

Slovenska »mala« inovativnost: nenehno izboljševanje ali trajna stagnacija?

PETER FATUR

Univerza na Primorskem, Slovenija

Teorija operacijskega managementa že desetletja izpostavlja management malih »inkrementalnih« inovacij kot eno ključnih orodij za nenehno izboljševanje operativne učinkovitosti podjetij. Tudi v Sloveniji podjetja tako sledijo tujim praksam na tem področju, razvijajo pa tudi lastne rešitve. Žal pa se uvajanje tovrstnih sistemov v slovensko prakso zelo pogosto izkaže za neuspešno. Prispevek analizira organizacijske ureditve managementa inkrementalnih invencij in inovacij, zlasti tistih, ki nastajajo v najširšem krogu zaposlenih. Raziskava temelji na anketiranju namenskega vzorca slovenskih podjetij, ki ga tvorijo pretežno podjetja avtomobilske in kovinsko-predelovalne industrije. Na osnovi vrednosti ključnih kazalnikov rezultatov sta opredeljeni skupini podjetij z različno sposobnostjo za ustvarjanje invencij in njihovo koristno uporabo ter predstavljene glavne razlike med organizacijskima ureditvama managementa inkrementalnih inovacij v obeh skupinah podjetij. Ugotovitve raziskave lahko predstavljajo izhodišče za uspešnejše uvajanje in delovanje teh sistemov v slovenskih podjetjih.

Ključne besede: management idej, inkrementalne invencije, inoviranje, inovativnost, predelovalna industrija

Uvod

Inoviranje in poslovna uspešnost sta tesno povezana. Poslovna uspešnost je sicer odvisna od množice dejavnikov in je ne moremo pripisati izključno inoviranju, vendar pa vrsta raziskav kaže, da inovativnost pri dobičkonosnosti in rasti podjetij igra ključno vlogo (Geroski in Machin 1992; Neely in Hii 1998; Sharma in Thomas 2008; Altman 2008; Roper, Du in Love 2008). Preteklo krizno leto je tako povečalo razkorak med podjetji, ki so svoj obstoj gradila na inovativnosti, in tistimi, ki so se naslanjala pretežno na učinkovito izrabo tradicionalnih proizvodnih dejavnikov (Kanerva in Hollanders 2009). Potrdilo se je, da je vzpostavitev okolja, v katerem bodo managerji lahko koristno uporabili ustvarjalne in inovacijske potencialne vseh zaposlenih, vse bolj nujen predpogoj za konkurenčnost.

Slovensko poslovno in družbeno okolje pa se ne kaže kot inovativnosti naklonjeno. Slovenija je, po ocenah različnih mednarodnih raziskav, danes po inovacijski sposobnosti med šibkejšimi državami Evropske unije. V okviru merjenja »European Innovation Scoreboard« Evropska komisija že od leta 2001 objavlja skupni inovacijski indeks (angl. *summary innovation index*), ki je sestavljen iz 29 inovacijskih kazalnikov za posamezno državo. Skupni inovacijski indeks Slovenijo v letu 2009 uvršča nekoliko pod povprečje evropske sedemindvajseterice (Eurostat 2010). Evropa sama, z izjemo le nekaterih držav, pa v tem pogledu zaostaja za ZDA in državami jugovzhodne Azije.

Mednarodne primerjave Slovenije z drugimi članicami EU in OECD opozarjajo na premajhno vlaganje v raziskave in razvoj (Fatur in Likar 2010). Slovenija z nekaj več kot 1,5 odstotka BDP, ki ga namenja temu področju (1,66 % v letu 2008 (SURS 2009)), zaostaja predvsem pri deležu za uporabne in razvojne raziskave ter inovacije. Zadnja raziskava Statističnega urada RS (SURS 2008) kaže, da je bil delež inovacijsko aktivnih podjetij (inovacijsko aktivna so tista podjetja, ki so uvedla inovacijo proizvoda – izdelka ali storitve – ali inovacijo postopka, pa tudi tista, ki so se v opazovanem obdobju ukvarjala z inovacijsko dejavnostjo, vendar dela niso dokončala ali so inovacijsko dejavnost opustila, glej SURS 2008) v obