovanje infrastrukturnih sestavin in skupin ljudi. Cilj teh prizadevanj je skrajševanje časa od ideje do tržno razpoložljivega izdelka, storitve ali rešitve.

2.2 Živi laboratorij kot sodoben pristop in način dela

Živi laboratorij je okolje, v katerem se povezujejo raziskovalci in uporabniki, da bi v čim krajšem času razvili izdelek, storitev ali rešitev v skladu s potrebami uporabnikov ter zamisel preizkusili v svojem okolju. Okolje pa je lahko mesto, regija v državi, gospodarska dejavnost ali celotna država. Ljudje pri svojem delu izrabljajo priložnosti sodobnosti IKT in se z njimi povezujejo. Sodelovanje podjetij ter univerz in drugih raziskovalnih inštitucij pa je mogoče videti kot velik laboratorij. Ker je vanj vključenih veliko posameznikov, se je za takšno delovanje ustalila oznaka »živi laboratorij«, kjer se problemi analizirajo z različnih vidikov: s tehnološkega, ekonomskega, organizacijskega, sociološkega in pravnega vidika. Ob upoštevanju interdisciplinarnega pristopa je več možnosti za za takšne rezultate, do katerih se sicer ne bi mogla dokopati nobena disciplinarno omejena skupina. Zato ne čudi dejstvo, da vidijo posamezni raziskovalci v takšnem laboratoriju svojo veliko priložnost za razvoj in izpolnjevanje inovativnih rešitev. Živi laboratorij je tako novo delovno za vse tiste, ki hočejo sodelovati pri snovanju inovativnih IKT rešitev.

3 Inovativnost kot nujni del nacionalnega in regionalnega razvoja

3.1 Inovativnost in tehnološki razvoj kot glavni razvojni izziv Slovenije

3.1.1 Stanje v EU in Sloveniji

Po kriterijih uresničevanja Lizbonske strategije na področju inovativnosti ter raziskav in razvoja vse evropske države zaostajajo za ZDA. Slovenija je najvišje med novimi članicami EU in enaka Španiji ter pred Italijo, Luksemburgom, Portugalsko in Grčijo med starimi članicami. Slovenija se težko spoprijema z izzivi prehoda med inovativne države, saj močno zaostaja z uvajanjem proizvodov visoke tehnologije. Ko je bila še kandidatka za pridružitve EU, je imela Slovenija v primerjavi z drugimi kandidatkami najvišji delež zaposlenih v visokotehnoloških in srednje visokotehnoloških proizvodnih dejavnosti (kar 9,6%), kar je nad povprečjem EU15. Švedska ima najvišji delež zaposlenih z znanjem v intenzivnih storitvah (47%), Slovenija pa je s 25,7% daleč pod povprečjem EU. Primerjave z EU pokažejo, da Slovenija zaostaja na področju z znanjem intenzivnih storitev in še posebej visokotehnoloških storitev, ki se vežejo na interakcijo med šestimi ključnimi tehnologijami (informacijska tehnologija, telekomunikacije, mikroelektronika, roboti, nanotehnologija in novi materiali ter biotehnologija).

3.1.2 Slovenija pred izzivom inovativnosti in družbe znanja

Uspešen gospodarski razvoj je proces zaporednega in skupnega učenja. Države se lahko razdelijo na tri stopnje glede razvitosti. Tako visoka raven družbenega bruto proizvoda na prebivalca uvršča Slovenijo visoko. Za drugo razvojno stopnjo je pomemben pomen investicij za državo: Za Slovenijo je značilno, da se neposredne tuje investicije v državi in vladne prioritete vse bolj usmerjajo na razvoj fizične infrastrukture (pristanišča, ceste) in regulacije (carina, davki, zakoni o podjetjih), proizvodi in storitve postajajo vse bolj kompleksni, toda tehnologija in oblikovanje še vedno v največji meri prihaja iz tujine preko licenc, nakupov ... Da bi se lahko v celoti uvrstila med visoko razvite države, bi morala Slovenija preiti na tretjo razvojno stopnjo, da bo lahko ohranila sedanjo relativno visoko gospodarsko rast. Število prijavljenih visokotehnoloških patentov pri Evropskem patentnem uradu uvršča Slovenijo daleč pod povprečje EU 15, kar je slaba podlaga za preboj na tretjo razvojno stopnico. Izkušnje mnogih držav kažejo, da je prehod z druge na tretjo razvojno stopnjo, kjer inovativnost postane najpomembnejši element konkurenčnosti, izjemno težaven. Za ta prehod je v državi potreben prehod iz statusa uvoznika znanja in tehnologije v status inovatorja. Ta prehod zahteva neposredno vlogo vlade pri spodbujanju inovativnosti preko javnih in

privatnih investicij v raziskave in razvoj, preko ustreznega razvoja visokega šolstva, ki mora dobiti prioriteto v izobraževalnem sistemu, preko razvoja finančnega sistema, ki mora omogočati večje stopnje tveganja v sistemu in preko regulacijskih mehanizmov za spodbujanje nastanka visokotehnoloških podjetij.

Slovenija se očitno težko spoprijema z izzivi tretje razvojne stopnje, saj močno zaostajamo z uvajanjem proizvodov visoke tehnologije. Ta razvojni izziv, namreč, zahteva usklajeno delovanje mnogih elementov sistema. Predvsem razvojniki v podjetjih priznavajo, da za preskok v niše, ki jim mednarodni trg priznava višje dodane vrednosti, sami nimajo zadosti potenciala in da potrebujejo ustrezno podporno okolje za razvoj novih tehnologij, proizvodov in storitev. Za doseg tretje stopnje razvoja ni dovolj počasen napredek v učinkovitosti proizvodnje in kvaliteti proizvodov in storitev. Podjetja morajo biti v vrhu inovacijskih dogajanj v posameznih svetovnih segmentih, razvijati morajo edinstveno oblikovanje proizvodov, imeti morajo prevladujoč položaj v posameznih globalnih nišah, imeti morajo decentralizirane, fleksibilne in inovativne organizacijske strukture, lastne inovacijske sposobnosti pri razvoju in komercializaciji tehnologij, proizvodov, storitev in ustrezna managerskega znanja.

Splošni ukrepi

Zaradi vzpodbujanja inovativnosti naj Vlada RS pripravi in izvede ob sodelovanju gospodarskih zbornic in njenega lanstva konkretne strategije za tehnološke platforme. Javna sredstva za regionalni razvoj bi morala biti usmerjena predvsem v spodbujanje gospodarstva, za kar bi bilo treba nameniti najmanj 2 % BDP. Osnovno načelo financiranja naj bi bilo razmerje 2 (podjetja) proti 1 (javna sredstva). Od tega načela bi bilo mogoče odstopati v primerih, ko bi nove tehnologije ter proizvodi in storitve nastajali v okviru univerzitetnih ali raziskovalnih tehnoloških parkov oziroma projektov.

Na trgu raziskovalcev je treba vzpodbuditi njihovo mobilnost in podjetništvo. V tem smislu naj univerze in druge visokošolske institucije ter razvojno-raziskovalni inštituti preverijo finski model uspešne mobilnosti raziskovalcev v obe smeri, tehnološka agencija naj financira mlade raziskovalce v času pridobivanja doktorata v gospodarstvu in prav tako naj financira delo raziskovalcev, za prehode raziskovalcev v gospodarstvo pa bi bilo treba razmišljati o dodatnih finančnih stimulacijah. Na visokošolskih ustanovah in razvojno-raziskovalnih zavodih naj se pripravijo systemske možnosti za zaposlovanje strokovnjakov iz prakse. Zaposlovanje tujih raziskovalcev mora biti administrativno izenačeno z zaposlovanjem domačih.

Visokošolske organizacije in razvojno raziskovalni inštituti bi morali biti glavni spodbujevalci podjetništva in inovativnosti. Ena izmed pomembnih vrednot bi morala biti inovativno podjetništvo. Zato bi morali že v osnovni šoli spodbujati tehnično in naravoslovno znanost. Potrebno je povečati število študentov na tehničnih in naravoslovnih fakultetah. Spremeniti bi morali tudi študijske programe, ki so preveč usmerjeni v teorijo. Na tehničnih fakultetah pa manjka tudi znanje managementa in organizacije dela.

Konkretni ukrepi:

- pristojno ministrstvo naj pregleda in prilagodi programe v vseh šolah, da bodo mladino navduševali za inovativnost;
- pristojno ministrstvo naj pripravi vse potrebno za ustanovitev sklada za štipendiranje tehničnih in naravoslovnih kadrov; zagotovi naj tudi ustrezne prostorske in kadrovske pogoje za kakovostno delovanje razvojno raziskovalnih institucij;
- vlada naj organizacijsko in finančno podpre raziskovalce in razne tovrstne projekte;
- spodbuditi se mora nastanek visoko kakovostnih tehničnih univerz, poleg njih pa zagotoviti zemljišča za tehnološke parke in tehnološka podjetja;
- pristojno ministrstvo naj začne strokovno razpravo o vlogi in vodenju visokošolskih in razvojno raziskovalnih inštitutov;
- tehnološko agencijo je potrebno čim prej kadrovsko in finančno podpreti za sistematično in ciljno usmerjeno izvajanje programov in ukrepov na področju tehnološkega razvoja in inovativnosti;
- pristojna ministrstva naj opravijo celovito revizijo zakonodaje, ki je destimulativna za inovativnost;
- potrebno je zagotoviti učinkovito delovanje Slovenskega podjetniškega sklada in tveganega sklada za spodbujanje nastanka novih tehnološko zahtevnih podjetij;
- vlada naj izvaja ustrezno mikroekonomske politike, ki bo spodbujala mreženje med podjetji ter med podpornimi in razvojno raziskovalnimi institucijami;
- podjetja naj temeljito pristopijo k procesom strateškega razmišljanja oziroma strateške prenovne podjetij, ki bodo načrtali poslovne modele naklonjene inovacijam;
- uveljavljena slovenska podjetja je potrebno z ukrepi mikroekonomske politike spodbujati k ustanavljanju novih tehnoloških stebrov.

S primerom Primorske in Pomurja je smotno ponazoriti, kako dve različno razviti slovenski regiji umeščata v svoj srednjeročni razvoj inovativnost in podjetnost.

3.2 Regionalni razvoj Primorske: inovativnost, podjetnost in informacijske tehnologije

Globalizacija prinaša velike spremembe – tako gospodarske kot tudi družbene, z njimi pa vedno nove izzive. Da bi Slovenija ujela razvite države, bi morala biti inovativna ter povečati zmožnost prenosa novih idej v prakso, saj zaostaja za razvitim svetom (skupaj z Evropo). Ta zaostanek je najbolj viden pri praktični uporabi idej in raziskovalnih dosežkov. Kljub temu pa v Sloveniji poteka vrsta programov in aktivnosti, ki namensko spodbujajo inovativnost, kot so npr. primorski projekt IN-PRIME, različni vladni programi, donacijski program PHARE, dejavnosti institucij slovenskega podpornega okolja in drugih akterjev s tega področja. Ker pa dejavnosti na državni ravni niso dale pričakovanih rezultatov, se povečuje pomen regionalnih in lokalnih programov.

O povezanosti nacionalnega in regionalnega razvoja ter v povezavi z njima j bila pred časom organizirana okrogla miza o inovativnosti in možnostih za uvedbo zelenih sprememb na tem področju v Sloveniji in širše. Udeleženci so opozorili na naslednja pomembna tematska vprašanja.

3.2.1 Kako prenesti inovativno miselnost v šolski sistem?

Pri večji inovativnosti ne gre samo za izboljšanje znanja, ampak tudi za spremembo kulture, miselnosti in pripravljenosti na tveganje. V slovenskem okolju ne primanjkuje zamisli (saj na svetovnih razstavah izumov in inovacij dosega uspehe), temveč primanjkuje kadrov, ki bi bili pripravljeni tvegati in uresničiti inovativne zamisli. Tako so znane ugotovitve, da študenti po končanem študiju niso sposobni povezati in uporabiti metod reševanja istega problema pri različnih predmetih, kar se domnevno odraža tudi na nepovezanosti med študijskim uspehom in uspehom v profesionalni karieri.

3.2.2 Povezava gospodarstva z univerzo

Prav tako so znane ugotovitve o slabih izkušnjah med visokimi šolami in gospodarstvom ter o prepadu med univerzitetnimi raziskovalnimi področji in dejanskimi problemi gospodarstva. Zato bi bilo treba raziskovalce motivirati za spopadanje s tveganji v podjetništvu. Iz teh spoznanj je nastal projekt IN-PRIME, inovacijski preboj Primorske. Eden od njegovih temeljnih ciljev je osveščanje primorskega okolja, da sta inovativnost in aplikativno raziskovalno delo nujnost, saj niti Slovenija kot celota niti posamezne regije nimajo drugih konkurenčnih prednosti. Naslednji cilj je povezava slovenskega in evropskega podpornega okolja v homogeno celoto in ustvarjanje tehnoloških vozlišč po Primorski. To bi bila majhna

in inovativna podjetja, ki bi delovala v ozkih tržnih nišah, da bi bila uspešna tudi v svetu. Znanе so ocene, da se bo v prihodnosti Primorska uveljavila kot ena najbolj inovativnih regij v Evropi, če bo v naslednjih 10 letih ustanovljenih 300 - 400 takšnih podjetij. Glavni pogoj za inovativna podjetja so visoko usposobljeni naravnani kadri. Če tovrstnih kadrov ni na domačem oz. regionalnem trgu dela, potem bi bilo treba privabiti k sodelovanju strokovnjake iz tujine, pred tem pa ustvariti zanje privlačno inovacijsko okolje. Tako bi bila tudi oblikovana inovacijska osnova, kjer bi se izobraževali tudi domači kadri. V tem smislu je zanimiva priložnost za Primorsko državni projekt *Klub ustvarjalnosti in podjetnosti za mlade*. Namen kluba je spodbujanje mladih k inovativnosti, in sicer vse od ustvarjalnega razmišljanja in raziskovalno-razvojnega dela do končnega rezultata – do stopnje, ko ideja postane koristna.

3.2.3 *Kaj bi morala storiti izobraževalna dejavnost?*

Predavatelji brez ustreznih praktičnih izkušenj težko prenašajo praktična znanja svojim študentom. Zato se lahko oprejo na izkušnje iz ZDA, saj so tamkajšnji predavatelji podjetniki, ki študente povabijo k sodelovanju v svojih (inovativnih) podjetjih (v okviru tehnološkega parka). Tako bi lahko študenti povezovali svoje tehnično tehnosko znanje s podjetništvom. Tudi v Sloveniji – v obnavanem primeru na Primorskem – je vse več povezovanja različnih strok v skupnih projektih kot npr. likovne delavnice KAVERLJAG v Slovenski Istri, kjer že več let nastajajo interdisciplinarni projekti, ki povezujejo znanstveno sfero z umetniško in jo dopolnjujejo z orodji tržnega komuniciranja. Težava pri takšnih projektih je v tem, da prav zaradi interdisciplinarnosti zanje ni mogoče pridobiti finančnih sredstev na javnih razpisih. Zato so organizatorji teh delavnic primorani iskati potrebna finančna v gospodarstvu in pri tem upoštevati interes podpornikov.

3.3 Regionalni razvoj Pomurja

Regionalni razvojni program (RRP) je programski dokument na regionalni ravni, ki opredeljuje razvojne prednosti regije, vsebuje finančno ovrednotene programe spodbujanja razvoja v regiji. RRP-ji se pripravljajo na evropsko primerjalni ravni za 12 statističnih regij. Ena izmed njih je Pomurje s 122.879 prebivalci živečimi na 1337 kvadratnih kilometrih, za katero je izdelan RRP Pomurje 2007 – 2013. Pomurje je sedma največja regija, ki leži v skrajno severovzhodnem delu Slovenije. Središče je Murska sobota ki, je enako oddaljena od Ljubljane, Dunaja, Budimpešte in Zagreba. Pomurje ima štiri upravne enote (M. Sobota, Lendava, Ljutomer, Gornja Radgona) ter 26 občin.

Zakon o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja predstavlja pravnoformalni okvir spodbujanja bolj uravnoveženega gospodarstva, socialnega in prostorskega vidika razvoja države ter zmanjšanje razlik v razvitosti posameznih območij s tem pa tudi Regionalnega razvojnega programa Pomurja. *Namen* RRP je doseganje širokega konsenza med regionalnimi akterji glede programov, prioritet in strategij, ki bodo rezultirale v približevanju kazalnikov Pomurja slovenskemu in EU povprečju. *Cilj* tega programa pa je usklajevanje razvojnih predvidevanj nalog države in občin na področju gospodarskega, socialnega, prostorskega ter kulturnega razvoja v regiji. V primeru uspešnega javno-privatnega partnerstva je možno v novi finančni perspektivi doseči že pred časom zagotovljenih 90% BDP slovenskega povprečja.

Pri pripravi dokumenta bodo vključni akterji upoštevali naslednja načela, in sicer:

- *partnerskega odnosa* med državo in regijo, lokalnimi skupnostmi, poglavitnimi akterji razvojnih programov, tako da bo dokument kompromis interesov vseh akterjev;
- *preglednosti* ob zagotavljanju razmejitve med ravnmi v organizacijski strukturi, transparentnosti partnerjev ter finančnih in nefinančnih pomoči;
- *dodatne pomoči* ob smiselni koncentraciji lastnih sredstev na ključnih projektih z razvojnimi sredstvi države in EU;
- *javnosti* ob vključitvi vseh zainteresiranih v kreiranje skupnega razvoja.

Vsebinska področja programa

Eno od pomembnih torišč programa je izhodišče, da tudi Pomurje postaja inovativna regija, ki bo zastavljene cilje dosegala z:

- vzpostavitev inovativne infrastrukture;
- izobraževanjem in usposabljanjem;
- promocijo inovativnosti in podjetnosti
- primerno finančno podporo;
- odprtostjo;
- socialno vključenostjo.

RRP Pomurje 2007 – 2013 bo zagotavljal skladnost s strategijo razvoja Slovenije po naslednjih načelih:

- enovitosti (vzpostavitev enotne programeske sheme);
- razvojne naravnosti (oblikovanje regionalnih pobud v okviru znanih globalnih ciljev razvoja Republike Slovenije za obdobje 2007 – 2013);

- partnerstva (usklajevanje regionalnih pobud);
- racionalne porabe časa (predpisan maksimalen časovni okvir).

4 Kako prepoznati inovativno podjetje

4.1 Značilnosti inovativnega podjetja

Pred časom (v letu 2007) je obiskal Slovenijo mednarodno priznani strokovnjak in svetovalec dr. Hugo Tschirkov, ki je v podjetju Gorenje predaval na temo *Inovacija - srečno naključje ali izid načrtnega upravljanja?* Med poudarki iz predavanja omenjenega strokovnjaka je smotrno izbrati naslednje.

- *Inovativnost* je upravljana in vodena lastnost podjetja, ki pa še vedno potrebuje nadarjene ljudi; je tudi rezultat dobro zastavljenih ter sistematično vpeljanih in izvajanih procesov.
- Za podjetje so *inovacije* vse spremembe v družbi, katerih cilj je dvig konkurenčnosti in produktivnosti. Inovativnost mora biti zares vrednota vseh disciplin: razvoja izdelkov, proizvodnje, marketinga, prodaje, financ in podpornih služb, skratka, vseh zaposlenih.
- *Inovativno razmišljanje in inovativno delovanje* izhaja iz posameznikovega odnosa, kot so odprtost do novosti, pripravljenost na spremembe, sposobnost komunikacije in sodelovanja, neovirane ustvarjalnosti in obenem pripravljenosti na tveganja.
- Inovativnost kot dejavnost in njene rezultate lahko razdelimo na tri skupine, katerih cilj je dvig konkurenčnosti in produktivnosti podjetja:
 1. inovativni izdelki in storitve ter nanje vezane proizvodne tehnologije;
 2. organizacijske inovacije, ki vključujejo upravljalvske spremembe struktur in procesov;
 3. poslovne inovacije, s katerimi se uvajajo nove poti vodenja poslov.
- Kako prepoznati *inovativno podjetje*:
 1. po poslovni strategiji: Ali je v skladu z inovativno vizijo? Je razumljiva vsem zaposlenim? Vsebuje prepričljiv potencial rasti;
 2. po učinkih inovacij za podjetje: Kakšen je imidž inovativnosti med potrošniki? Kaj pokaže primerjava s konkurenco glede na število izdelčnih inovacij;
 3. po strukturi podjetja kot celote: Najmanjše število vodstvenih nivojev v podjetju? Najkrajše možne poti komuniciranja;

4. po kakovosti in produktivnosti inovativnosti: Ali je zastavljen primeren procesni menedžment;
5. po sistemih in orodjih menedžmenta: Ali obstajajo metode za ugotavljanje trenutnih in bodočih potreb trga? Ali so kupci in dobavitelji vključeni v tekoče projekte razvoja izdelkov;
6. po kulturi podjetja: Ali zagovarja, da je največji prostor na svetu prostor za napredek? Ali zaposleni govorijo »mi« ali »oni« jezik?

4.2 Možnosti za pospešen razvoj podjetništva in inovativnosti v Sloveniji

Ena od možnosti za pospeševanje razvoja podjetništva in inovativnosti v Sloveniji je tudi *ustanavljanje novih tehnološko inovativnih podjetij*, kot sta npr. tehnološki parki in inkubatorji. Ustanavljane tovrstnih inovativnih podjetij pa so razpršena in nezadostna podpora finančna sredstva. Primer takšnega tehnološkega parka je tudi primorski tehnološki park, ki ima glavne tri sklope dejavnosti:

- ustanavljanje inovativnih visokotehnoloških podjetij;
- izvajanje svetovalnih in podpornih storitev;
- promoviranje in rast podjetniške zavesti.

Inovativnost se lahko širi z *vzpodbujanjem zaposlenih* k inovativnosti in uporabi svojega znanja v smeri izboljšav. Pri tem je treba upoštevati zunanje in notranje vire. Zunanje vire nudijo zunanji strokovnjaki, tehnološki centri, pa tudi kupci in dobavitelji. Notranje vire pa nudijo strokovnjaki, ki so zaposleni v podjetju.

Eno od pomembnih področjih, ki nudijo možnosti za inoviranje, je *reševanje 'trmastih problemov'*, ki vztrajajo v podjetjih dlje časa in počasi postanejo del podjetja. Njihovo nereševanje je povezano s premajhno odločnostjo vodstva, z nezainteresiranostjo, ker napačni ljudje iščejo pravo rešitev, s strokovnim neznanjem, včasih pa se v podjetju navadijo, da so nekateri problemi nerešljivi in da so del podjetja oz. dejavnosti podjetja. Največja napaka pa je to, da je za rešitev odgovorna samo ena oseba, ki nima vseh pogledov v problem in je tudi dodatno obremenjena z drugimi nalogami. Reševanje pa je tudi brez pravega cilja in pravega načrta.

Za boj s 'trmastimi problemi' predlaga eno od slovenskih svetovalnih podjetij naslednje strateške korake:

- odločnost;
- zagotoviti ustrezne vire in pogoje za delo, saj je značilnost 'trmastih problemov' v tem, da so večplastni in povezani z različnimi področji poslovanja. Zato se jih rešujemo s

skupino zaposlenih, ki zastopajo vse vidike problema. Skupina zaposlenih naj vsebuje od štiri do šest članov, ki poznajo svoje odgovornosti in pristojnosti in določiti morajo vodjo. Pomagajo lahko tudi zunanji svetovalci;

- vodstvo mora jasno opredeliti nalogo in določiti čas, do kdaj jih mora skupina rešiti; pogosto se dogaja, da se ta korak opravi zelo površno;
- analiza vzrokov problemov, cilji pa morajo biti merljivi in dosegljivi;
- ko so vsi pogoji zagotovljeni in je skupina dovolj odločna, sledi zadnji korak tj. izbor ustrezne metode in njena uporaba pri iskanju rešitve (Paretovo načelo, analiza ABC, sistemski diagrami, analiza PEST, analiza verige vrednosti, analiza dodane vrednosti, viharjenje možganov...).

Prepričanje, da *inovativnost poganja svet*, je vzpodbudilo precej strokovnjakov, da se posebej ukvarjajo z inovativnostjo različnih starostnih kategorij prebivalstva in jih pozivajo k ustvarjalnosti. Ideja je lahko genialna, vendar pa je vprašanje, ali je izvedljiva, uporabna in tržno zanimiva. Ustvarjalnost se začne že v mladih letih, še posebej pa je uspešna, če mlade pri tem podpirajo in vzpodbujajo – in dajejo vzgled – tudi njihovi učitelji. Lahko jo je prebuditi v vsakem človeku z raznimi načini ustvarjalnega razmišljanja. Nekatere so namenjene posamezniku, nekatere pa skupini. Inovator se zanaša na lastne sile, zraven pa pomaga podporno okolje. V Sloveniji je nastalo omrežje, ki pomaga uspešnim izumom ali podjetniškim idejam ugledati luč sveta. Pomagajo pa tudi konkretna ministrstva z različnimi razpisi.

5 Inovatorji

Osrednji del vsakega inovacijskega procesa so inovatorji kot tvorci idej in avtorji njihove uporabe v praksi. V nadaljevanju je predstavljen tudi ta vidik inovativnosti in nekateri inovatorji z njihovimi inovacijami, ki so nekaterim prinesle tudi mednarodne nagrade.

5.1 Izuma ni mogoče naročiti

Za inovatorjevo uspešnost je zelo pomembno njihovo delovanje in vključevanje v okolje. Inovatorji so težko vodljivi ljudje in okolica jih ne razume, ker ne vidi, kako v običajnih stvareh najdejo nenavadne povezave in rešitve, zato malokateri od inovatorjev v celoti uresniči svoj potencial. V večini podjetij se lotijo spodbujanja inovativnosti zaposlenih z različnimi razpisi za najboljšega inovatorja leta in te razpise obesijo na panoje po hodnikih in od delavcev pričakujejo, da jih bodo pritegnile denarne nagrade. Inovatorjev pa ne žene denar,

ampak vedno novi izzivi in zato je za rast kreativnega potenciala v ljudeh zelo pomembna klima v podjetju. Inovativni posamezniki ne morejo delati v strogo hierarhičnih poslovnih okoljih z veliko pravili in s šefom, ki ne dopušča, da kdo misli in dela drugače. Največji zaviralci inovativnosti so po mnenju nekaterih:

- socializacija v kulturnem okolju, ki se boji drugačnih;
- ostanki socialističnega sistema, kjer se je kot vrednota povičevala ponižnost in poslušnost, zatirala pa ljudi, ki so mislili s svojo glavo;
- šolski sistem, ki nagrajuje učenje podatkov, ne pa tudi kreativnosti;
- pomanjkanje posluha univerzitetnih profesorjev za mentorstvo inovatorjev pri razvijanju njihovih inovacij;
- slaba patentna zaščita inovacij v Sloveniji, ki dopušča zlorabe.

Vodja lahko kreativne in inovativne ljudi v podjetju spozna s preprosto metodo opazovanja. Odzivi inovatorjev so nepredvidljivi in se zelo težko podrejajo normam iz okolja. Ker je z njimi težko delati, jih ponavadi vodstvo premesti na drugo, bolj individualno ali celo izolirano delovno mesto. V skrajnih primerih jih celo odpustijo. Zato je za rast inovativnosti treba ustvariti okolje, ki sprejema in razume drugačnost. Pravi vodja in inovator se zelo dobro dopolnjujeta, informacije sprejemata na podlagi intuitivne percepcije. Odločata pa se na osnovi logike in analize. Vendar se tudi razlikujeta. Vodja je pri svojem početju zelo načrten in realen. Velike zamisli želi realizirati in imeti od tega koristi. Žene ga doseganje zastavljenega cilja. Glavni moto inovatorja pa se glasi: izziv za izzivom. Je velik idealist. Njegovi odzivi so nepredvidljivi in spontani. Najpomembneje mu je tisto, kar doživlja v določenem trenutku in ne prihodnost ali denar. Več mu pomeni priznanje sodelavcev in vodstva. Uspešni podjetniki so večinoma kombinacija vodje in inovatorja. Pravi vodja se od spontanih inovatorjev loči po tem, da zna oceniti potencial inovacije in jo, če je obetavna, uvede v proizvodnjo in uspešno proda izdelke, medtem ko inovatorjem to brez pomoči drugih ljudi uspe redkeje.

5.2 Inovatorji o sebi

Inovator *Tomaž Pevc* je sodeloval na mednarodnem inovacijskem sejmu British Invention Show in dobil zlato medaljo za inovativnost. Predstavil je plovilo na podvodna krila, ki ga poganja izvenkrmni motor s samo štirimi konjskimi močmi in lebdi na vodi. Vse kar ni nujno potrebno za plovbo, se dvigne iz vode, s tem pa se zmanjšata vodni upor in posledično poraba goriva (porabi le liter do 1,5 litra goriva na uro). Čoln je plovilo za prosti čas in primeren za

priobalno plovbo. Doseže hitrost 20 kilometrov na uro, zaradi podvodnih kril pa je izredno stabilen tudi v valovih in s tem varnejši.

Peter Florjančič, izumitelj iz Bleda, je 60 let živel v tujini. Imel je 5 državljanstev, sedaj ima samo še 2. Trideset let je preživel po najboljših hotelih na svetu, 4 leta je preživel v avtomobilih, 3 leta na vlakih, leto in pol v letalih ter eno leto na ladji. Za svoje delo je potreboval mir in brezskrbno življenje. V enem letu je moral izdelek perfektno narediti in ga plasirati na trg. V Monte Carlu je živel 15 let in financiral ga je egiptovski kralj Faruk. V 60. letih je ustvaril 400 izumov, od tega je bilo 42 dobrih, svetovno uspešnih. Imel je 9 podjetij ter restavracijo. 60 let je delal za svetovno znana podjetja, kot so Kodak, 3M, Ferrero, Fuji, L'Oréal, itd. Dobil je veliko nagrad za svoje izume. Za svoj prvi patent – statve za tkanje – je dobil 100.000 mark, 1,5 milijona nemških mark pa je zaslužil s strojem za plastiko, izumil je okvirčke za diapozitive, airbag, bazen za enega človeka ter čokolado Top. Izumitelj Florjančič pravi, da so trenutno najbolj zanimivi novi produkti za turizem, saj bo turizem moral služiti pravim gostom, ne pa popotnikom.

Violeta Bulc, lastnica in direktorica podjetja Vibacom d.o.o., je nabirala svoje bogate izkušnje doma in v tujini na področju vodenja podjetja, strateškega razvoja, inovativnih modelov, metodologij in razvojnih zgodb, telekomunikacij, informatike ter elektronskega poslovanja. Dobila je veliko priznanj za inovacije. Inovatorica si inovativnost razlaga kot miselni proces, ki je vezan na človeka, njegove talente, obnašanje in znanje, predstavlja pa ključni vzvod za povečevanje vrednosti podjetja in ustvarjanje dobička. Pravi, da imamo v Sloveniji premalo sistemov, ki bi znali dovolj dobro izkoristiti posameznike, ki so inventivno iznajdljivi.

Vital Verlič in *Katja Škoberne* sodelujeta v podjetju OpenAd, ki ga je Verlič začel razvijati leta 2002, leto kasneje pa se mu je pridružila tudi Katja Škoberne. Pred tem je bil Verlič izvršni kreativni direktor v oglaševalski agenciji FUTURA DDB in v desetih letih prejel s svojimi sodelavci več kot 200 nagrad na festivalih od New Yorka, Londona, Pinacla, Portoroža do Ljubljane. Katja Škoberne je avtorica številnih člankov o komunikacijah in občasna predavateljica. Meni, da je inovativno vse tisto, kar omogoča, da se v življenju lažje in bolj osredotočimo na bistvene stvari. Zanj je inovatorstvo stanje duha, ki potrebuje plodna tla in spodbudno okolje. Po njenem mnenju je v Sloveniji veliko podjetniškega duha, ki bi moral rojevati tudi inovativnost. Njen moto je: šele ko si bomo upali predstaviti tudi tiste ideje, ki niso nujno zmagovalne, bomo imeli priložnost med njimi izbirati tiste, ki bodo osvojile svet.

6 Inovativnost mladih

Ker je vse bolj v veljavi prepričanje, da je za razvoj in porast inovativnosti v družbi kot celoti ter v podjetjih in ustanovah pomembna klima, se vse več pozornosti posveča tim. vzgoji za inovativnost. Vlaganje v inovativnost ter povezava z raziskovalnim delom povečuje produktivnost in konkurenčnost gospodarstva, s tem pa tudi večje možnosti zaposlovanja. Najpomembnejša dejavnika uspešnosti pri delu sta znanje in intelektualni kapital. Pojavlja se pa vprašanje kako razvijati človeške potenciale in jih čim bolje izrabljati.

Psihološke analize so pokazale da so mladi bolj kreativni in inovativni kot starejši, kar 90 % pet letnih otrok je inovativnih, pri sedemnajstih letih je kreativnih le 10 % otrok, z leti inovativnost upada, saj je le 5 % ljudi inovativnih. Problemi nastopajo v procesu realizacije, saj je za uspešno realizacijo potrebno obvladovati celotno invencijsko – poslovno verigo. Za inoviranje so potrebna široka znanja, ki jih mladi delno ali pa v celoti še nimajo.

Tovrstni rezultati so tudi v Sloveniji našli plodna tla in se izražajo v spodbujanju inovativnosti med dijaki in študenti; cilj pa je dvig stopnje inovativnosti tako med mladimi kot med njihovimi učitelji – mentorji. Strategije za dvig inovativnosti mladih so običajno organizirane piramidalno, kar pomeni, da je projekt zasnovan in voden sistemsko: začne se in koordinira na državni ravni ter izvaja prek omrežja učiteljev, regionalnih ustanov in podjetij.

6.1 Mladi imajo ideje

Star pregovor pravi, da na mladih svet stoji. Psihologi ugotavljajo, da se človeku rodijo najizvirnejše ideje tja do 30. leta starosti. Inovativnost je potrebno pri mladih vzpodbujati pri realizaciji idej. Upoštevati moramo tudi, da mladi nimajo izkušenj z delom, s katerimi bi si pomagali pri inovativnem delu. Zato se tudi v Sloveniji že kar nekaj let uspešno podpira mlade inovatorje. Tako je npr. Inštitut za inovativnost in tehnologijo sklenil dogovor s Hrvaško zvezo inovatorjev, prek katere se najboljši mladi inovatorji vsako leto predstavijo na razstavah v sosednji državi. Na razstavi so se s svojimi idejami in konkretnimi izdelki predstavili dijaki in študenti, ki so prijeli priznanje Gospodarske zbornice Slovenije in omenjenega inštituta. Slovenski inovatorji so za svoje ideje in izdelke poželi precejšnje zanimanje, prejeli pa so tudi številna priznanja. Svoje dosežke pa izčrpno predstavljajo tudi na spletni strani www.Inovativnost.net, prek katere se tako mladi kot mentorji lahko vključijo v izobraževanje, si ogledajo vrsto uspešnih projektov mladih, medsebojno in s svetovalci izmenjujejo izkušnje prek spletnega foruma ter najdejo tudi druge zanimive informacije. V projektu je sodelovalo že več tisoč mladih in njihovih mentorjev. Več sto inventivnih projektov je rezultat večletnih prizadevanj, od katerih so nekateri tudi že poslovno uspešni.

Fakulteta za management Univerze v Kopru, IEDC z Bleda ter Istitut Callegari, ki mladim inovatorjem kot nagrado na natečajih omogočijo npr. brezplačno udeležbo na seminarjih oziroma delavnicah, pa tudi krijejo stroške šolnine za semester študija ali podarijo komplete študijske literature. V prihodnje bodo aktivno na inštitutu podpirali mlade slovenske inovatorje in jim omogočili predstavitve njihovih idej in izdelkov tudi na mednarodni ravni. Ključni cilj tovrstnih prizadevanj je spodbujanje inovativnosti in podpora podjetniškim aktivnostim dijakov in študentov ter njihovo povezovanje z gospodarstvom, da bi:

- ti izdelali čim večje število inovacij;
- se čim večje število mladih usmerjalo v inovativne projekte;
- se zvišala raven informativnosti, znanja in veščin mladih o inovacijskih in podjetniških procesih;
- se mladi bolje pripravili na vstop na trg dela oz. za samozaposlitev;
- bila boljša izkoriščenost slovenskega podpornega okolja.

Konkretne analize empiričnega gradiva so pokazala, da tudi mladi v procesu svojega inoviranja zaznavajo:

- neposredno in posredno podporno okolje; v prvo umeščajo svojo motivacijo, vzpodbudo mentorja, svojo izobrazbo ter splošno vzpodbujanje ustvarjalnosti v družbi, posebej pa v podjetjih in šolah; v posredno podporno okolje pa umeščajo povezanost s podjetji oz. gospodarstvom in izkušnje mladih;
- stopnjo razvitosti investicijsko-inovacijske verige, ki je sicer v obliki razvojno-raziskovalnega dela dobro razvita, vendar ni usmerjena v inovativnost, saj ima le majhen del RR uporabno vrednost, faze, ki sledijo RR so redko izvedene, majhen poudarek vidijo na pomembnosti poslovnega načrta, dejavnosti povezane z intelektualno lastnino so najpogosteje zanemarjene.

Iz zornega kota takšnih opažanj se kažejo *mreže inovativne odličnosti mladih* kot ustrezna strategija za dvig inovativnosti in podjetnosti med mladimi, mentorji in širšem družbenem okolju, ki bi tudi vzpodbujala množično inovativnost in odličnost na osnovi izobraževanja, tekmovanj, mednarodnega povezovanja in podpor. Na vseh ravneh dejavnosti bi morale biti zagotovljene:

- informacijska podpora;
- možnosti za timsko delo in povezovanje mladih z različnih področij;
- povezovanje z gospodarstvom;
- mreža/omrežje inovatorjev.

Takšne strategije bi morale voditi k znanju, ki bi pomagalo pri:

- boljši prilagoditvi spremembam na trgu dela;
- razvijanju dodatnih sposobnosti in kvalifikacij;
- pridobivanju sposobnosti (že med šolanjem) prilgajanja na hitre spremembe v gospodarstvu in družbi.

V Sloveniji vedno bolj govorimo o inovativnih podjetjih, o moči idej, o idejah, ki temeljijo na visokem profesionalnem znanju kot o najbolj iskanem tržnem blagu v globalnem svetu. Usmeritev Slovenije je usklajena s strateškimi usmeritvami EU. Ustvarjanje novih idej je še vedno v največji meri odvisno od lastne pobude inovatorja ter od spodbujevalnih dejavnikov v okolju, kjer se mladi dnevno srečujejo. Mladi se zavedajo potrebe po rednem strokovnem izobraževanju, splošni izobrazbi, intelektualni širini, mednarodnih dimenzijah in ustreznih čustvenih dejavnikih, ki so pogoj za kreativno zaznavanje in reševanje problemov. Le 8 idej od stotih pride v obliki tržnega proizvoda do tržišča, od tega pa se le dve uveljavita na trgu in prinašata gospodarsko korist. Raziskave kažejo, da so mladi inventivni, saj njihove ideje pogosto odražajo zrelo poznavanje in ustvarjalno reševanje gospodarskih in družbenih problemov. Isti viri dokazujejo, da mladim manjka znanja in podpore za uspešno realizacijo idej. Če se v Sloveniji želi doseči višja stopnja inovativnosti med mladimi, so bo moralo spremeniti tudi razumevanje pomena inovacijskih procesov v družbi in gospodarstvu. Pr doseganju teh ciljev bi v veliki meri – kot menijo strokovnjaki – pomagali tudi naslednji ukrepi:

- ustrezno usposabljanje učiteljev za mentorstvo;
- promocija in krepitev inovacijskih procesov;
- vzpostavitev partnerstva med izobraževalno dejavnostjo in gospodarstvom.

7 Ukrepi za spodbujanje inovativnosti in kakovosti

Inovativnost postaja mantra poslovnega sveta. Pred enajstimi leti so v *Gospodarski zbornici Slovenije Zasavje* menili, da je lahko inovativnost pomemben dejavnik za razvoj gospodarskega okolja in da imajo za to tudi kapital - ljudi. Odločili so se inovacije tudi nagraditi. Danes rezultati kažejo, da so imeli prav. V enajstih letih je 258 posameznih inovatorjev predstavilo skupaj kar 267 inovacij in projekt je našel posnemovalce tudi širše po Sloveniji. Inovativnost postaja ključna konkurenčna prednost in jamstvo za obstoj. Tega se svetovni managerji še kako zavedajo. Leta 2006 je kar 90 odstotkov managerjev največjih

podjetij prepoznavalo inovativnost kot eno izmed treh najpomembnejših prioritete strateškega razvoja, za 40 odstotkov pa je veljala inovativnost za največjo.

Podobno je Upravni odbor GZS - *Območne zbornice Novo mesto* leta 1997 ustanovil Odbor za kakovost za področje Dolenjske in Bele krajine. Z namenom širjenja na področju inovativne dejavnosti se je odbor leta 2001 preimenoval v Odbor za kakovost in inovativnost. V okviru sedanje *Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine* deluje kot spodbujevalec in organizator aktivnosti na področju kakovosti z idejami, politiko in projekti kakovosti s ciljem, da bi na Dolenjskem in v Beli krajini kakovost in inovativnost v najširšem pomenu dobila svojo pravo vlogo. Glavna vloga odbora je spodbujati in pospeševati aktivnosti za izboljšanje kakovosti izdelkov, storitev in procesov ter ukrepov za ekološko proizvodnjo. Člani odbora dajejo pobudo za inovativne procese z aktivnostmi, ki so usmerjene v prepoznavanje, spodbujanje, podporo in izvedbo inovativnih zamisli. Odbor sestavljajo člani uspešnih podjetij Dolenjske in Bele krajine, ki vsako leto pripravi Dan kakovosti in inovativnosti Dolenjske in Bele krajine, na katerega brezplačno vabi vsa podjetja in organizacije iz te regije. Odbor nima lastnih sredstev za delo, sponzorirajo ga podjetja kot so Krka, Adria Mobil, Trimo, Danfoss Compressors, Tiskarna Novo mesto, Revoz in drugi manjši sponzorji. Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine je ustanovila *Sekcijo za ravnanje s človeškimi viri*. Njen osnovni namen je na Dolenjskem in v Beli krajini povezati vse, ki se pri svojem delu srečujejo s področjem ravnanja s človeškimi viri. Usmeritev in namen delovanja sekcije je:

- spremljanje zakonodaje;
- promoviranje deficitarnih poklicev in s tem v zvezi vzpostavitev sistematičnega pristopa kratkoročnih in dolgoročnih ukrepov;
- izmenjava in promocija dobrih praks;
- ozaveščanje in vzpostavitev standardov ravnanja s človeškimi viri;
- organizacija in izvedba izobraževanj s področja delovanja sekcije;
- podeljevanje priznanj podjetjem za inovativne pristope k ravnanju s človekovimi viri;
- sodelovanje z drugimi inštitucijami in zavodi.

Enkrat letno načrtujejo organizirano večje dogodka, ki bo namenjen podelitvi priznanj in srečanju vseh, ki v tej regiji delujejo na področju ravnanja s človeškimi viri.

Odprti prostor Slovenija je pripravil prvi javni odprti prostor z naslovom *Odpiramo prostor za inovativne izdelke in storitve*. Zbralo se je več kot 30 ljudi iz različnih področij delovanja. Tomaž Jevšnik, ki je soustanovitelj podjetja *Ocen Orchids* je prvi dal motivacijo za to. Pri

odprtem prostoru ne gre za inovativne izdelke in storitve, temveč za inovativno kombinacijo orhidej, Prekmurja, geotermalne vode... Inovativnost se kaže predvsem v tem, da Prekmurje s svojimi potenciali prekosi Nizozemsko v proizvodnji lončnic in rezanega cvetja. Slovenske orhideje so za 20 % cenejše od nizozemskih predvsem zaradi boljšega podnebja, ogrevanja z vodo iz globin in seveda tudi cenejše delovne sile. Uvodna motivacija so bile orhideje. Na podlagi tega so udeleženci začeli predlagati teme in vprašanja. Nato so se razdelili v skupine in izmenjavali predloge, ideje, možne rešitve, izmenjavali vizitke in prispevali znanje in izkušnje o ustvarjanju pogojev za inovativnost.

Inženirska zbornica Slovenije je v zadnjih petih letih podelil nagrade za inženirske dosežke na področju gradnje objektov, v letu 2008 pa bo prvič podelila nagrado za inovativen pristop pri gradnji objektov. Pogoji za sodelovanje so, da je bil objekt zgrajen v zadnjih desetih letih in da je projektant vpisan v seznam podjetij, ki ga vodi IZS.

8 Priprava in izvedbe raziskave

Na osnovi zbranih informacij se je skupina odločila, da bo zbirala informacije o značilnostih inoviranja v podjetjih v Jugo-vzhodni Sloveniji z anketiranjem. V ta namen je bil pripravljen širši nabor podjetij, ki jebil ob koncu postopka izbire omejen na 10 podjetij praviloma iz različnih industrijskih dejavnosti (eno deluje v trgovski dejavnosti). Izbrana podjetja so glede na število zaposlenih sodila med majhna in srednje velika podjetja; glede lastništva pa so bila večinoma zasebna – d.o.o. in d.d.

Na izbor ciljnih skupin anketirancev so vplivale informacije o tem, da je uspešnost inoviranja – tj. v proizvodnjo vpeljane inovacije in uspešno uveljavljene na trgu – odvisna od uspešnega inoviranja ter uspešnega in učinkovitega upravljanja inovacij. To pomeni, da sta za uspešnost celotnega procesa pomembna uspešni inovator in uspešni manager. Tako je skupina izbrala dve ciljni skupini anketirancev v vsakem ciljnim podjetju – inovatorje in managerje.

Za vsako ciljno skupino je bil pripravljen poseben vprašalnik, od katerih je vsak vključeval vprašanja o pogojih inoviranja, o možnostih uvajanja inovacije v proizvodnjo ter o odnosu in podpori različnih okolij do inoviranja – tj. vodstva podjetja, sodelavcev in širšega družbenega okolja. Pri obeh ciljnih skupinah se je anketa zaključila s sklopom vprašanj o predlogih za izboljšanje inoviranja.

Anketiranje so izvedli študenti sami. Pred tem so se v okviru seminarskih vaj usposabljali za izvedbo anketiranja z natančnim spoznavanjem vprašalnikov in večkratnim poskusnim anketiranjem.

Anketiranje je bilo izvedeno v osmih od desetih ciljnih podjetij, ki so označena s črkami od A do G brez rangiranja. V vseh podjetjih so bili anketirani inovatorji – praviloma eden, v večjih podjetjih pa tudi dva – in managerji (eden).

9 Analiza procesa inoviranja nekaterih podjetjih v Jugovzhodni Sloveniji

Zaradi večje preglednosti in lažjega ugotavljanja skupnih in različnih značilnosti inovacijskega procesa v izbranih podjetjih, so študenti opravili analizo anketno zbranih informacij na dva načina:

- najprej so predstavljene informacije o stanju in pogojih inovativne dejavnosti v šestih od osmih podjetij z vidika enega ali obeh ciljnih anketirancev – inovatorja in/ali managerja;
- v drugem koraku pa je bila opravljena analiza za vsa podjetja skupaj – primerjalno, vendar za vsako ciljno skupino posebej.

9.1 Analiza pogojev za inoviranje po posameznih podjetjih

Podjetje A

Podjetje A deluje v trgovski dejavnosti. Anketiran *inovator* je moškega spola in star približno 35 let. Ima dokončano univerzitetno izobrazbo (programer) in 12 let delovne dobe – od tega je v podjetju A zaposlen 7 let, in sicer v sektorju informatike. Je avtor 8 inovacij s področja tehničnih izboljšav, od katerih vseh ni ustvaril v navedenem podjetju. Na Uradu za industrijsko lastnino ni prijavil nobenih izumov, ker jih ni ustvaril. Pri ustvarjanju inovacij so mu pomagali sodelavci in prijatelji programerji. Anketiranec je pojasnil, da ima o področjih inoviranja zadnjo besedo uprava, velik vpliv pa imajo tudi direktorji sektorjaev O realizaciji inovacij v podjetju odloča uprava ter nadzorni svet. Za inovacije načeloma niso nagrajeni, saj za to dobivajo redno plačilo in je to njihova redna delovna obveza. Splošen odnos do inovativnega dela je v podjetju dober. Vodstvo je nagnjeno k inovacijam, saj ustvarja vzpodbujajoče vzdušje. Sodelavci so naklonjeni inovacijam, saj veliko sodelujejo pri ustvarjanju le teh, odnosa okolja pa anketiranec ne more opredeliti. Od vodstva pričakuje anketiranec več finančnih sredstev za inoviranje, od sodelavcem si pa želi le dobrega sodelovanja. Anketirančeva ocena splošnega odnosa do inovacij v podjetjih je, da podjetja še vedno premalo inovirajo, v gospodarstvu je po njegovih besedah zakonodaja prestroga,

postopek za pridobitev patentne zaščite je prezahteven, za družbo pa meni, da dobro sodeluje ter da jih vzpodbuja. Anketiranec predlaga spremembe v smislu, da bi inovatorji morali biti bolj nagrajeni za dobro inovacijo, saj je po njegovem mnenju to dobra motivacija. Inovatorjem priporoča, da naj se borijo za svoje pravice in pravice do nagrade, posebej če je inovacija dobra. Vodstvu anketiranec priporoča, da inovatorje vzpodbuja in jih ustrezno nagrajuje.

Podjetje B

Podjetje B deluje v lesarski industriji; ima 988 zaposlenih, od tega je manj kot 1% inovatorjev. Anketirani *manager* je moškega spola in star prilično 40 let ter ima podiplomsko izobrazbo, v podjetju zaseda položaj direktorja proizvodnje.

V podjetju imajo predvsem tehnične izboljšave; inovacij, ki bi bile zaščitene s patentom, ni. O tem, kdo odloča o inovacijah, imajo poseben sistem – to je direktor posameznega oddelka; avtorji inovacij pa prejmejo denarne nagrade. Pogoji za inoviranje so po anketirančevem mnenju slabi, za izboljšanje tega pa bi morali uvesti nov sistem. Na vprašanje, kakšen je odnos do inovacij, je anketiranec odgovoril, da je dober ter da inovacije podpirajo. Za odnos okolja do inovacij meni, da je slab, odnos sodelavcev pa je podpirajoč. Za splošen odnos slovenskega gospodarstva meni, da je zelo slab, zato bi bilo treba uvesti nov sistem KAIZEN, ki gradi na manjših in postopnih izboljšavah, ki lahko dvignejo podjetje zelo visoko, saj se pri večjih inovacijah pojavi problem potrebe po lastnem razvojnem oddelku, za kar so potrebne velike finančne naložbe. Anketiranec predlaga inovatorjem, naj uporabijo svojo domišljijo, naj razmišljajo globalno in delujejo lokalno, le tako bodo prišli do dobrih inovacij.

Podjetje C

V podjetju C se trudijo biti čim bolj inovativni. To inovativnost spodbujajo tako, da tudi zaposlene v proizvodnji sprašujejo o predlogih, ki jih imajo. Tako naj bi vsak zaposleni v tem podjetju predlagal, vsaj, eno inovacijo letno.

Anketirni *manager* – vodja oddelka – je povedal, da imajo v podjetju tudi razvojni oddelek, kjer se ukvarjajo z inovacijami. Vsi v oddelku oblikujejo drugačen oz. nov izdelek in nato izdelajo natančen načrt, ki ga posredujejo proizvodnemu oddelku za izdelavo nulte serije. Inovativnost v podjetju nagrajujejo z priznanji in denarnimi nagradami. V podjetju so še posebej poudarili, da gre bolj za tehnične izboljšave kot za inovacije, saj je v tej panogi težko izumiti še kaj novega. Svoje izdelke – in s tem tudi svoje inovacije – predstavlja podjetje na sejnih notranje opreme po vsej Evropi in z časopisnim oglaševanjem.

Enega od izumov so tudi prijavi na Uradu za industrijsko lastnino in ga zaščitili s patentom. S pridobivanjem patentne zaščite v glavnem niso imeli težav, pri pridobivanju te zaščite pa so za pripravo potrebne dokumentacije poiskali zunanjo pomoč.

Vodja oddelka kakovosti je povedal da v podjetju vsak posameznik odloča o realizaciji inovacij, meni tudi da so pogoji za inovativno delo v podjetju zelo ugodni. Inovatorji so deležni denarne nagrade in denarnega nadomestila kot tudi priznanja. V podjetju C vlada dober odnos do inovativnosti, saj sodelavci med seboj sodelujejo in se podpirajo.

Inovator v podjetju ima univerzitetno izobrazbo, in sicer diplomirani inženir strojništva. V tem podjetju dela že štiri leta v oddelku industrializacije oziroma oddelek stalnega napredka. V podjetju imajo predvsem tehnične izboljšave. Pri ustvarjanju inovacij delujejo v timih ali pa inovator predlaga realizacijo v timu. O področjih inoviranja v podjetju odloča oddelek stalnega napredka, inovatorji pa so za inovacije nagrajeni z denarno nagrado ali denarnim nadomestilom. Vodstvo polno podpora inovacije, sodelavci se vključujejo in sodelujejo pri inovativnem delu. Okolje pa jih sprejema, kajti dobili so tudi nagrado okolja.

Splošen odnos do inovativnosti v tem podjetju je, da so podjetja čedalje bolj naravnana na inovativnost. Družba pa je pasivna do tega. Inovator ne predlaga nobenih sprememb, saj pravi, da spremembe pridejo same od sebe. Inovatorjem priporoča več podpore, da lahko dajejo predloge, vodstvu pa sodelovanje in pa posluš do inovacijskih dejavnosti.

Podjetje D

Anketirani *inovator* je v podjetju D komercialist, njegova izobrazba pa je srednješolska. V tem podjetju je zaposlen 9 let. Sam ali s sodelavci je avtor 10 tehničnih izboljšav na področju informacijske tehnologije v podjetju D. Pri določenih tehničnih izboljšavah mu je pomagal vodja proizvodnje z tehničnim znanjem ter znanje, ki ga je pridobil v tujini na sejmiščih. Njegove predlagane tehnične izboljšave so bile realizirane, saj jih je lastnik podjetja sprejel. Povedal je tudi, da je bil za tehnične izboljšave nagrajen in je prejel denarno nagrado. Od vodstva pričakuje, da ga pri tehničnih izboljšavah podpirajo in da realizirajo želje oziroma izboljšave. Od sodelavcev pričakuje spoštovanje in spodbujanje dela, od okolja pa pohvale oziroma priznanje. Meni, da je odnos do inovativnosti v Sloveniji dober, ker sledijo trgu. Slabo je to, ker je treba zelo veliko časa, denarja in prostora za inoviranje. V gospodarstvu se inovacije premalo upoštevajo, posebno izumi; tudi inovatorjev se ne podpira dovolj. Za odnos politike pa anketiranec meni, da prav tako dober, saj bi se inoviranje lahko podpiralo z razpisom subvencij ali olajšavami. V podjetju želi imeti svojega inovatorja in misli da je to

možnost. Drugim inovatorjem priporoča, da sledijo novi tehnologiji in jo sproti izboljšujejo ter te izboljšave tudi realizirali. Vodstvu priporoča, da sprejema nove izume in izboljšave, saj se bodo s tem odprla nova delovna mesta in zmanjšali stroški.

Anketirana *menedžerka* je v podjetju D prokuristka, njena izobrazba je visokošolska in je po poklicu ekonomistka; v podjetju D pa je zaposlena 10 let. V podjetju je 48 zaposlenih, nimajo svojih inovatorjev in nimajo inovacij v podjetju. Pri njih gre predvsem za tehnične izboljšave v proizvodnji in izdelkih. Tudi ona sodeluje pri tehničnih izboljšavah, predvsem sledijo sodobni tehnologiji v proizvodnji in pri informacijski tehnologiji. Tudi pri nabavi materiala pazijo, da uporabljajo čim kvalitetnejši material in obiskujejo razna razstavne sejme v tujini. V podjetju D zamenjajo oziroma izboljšujejo proizvodnjo vsakih 5-8 let. Podjetje D še nima prijavljenih izumov na Uradu za industrijsko lastnino, prav tudi nobene pridobljene patentne zaščite. Pri izdelavi in izvedbi tehničnih izboljšavah ji je pomagal tehnolog in znanje, ki si ga je pridobila na sejmih v tujini ter direktor - lastnik podjetja. Pri inovacijah upoštevajo mnenje zaposlenih in tudi končnih porabnikov. O realizaciji tehničnih izboljšav odloča lastnik podjetja oziroma direktor. Za svoje inovativne prispevke zaposleni do sedaj niso bili nagajeni. Anketirana managerka meni, da so pogoji za tehnične izboljšave v podjetju dobri, saj prislужnejo zaposlenim. V svojem proizvodnem programu ponujajo proizvode, ki se jih na slovenskem trgu sicer ne da kupiti. V podjetju D je odnos do inovativnega dela dober, prav tako tudi do sodelavcev inovatorjev. Od vodstva, sodelavcev in okolja pričakuje, da jo bodo podpirali in da bo lahko izražala še naprej svoje ideje. Anketiranka pravi, da premalo pozna področje o inovacijah, pozna pa razne razpisane nagrade za inovacije. Odnos politike do inovativnosti ji je prav tako neznan; meni pa še, da bi morali upoštevati mlade inovatorje kljub temu, da nimajo izkušenj s prakso in prizkusiti njihove izume. Misli, da so možnosti za realizacijo mladih inovatorjev slabe. Morali bi ustanoviti društva, ki bi vključevala inovatorje in jim dala prosto pot do izražanja njihovih izumov. Anketa jim je vzbudila zanimanje, da bi tudi oni imeli inovatorja v podjetju, ki ga sedaj nimajo, zato da bi lahko v prihodnje patentirali kakšen svoj izum.

Podjetje E

Podjetje E ima približno 800 zaposlenih in na določen način se imajo vsi za inovatorje. V podjetju nagrajujejo inovatorje denarno in nedenarno. Višina denarne nagrade, ki jo dobi inovator za inovacijo, je odvisna od pomena inovativnega predloga. Ta znesek se izračuna po določeni formuli, in sicer dobi inovator sorazmeren delež prihranka, ki ga je z inovacijo

prihranil podjetju. Eden izmed inovatorjev v podjetju je dobil tudi občinsko nagrado za inovatorja leta ter nagrado Mestne občine Novo mesto za življenjsko delo na področju inovativnosti. Večina inovacij v podjetju je bilo realiziranih, razlogi za tiste inovacije, ki pa niso bile, so naslednji: podan predlog ni bil uresničljiv, inovacija je bila časovno neprimerna ali pa je predstavljala prevelik strošek za podjetje.

Da bi bili pogoji v podjetju še bolj ugodni za inoviranje, bi morali prenoviti celoten sistem upravljanja inovativnih predlogov, izboljšati inovativno razmišljanje v podjetju in ga vzpodbujati. Za boljši odnos okolja do inovativnega dela v podjetju bi bilo treba razviti koncept inovativnega razmišljanja in ga razvijati v daljšem časovnem obdobju, da bi se to inovativno razmišljanje razvilo tudi v okolju, saj okolje premalo vzpodbuja inovativno delo. Poleg tega bi morali imeti inovatorji v podjetju več poguma pri iskanju novih rešitev, se naučiti opazovati okoli sebe ter vedno znova iskati izboljšave, vodstvo pa bi se moralo zavedati pomena nenehnega izpopolnjevanja ter spremljati filozofijo razvoja in jo posredovati naprej v okolje, v katerem podjetje deluje.

Vodstvo podjetja spodbuja inovativno delo, sodelavci pa to delo sprejemajo in poskušajo najti vedno nove rešitve, kljub temu pa jim včasih primanjkuje motivacije, tudi zato, ker dobijo premalo vzpodbud iz okolja.

Inovator iz podjetja E je po poklicu magister strojništva ter namestnik generalne direktorice, s kar 40 letno delovno dobo v tem podjetju. Je avtor večih tehničnih izboljšav, ki so bile ustvarjene v tem podjetju. Večina njegovih inovacij oz. izboljšav je bilo realiziranih. Zadnja, jadrnica, pa še ni bila, saj še ni pravi čas, da bi se podjetje lotilo tega posla, ker je to zelo draga investicija, narejeni pa so bili 3 prototipi. Za izboljšave je bil inovator nagrajen. O področjih inoviranja v podjetju odloča komisija o inovacijah na osnovi pravilnika in postopka prijave.

Odnos do inovativnega dela je pozitiven, pa tudi podpora za inovacije je v podjetju velika. Inovator pričakuje podporo sodelavcev, vodstva in okolja do inovativnega dela, čeprav okolje včasih ne podpira vsega. Splošen odnos do inovativnosti je pozitiven, kljub temu da se ni doseglo vsega, kar je bilo načrtovano. V večjih podjetjih naj bi uvedli spremembe, kot so obvezni predlogi za inovacije, saj je možnost za realizacijo večja, če se izkaže, da so predlogi primerni.

Nasvet inovatorja ostalim inovatorjem je, naj delajo tako dobro kot doslej, vodstvu pa svetuje, naj inovatorje in njihove ideje podpirajo ter naj poenostavijo postopek prijave za inovativno delo.

Podjetje F

Podjetje F je s 40 leti tradicije in konstantnega razvoja tehnologije in peskalne tehnike nepogrešljiv partner v evropski industriji. V podjetju so specializirani za iskanje rešitev na področju peskalne ter lakirne opreme. V podjetju je približno 30 zaposlenih, med katerimi je 5 inovatorjev. Pri njih gre predvsem za tehnične izboljšave, in sicer jih imajo 20 na leto, medtem ko je izum je zaščiten s patentom. V podjetju se trudijo, da so vse inovacije realizirane.

Podjetje F je izrazito inovativno podjetje. Imajo tehnične pripomočke, ogromno bazo podatkov, laboratorij za raziskave in delavnico za preverjanje idej. Zaposlenim pa omogočajo vsakoletno izobraževanje in obisk seminarjev.

S pridobivanjem patentne zaščite so imeli težave v podjetju in na Uradu za industrijsko lastnino. V podjetju je precej administrativnega dela, priprava dokumentacije traja dolgo. Težave, ki so vezane na Urad za industrijsko lastnino, so predvsem visoki stroški.

Vodstvo in zaposleni so pozitivno naravnani do inovativnega dela. Vpliva iz okolja na njihovo delo ne čutijo. V slovenskem gospodarstvu, politiki in družbi je odnos pozitiven le formalne nrave, dejansko pa se ne čutijo ugodnosti. V podjetju menijo, da bi morali dobiti več podpore s strani države. Le-ta bi lahko ustanovila pospeševalne centre, ki bi podjetjem pomagala z brezplačnimi nasveti o izpeljavi prijav izumov.

Inovatorjem svetujejo, naj se ne ustrašijo, naj poskusijo nove prijeme in naj se borijo, če čutijo željo po inovativnosti; vodstvo pa naj bo bolj odprt do novosti, naj uvidi ekonomske učinke in naj vzpodbujao inoviranje.

Podjetje G

Menedžer ima podiplomsko izobrazbo – doktorat znanosti. Ima 19 let delovne dobe, od tega pa 2 leti dela v sedanjem podjetju.

V oddelku, ki ga vodi, je 20 zaposlenih, med njimi 5 inovatorjev. Inovacije imajo značaj tehničnih izboljšav. Tudi sam je inovator. Vse inovacije v podjetju so realizirane, o njih pa odloča posebna služba za inovativno dejavnost, odobri pa jih direktor in uprava. V podjetju inovacije nagrajujejo z denarnim nadomestili.

Po njegovem mnenju spremembe niso potrebne, saj so pogoji za ustvarjanje inovacij dovolj ugodni. Sam pravi, da je v podjetju odnos vodstva in sodelavcev zelo pozitiven in spodbujajoč in da takega pričakuje tudi v naprej. Od okolja pa pričakuje priznanja, tudi občinske nagrade. Meni, da se v politiki in v družbi mešata raziskovalno delo in inovativnost, kar ponazarja naslednji rek: *raziskovalno delo je pretakanje denarja v znanje, inovativnost pa pretakanje*

znanja v denar. Pri inoviranju je posebej pomembno, da so inovatorji pri svojem delu svobodni in neomejeni, saj tako lažje pridejo do boljših rezultatov in lažje sprejmejo tudi kakšno tveganje.

9.2 Izkušnje in mnenje inovatorjev o inoviranju in inovativnosti

Splošni podatki o anketiranih inovatorjih

Anketa je bila izvedena v podjetjih iz različnih gospodarskih dejavnosti: trgovske in različnih industrijskih panog, kot so lesna, steklarstvo, proizvodnja avtomobilov, kovinska in strojna. Vsi anketirani inovatorji so moški; njihova povprečna starost pa je približno 40 let.

Glede izobrazbe se precej razlikujejo:

- manj kot srednjo šolo (1);
- srednješolska izobrazba (2);
- višje- oz. visokošolska izobrazba (2);
- univerzitetna izobrazba (2);
- podiplomska izobrazba (2).

Poklici inovatorjev so različni: ključavničar, lesni in komercialni tehnik, računalniški programer, vodja razvojnega oddelka, inženir strojništva, diplomirani inženir strojništva in magister strojništva.

Delovna doba anketiranih inovatorjev se giblje od šest pa do 40 let; skupna povprečna delovna doba 17 let in povprečna delovna doba v anketiranem podjetju pa 14 let. Najnižja delovna doba inovatorja, zaposlenega v anketiranem podjetju, je bila štiri leta, najvišja pa 40 let.

Oddelki, v katerih inovatorji opravljajo svoje delo, so različni:

- oddelek za informatiko (2);
- razvojni oddelek (4);
- komercialne službe (1);
- uprava (1) kot namestnik generalne direktorice;
- oddelek za vzdrževanje strojev in naprav (1).

Inovativnost ne omejuje niti delovne dobe niti starosti inovatorjev, temveč po naših raziskavah in podatkih je pomemben spol.

Izkušnje o inoviranju v podjetju

Nobeden od anketiranih inovatorjev ni imel težav pri pridobivanju – prav tako ne podjetje, v katerem so zaposleni – ni imel težav pri *pridobivanju patentne zaščite* za svoj izum (tudi zato ne, ker imajo v enem od obiskanih podjetij svoj izum s patentno zaščito).

Anketirani inovatorji *inovirajo sami* ali pa jim pri tem *pomagajo sodelavci*, in sicer z vzpodbudami in idejami, s tehničnim znanjem in izkušnjami ter s pomočjo pri realizaciji inovacije.

O *realiziranju inovacij* praviloma odloča vodstvo podjetja ali oddelkov ali pa komisija za inoviranje (v enem primeru). V vseh podjetjih – razen v enem – so inovatorji *nagrajeni* za svoj inovativni prispevek, in sicer z nagradami ali denarnim nadoemstilom ali pa tudi z denarnimi nagradami in priznanji (v enem primeru). Skupno mnenje vseh anketiranih inovatorjev je, da so podjetja, v katerih so zaposleni, usmerjena k inoviranju, saj jim to omogoča obstanek in preživetje na trgu, ki nenehno zahteva novosti.

Predlogi za potrebne *spremembe na področju inoviranja* so različni:

- nov sistem inovativnih predlogov;
- več nadgrajevanja za nove in dobre inovacije;
- večja pomoč, razumevanje in podpora s strani države;
- sprejem ustreznih zakonov;
- ustanavljanje inštitutov;
- povezava inovatorjev, ki pokrivajo istovrstno dejavnost;
- upoštevanje mladih pri inovacijah;
- pospeševalna mreža v okviru slovenskega združenja gospodarstva;
- inovativni centri.

Predlagane spremembe imajo možnosti za realizacijo v primeru, če se bosta družba in država potrudili in sodelovali.

Priporočila anketiranih inovatorjevi za večjo ustvarjalnost in uspešnost pri inoviranju:

Inovatorjem:

- naj pokažejo svoje znanje, saj se jim bo obrestovalo;
- večjo aktivnost, ki je tudi stimulatívna;
- naj poskusijo nove prijeme, več poguma;
- znati opazovati okoli sebe ter iskati izboljšave;
- razmišljanje o spremembah, izboljšavah;
- ustanovitev društva, ki bi vključevalo inovatorje.

Vodstvu:

- večje spoštovanje in nagrajevanje inovatorjev;
- še večja podpora in sodelovanje ter tudi dobro motiviranje;
- vzpostavitev programa v podjetju »tekma ne idej ampak inovacij«;
- zavedati se morajo pomena nenehnega izpopolnjevanja, napredka, inovativnosti, spremljati filozofijo razvoja ter jo sprejeti za svojo in jo znati naprej posredovati v okolje, v katerem deluje;
- spodbujanje posameznika k posredovanju izboljšav.

9.3 Izkušnje in mnenje menedžerjev o inoviranju in inovativnosti

Splošni podatki o anketiranih menedžerjih

Podjetja, ki smo jih analizirale so bila različnih dejavnosti, kot je npr. trgovska dejavnost, lesna industrija, steklarstvo, proizvodnja avtomobilov, kovinska in strojna dejavnost ter predelava lesa. Spol anketiranih je pretežno moški, povprečna starost menedžerjev pa 45 let.

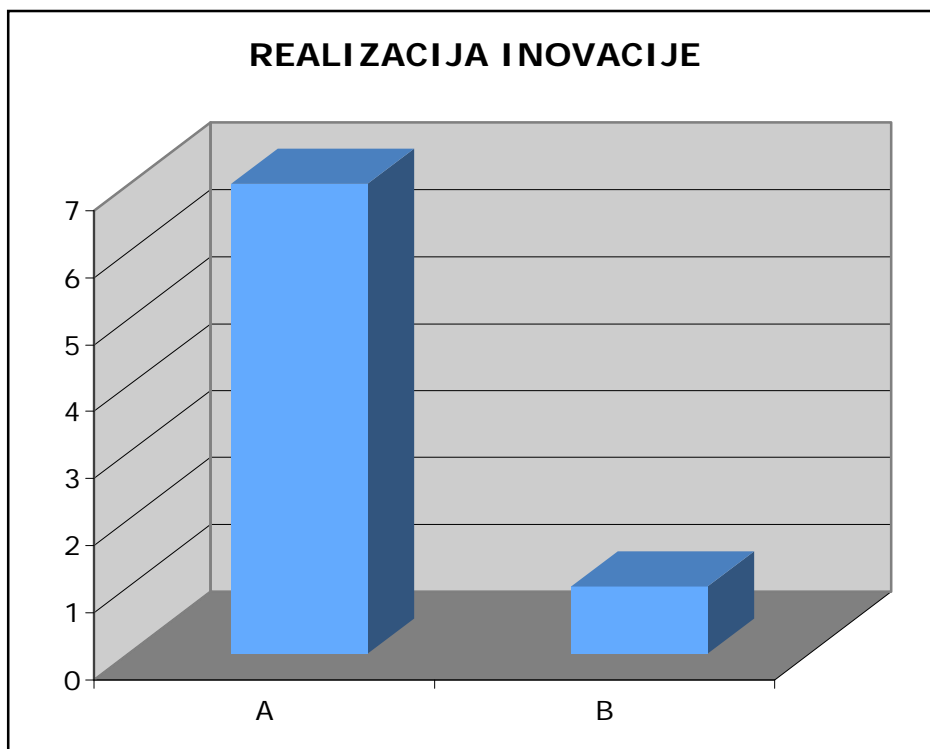
Največ anketiranih ima višjo ali visoko šolo, in sicer šest, podiplomsko izobrazbo pa dva menedžerja. Poklici menedžerjev so različni. Največ je ekonomistov, in sicer trije, sledita jim dva inženirja strojništva ter inženir lesarstva, direktor in doktor tehničnih znanosti.

Delovna doba anketiranih menedžerjev je od 14 pa do 32 let; povprečna pa 21 let. V podjetju, kjer je bila opravljena anketa, delajo menedžerji v povprečju 14 let. Najnižja delovna doba menedžerja je dve leti, najvišja pa 32 let.

Oddelki, v katerem so zaposleni anketiranci, so različni: trije opravljajo funkcijo direktorja podjetja, drugi pa funkcije direktorja sektorja za splošne zadeve, proizvodnega direktorja, vodje službe kakovosti in pomočnika generalnega direktorja.

Izkušnje o inoviranju v podjetju

Po mnenju večine menedžerjev v odjetjih niso imeli težav s *pridobivanjem patentne zaščite*. Težave pri pridobivanju patentne zaščite v samem podjetju in na uradu za industrijsko lastnino so bile povezane z veliko administrativnega dela in pripravo dokumentacije v podjetju, na Uradu za industrijsko lastnino pa so imeli visoke stroške prijave. Za pomoč so se obrnili k patentnemu zastopniku oz. na patentno pisarno zaradi priprave dokumentacije in materiala. Sicer pa imajo v podjetjih prakso, da inovacije relizirajo, vendar jih nezaščitijo, ker je postopek prijave predrag.



Po mnenju menedžerjev je večina prijavljenih inovacij *realiziranih*; razlogi za nerealizirane inovacije pa so bili naslednji:

- inovacija ni bila uresničljiva;
- čas za realizacijo ni bil primeren;
- ocena stroškov je pokazala, da bi realizacija inovacije povzročila več stroškov kot pa dobička.

Odločitev o inoviranju in realizaciji inovacij je po mnenju menedžerjev v pristojnosti različnih odločevalcev. Medtem ko o področjih inoviranja v nekaterih podjetjih o tem odloča uprava, v drugih direktor, direktor posameznega oddelka ali pa ustrezna komisija, o realizaciji inovacij praviloma odloča direktor sam ali pa komisija za inovacije.

Inovatorji so za svoj inovativni prispevek *nagrajeni* v vseh podjetjih, kjer so bile izvedene ankete, razen v dveh. Nagrade so praviloma denarne, v dveh podjetjih pa se poleg denarnega nagrajevanja poslužujejo tudi raznih priznanj in nedenarnih nagrad.

Menedžerji menijo, da ima vodstvo dober *odnos do inovatorjev*, saj jih podpira, denarno nagraduje, sodeluje z njimi in jih vzpodbuja k inoviranju. Za odnos sodelavcev pa menijo, da imajo nekateri med njimi dober in vzpodbujajoč odnos, saj jih podpirajo, nekateri pa so jim nenaklonjeni. V nekaterih podjetjih inovatorji sodelujejo med seboj in se na ta način vzpodbujajo, včasih pa jim tudi zmanjka motivacije. Glede dojemanja odnosa okolja so

menadžerji neenotni, saj ga nekateri dojemajo kot nenaklonjenega ali celo brez vpliva. Ponekod okolje vzpodbuja inovativnost preko šolstva in javnih ustanov. Pomemben element vpliva okolja pa se kaže v upoštevanju želja kupcev.

Menedžerji imajo različna *pričakovanja glede inovativnosti* v podjetju. Menijo, da se od vodstva pričakuje, da podpira inovatorje in izraža svoje želje po večjem številu inovacij, inovatorjem pa namenja več denarnih sredstev. Vodstvo mora vzpodbujati in motivirati inovatorje. Od sodelavcev pa se pričakuje, da bodo imeli podobne interese, medsebojno podporo in sodelovanje. Sodelavci bi morali podajati več predlogov za izboljšanje inovativneklime, med sabo pa se spoštovati in podpirati. Okolje mora biti do inovatorjev ugodno in ne skopariti z nagradami in vzpodbudami.

Ocena menedžerjev o *splošnem odnosu do inovativnosti* v slovenski družbi je naslednja. Nekateri anketirani menedžerji menijo, da je glavni problem v podjetjih v tem, ker namenja premalo sredstev za inovativnost in inovatorje. Drugi anketiranci menijo, da je odnos dober. Na splošno pa se podjetja zavedajo pomena inovatorjev in jih vzpodbujajo, čeprav je tako v redkih primerih. V gospodarstvu je premalo inovacij, čeprav se gospodarstveniki zavedajo pomembnost inovacijske dejavnosti, saj brez inovativnosti ni poslovne uspešnosti. Prav nasprotno je v politiki, kjer se ne zanimajo za inovativnost, zato jih ne zanima ustvarjanje niti inovativnost okolja. Postopek za pridobivanje patenta je zapleten, zato bi ga bilo treba poenostaviti. Skratka, politika premalo podpira podjetja v njihovi skrbi za inovativnost. Celotna družba ima do inovacij ambivalenten odnos – lahko jih sprejme ali pa zavrne; v celoti pa daje premalo podpore inovativnosti. V Sloveniji je veliko inovatorjev, le da imajo premalo podpore družbenega in političnega okolja.

Pogoji za inovativno delo so po mnenju menedžerjev praviloma dobri ali zelo dobri, le v enem podjetju slabi. Dobri pogoji za inoviranje so rezultat naslednjih dejavnikov:

- pri oblikovanju idej pustijo zaposlenim proste roke;
- znajo prisluhniti zaposlenim;
- vzpodbujajo inovativno razmišljanje;
- imajo vzpostavljen sistem, po katerem se izvajajo inovacijski postopki;
- v podjetju imajo potrebne tehnične pripomočke;
- imajo laboratorij za raziskave ter delavnice za preverjanje idej;

- izvajajo razna izobraževanja in seminarje;
- vsi zaposleni ima možnost sodelovati pri izboljšavah;
- vodstvo spodbuja inovativnost.

Kljub temu da menedžerji v glavnem ocenjujejo, da so pogoji za inoviranje, menijo da bi bilo povsesod, posebno pa tam, kjer to ni praksa, uvesti naslednje *spremembe v inovativni dejavnosti*:

- v podjetjih, kjer ne nagrajujejo inovatorjev, bi morali začeti z nagrajevanjem uspešnih inovacij;
- uvesti je treba nov oz. prenoviti obstoječi sistem upravljanja inovativnih predlogov z izobraževanjem zaposlenih ter z ustvarjanjem in vzpodbujanjem inovativnega razmišljanja;
- poleg denarnih nagrad je treba inovatorje nagrajevati tudi nenedarnno;
- ljudje naj še bolj razmišljajo o novih idejah, izboljšavah in inovacijah.

10 Sklepne ugotovitve in zaključek

V anketo, ki so jo izvedli slušatelji izbirnega predmeta Inovacijski menedžment v letnem semestru 2007/2008 na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto, je bilo od načrtovanih deset vključenih *osem podjetij s področja Jugo-vzhodne regije*. Vključena podjetja delujejo v *različnih gospodarskih panogah*: v trgovini ter v lesni, steklarski, avtomobilski, strojni in kovinski industriji.

Za ciljni skupini anketirancev sta bili izbrani dve skupini, in sicer: menedžerji in inovatorji. Izbor je bil posledica dejstva, da sta ti dve skupini odločilni za uspešnost inoviranja v podjetju, saj so prvi odločilni pri ustvarjanju pogojev za inoviranje in realizacijo inovacij – za upravljanje z inovacijami, medtem ko so drugi ustvarjalci, generatorji teh inovacij. Zaradi različnih pozicij, ki jih ti skupini zasedata v hierarhiji podjetja – prva upravlja in sprejema strateške odločitve, druga ob izvajanju le teh tudi ustvarja inovacije, je smotrna domneva, da imajo menedžerji in inovatorji tudi *različna mnenja in stališča* o istem procesu v podjetju – inoviranju – ter o pogojih in rezultatih inoviranja.

V anketo je bilo zajetih devet *inovatorjev* (vsi moškega spola) v starosti od 27 do 60 let in z delovno dobo od 6 do 40 let. Njihova izobrazba je zelo raznolika: od poklicne in srednje šole do visokošolske in univerzitetne izobrazbe. Po poklicu so programerji in inženirji, tehniki različnih strok in ključavničar. Svoje delo opravljajo v različnih oddelkih: v informatiki, razvojnem oddelku, vzdrževanju in komerciali.

Mnenje inovatorjev o *pogojih inoviranja* v podjetju je naslednje:

- nihče od anketiranih inovatorjev ni imel težav s pridobivanjem patentne zaščite;
- vse inovacije so bile realizirane;
- o področjih inoviranja odločajo: komisija za inovacije, direktor ali vodje oddelkov v podjetju;
- nagrajevanje inovacij je denarno in nedenarno (pohvale);
- splošen odnos do inovativnosti v podjetju je naslednji: vodstvo daje inovatorjem polno podporo, s sodelavci sodelujejo in si pomagajo med seboj, okolje pa inovatorje in inovacije sprejema in jih nagrajuje, medtem ko je celotna družba do inovativnosti pasivna.

V anketo je bilo zajetih osem *menedžerjev* obeh spolov, starih od 35 do 55 let in z delovno dobo od 14 do 32 let. Šest menedžerjev ima visoko izobrazbo, dva pa tudi podiplomsko (eden od teh dveh doktorat tehničnih znanosti). Po poklicu so ali ekonomisti ali inženirji različnih strok. V podjetju so ali direktorji podjetja ali oddelka oz. sektorja, eden med njimi pa je pomočnik direktorja.

Mnenje menedžerjev o *pogojih inoviranja* v podjetju je naslednje:

- v podjetju praviloma ni težav z realizacijo inovacij, so pa problemi s pridobivanjem patentne zaščite – tako v podjetju kot na Uradu za industrijsko lastnino;
- splošen odnos do inovativnega dela v podjetju je v glavnem pozitiven in vzpodbuden: vodstvo nudi podporo, sodelavci inovatorjev pa so motivirani za realizacijo inovacij in le poredko nenaklonjeni, medtem ko je okolje podjetja do inovacij najpogosteje nenaklonjeno in nevzpodbudno;
- o področjih inoviranja odločata uprava ali direktor;
- nagrade za inovacije so v podjetjih denarne in nedenarne (pohvale, priznanja);
- od vodstva pričakujejo, da bo inovatorje pri inoviranju vzpodbujalo in jim pomagalo, njihove rezultate pa nagrajevalo, od sodelavcev medsebojno podporo in spoštovanje inovativnosti, od okolja pa več ugodnosti ter nagrad in priznanj (občinskih);

- kljub splošnemu pozitivnemu odnosu do inoviranja menijo, da je v podjetjih premalo vzpodbude in premalo finančnih sredstev za inoviranje, v gospodarstvu premalo inovacij in premajhno zavedanje pomena inovativnosti, v politiki premalo interesa za inovativnost, premalo podpore podjetjem in preveč zapleten postopek pridobivanja patentne zaščite, prav tako je premalo zavzemanja za inovativnost in premajhna podpora inovatorjem tudi v družbi;
- pogoji za uspešno inoviranje v podjetju so naslednji:
 - pri oblikovanju idej pustiti zaposlenim proste roke in jim znati prisluhniti;
 - vzpodbujati inovativno razmišljanje;
 - vzpostaviti sistem, po katerem se izvajajo inovacijski postopki;
 - ustvariti ustrezne tehnične pogoje za inoviranje (tehnični pripomočki, laboratoriji);
 - organizirati različna izobraževanja in seminarje;
 - zaposleni omogočiti sodelovanje pri izboljšavah in vzpodbiti inovativnost.

Primerjava rezultatov ankete pokaže, da imata obe anketirani ciljni skupini – inovatorji in menedžerji – precej enako percepcijo o pogojih inoviranja v podjetjih, kjer je bila anketa izvedena. Obe skupini relativno visoko ocenjujeta pogoje inoviranja in možnosti za realizacijo inovativnih predlogov. Prav tako obe skupini menita, da doseženi pogoji niso zadostni, saj bi bilo potrebno več finančnih sredstev tako za razvoj inovacij kot za njihovo patentno zaščito. Nasprotno ugodnim mikro-pogojem – pogojem za inoviranje v podjetjih – ocenjujeta obe skupini pogoje in interes v celotni družbi in v politiki ter v okolju podjetij kot nezadostne oz. nevzpodbudne za uspešno in učinkovito inoviranje.

Skratka, podjetja se zdijo kot osamljeni bojavniki na področju konkurenčnosti, medtem ko je politika, kot tisti akter, ki sprejema strateške odločitve na makro-družbeni ravni in s tem daje smernice za pripravo in izvajanje nacionalnih regulacij, v povsem drugi zgodbi. Takšna dvojnost – četudi je le rezultat percepcije – je zadosten razlog za temeljitejšo in bolj argumentirano presojo, ali so mnenja, ki kažejo na ambiguiteto inovacijskih procesov na mikro- in makro-ravni družbenega sistema, tudi empirično dokazljiva. To pa je, verjetno, vzpodbuda, ki presega okvir in zahtevnost seminarjskih vaj pri izbirnem predmetu in jo je treba, očitno, nasloviti na teoretsko in metodološko bolj usposobljene analitike, kot pa so študenti v drugem letniku študija na prvi stopnji.

11 Literatura

- Jaklič, Marko (2008). Inovativnost in tehnološki razvoj kot glavni razvojni izziv Slovenije. <http://www.prihodnost-slovenije.si>.
- Kunaver, Primož (2006). Kako reševati »trmaste« probleme. *Relacije*, 12, 1, <http://www.relacije.com>.
- Likar, Borut (2003). Analiza invencijsko-inovacijskih procesov med mladimi v Sloveniji v povezavi s slovenskim podpornim okoljem. *Organizacija*, 36, 5, 282-289.
- Likar Borut, Fatur, Peter (2003). *Regionalni razvoj Primorske: inovativnost, podjetnost in IT*. Koper: Visoka šola za management.
- Markič, Mirko (2004). *Inoviranje procesov. Pogoj za odločnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Novak, Mojca (1991). The Initiation of Technological Change in the Yugoslav Society. V *Society and Technology in the Balkan Countries*, Genov, Nikolai (ur.), Sofia: Research Committee on Regional and Global Development, 101-111.
- Pešec, Mojca (1984). Sociološko raziskovanje inovacijskih procesov v slovenskem gospodarstvu. *Teorija in praksa*, 21, 5-6, 612-619.
- Pešec, Mojca (1985). Obrasci stvaranja promena u jugoslovenskom društvu. *Sociologija*, 27, 4, 503-516.
- Pešec, Mojca (1987). Mogući uzroci kočenja inovativnosti u jugoslovenskom društvu. *Sociologija*, 29, 1, 127-148.

12 Viri

- Esotech (2005). *Infotech*, 8, 2, 10.
- Inovativnost: Izuma ni mogoče naročiti (2005). *Moj uspeh*, 28. avgust 2005. <http://www.mojuspeh.com>.
- Inovativnost (2005). <http://www.revija.mojedelo.com>.
- Inovativnost postaja mantra poslovnega sveta (2007). <http://www.erevir.si>.
- Inovativnost poganja svet. <http://www.inovativnost.net/mladi.asp>.
- Inovativnost za kakovost življenja – Slovenija – živi laboratorij. <http://www.slovenialivinglab.si>.

13 Priloge

13.1 Vprašalnik za inovatorje

ANKETA ZA INOVATORJE

ANKETA JE ANONIMNA!

Vprašalnik: 0821 _ _ _.

Anketar: _ _

I. OSNOVNI PODATKI O ANKETIRANCU

(NA NASLEDNJA VPRAŠANJA NAPIŠE ODGOVORE ANKETAR, NE DA BI VPRAŠAL ANKETIRANCA!)

1. Podjetje: ime podjetja in kraj sedeža:

2. Gospodarska panoga pretežne dejavnosti:

3. Spol:

- a. Ženski.
- b. Moški.

4. Starost (ocena!): _____

(ZA ODGOVORE NA NASLEDNJA VPRAŠANJA VPRAŠA ANKETAR ANKETIRANCA!)

5. Izobrazba:

- a. Manj kot srednja šola.
- b. Srednja šola.
- c. Višja, visoka šola.
- d. Univerzitetna izobrazba.

e. Podiplomska izobrazba.

6. Poklic: _____

7. Delovna doba: _____.

8. Delovna doba v tem podjetju: _____

9. Oddelek, v katerem dela: _____

II. INOVATIVNO DELO

10. Avtor koliko inovacij ste? _____

11. Za kakšne inovacije gre?

a. Izumi: _____

b. (Tehnične) Izboljšave: _____

12. Ali ste avtor vseh inovacij sami?

a. Da. → (Vprašanje 14!)

b. Ne.

13. Pri koliko inovacijah ste edini avtor?

a. Izumi: _____

b. (Tehnične) Izboljšave: _____

14. Ste vse inovacije ustvarili oz. sodelovali pri ustvarjanju v sedanjem podjetju?

a. Da. → (Vprašanje 16!)

b. Ne.

15. Koliko inovacij ste ustvarili oz. sodelovali pri njihovem ustvarjanju v sedanjem podjetju?

- a. Izumi: _____
- b. (Tehnične) izboljšave: _____

16. Koliko izumov ste prijavili na Uradu za industrijsko lastnino? _____

17. Koliko vaših izumov je zaščiteneh s patentom? _____

18. Ste imeli kakšne težave s pridobivanjem patentne zaščite? (Možnih je več odgovorov!)

- a. V podjetju.
- b. Na Uradu za industrijsko lastnino.
- c. V okolju.
- d. Ni bilo težav. → (Vprašanje 20!)

19. Kakšne so bile težave?

20. Vam je kdo pomagal pri ustvarjanju inovacij?

- a. Da.
- b. Ne. → (Vprašanje 22!)

21. Kdo in kako?

22. Vam je kdo pomagal pri pridobivanju patentne zaščite za izume?

- a. Da.
- b. Ne. → (Vprašanje 24!)

23. Kdo in kako?

24. So bile vaše inovacije oz. tiste inovacije, pri ustvarjanju katerih ste sodelovali, realizirane?

a. Da. → (Vprašanje 26!)

b. Ne.

25. Zakaj niso bile inovacije realizirane?

26. Kdo v podjetju odloča o področjih inoviranja?

27. Kdo v podjetju odloča o realizaciji inovacij?

28. Ste bili za inovacije nagrajeni?

a. Da.

b. Ne. → (Vprašanje 30!)

29. Kako ste bili nagrajeni?

a. Denarno nadomestilo, denarna nagrada.

b. Priznanje, nagrada:

30. Kakšen je na splošno odnos do vašega inovativnega dela?

a. Vodstva:

b. Sodelavcev:

c. Okolja:

31. Kakšen odnos do vašega inovativnega dela pričakujete od:

a. Vodstva:

b. Sodelavcev:

c. Okolja:

32. Kako ocenjujete splošen odnos do inovativnosti pri nas:

- a. V podjetju:
 - b. V gospodarstvu:
 - c. V politiki:
 - d. V družbi:
33. Kakšne spremembe predlagate?
34. Kakšne so možnosti za njihovo realizacijo?
35. Kaj priporočate:
- a. Inovatorjem:
 - b. Vodstvu:

Hvala za sodelovanje. O rezultatih ankete vas bomo obvestili.

Datum anketiranja: _____

Podpis anketarja: _____

13.2 Vprašalnik za managerje

ANKETA ZA MENEDŽERJE

ANKETA JE ANONIMNA!

Vprašalnik: 0822 _ _ _.

Anketar: _ _

I. OSNOVNI PODATKI O ANKETIRANCU

(NA NASLEDNJA VPRAŠANJA NAPIŠE ODGOVORE ANKETAR, NE DA BI VPRAŠAL ANKETIRANCA!)

1 Podjetje: ime podjetja in kraj sedeža:

36. Gospodarska panoga pretežne dejavnosti:

37. Spol:

- a. Ženski.
- b. Moški.

38. Starost (ocena!): _____

(ZA ODGOVORE NA NASLEDNJA VPRAŠANJA VPRAŠA ANKETAR ANKETIRANCA!)

39. Izobrazba:

- a. Manj kot srednja šola.
- b. Srednja šola.
- c. Višja, visoka šola.
- d. Univerzitetna izobrazba.
- e. Podiplomska izobrazba.

40. Poklic: _____

41. Delovna doba: _____.

42. Delovna doba v tem podjetju: _____

43. Vodstveni položaj, ki ga zasedate:

- a. Vodja oddelka: _____
- b. Direktor podjetja

II. INOVATIVNO DELO V PODJETJU

44. Koliko zaposlenih je v podjetju/oddelku, ki ga vodite? _____

45. Koliko inovatorjev je med njimi? _____

46. Za kakšne inovacije gre?

- a. Izumi: _____
- b. (Tehnične) izboljšave: _____

47. Ste tudi vi inovator?

- a. Da.
- b. Ne.

48. Koliko izumov iz podjetja/oddelka ste prijavili na Uradu za industrijsko lastnino?

49. Koliko teh izumov je zaščiteneh s patentom? _____

50. So bile kakšne težave s pridobivanjem patentne zaščite? (Možnih je več odgovorov!)

- a. V podjetju.
- b. Na Uradu za industrijsko lastnino.
- c. V okolju.
- d. Ni bilo težav. → (Vprašanje 18!)

51. Kakšne?

52. Je kdo pomagal pri pridobivanju patentne zaščite za izume? Kdo in kako?

53. So bile inovacije realizirane?

- a. Da. → (Vprašanje 21!)
- b. Ne.

54. Zakaj inovacije niso bile realizirane?

55. Kdo v podjetju odloča o področjih inoviranja?

56. Kdo v podjetju odloča o realizaciji inovacij?

57. Ali inovatorje nagrajete?

a. Da.

b. Ne. → (Vprašanje 25!)

58. Za kakšne nagrade gre?

a. Denarno nadomestilo, denarna nagrada.

b. Priznanje, nagrada:

59. Kakšni so po vašem mnenju pogoji za inovativno delo v podjetju? (Anketiranec naj jih imenuje in opiše!)

60. Kaj bi bilo potrebno spremeniti, da bi bili pogoji ugodni za inoviranje?

61. Kakšen je na splošno odnos do inovativnega dela v podjetju?

a. Vodstva.

b. Sodelavcev.

c. Okolja.

62. Kakšen odnos pričakujete do inovativnega dela v podjetju od:

a. Vodstva.

b. Sodelavcev.

c. Okolja.

63. Kako ocenjujete splošen odnos do inovativnosti pri nas:

a. V podjetju.

b. V gospodarstvu.

c. V politiki.

d. V družbi.

64. Kakšne spremembe predlagate?

65. Kakšne so možnosti za njihovo realizacijo?

66. Kaj priporočate za večjo ustvarjalnost in uspešnost pri inoviranju?

a. Inovatorjem:

b. Vodstvu:

Hvala za sodelovanje. O rezultatih ankete vas bomo obvestili.

Datum anketiranja: _____

Podpis anketarja: _____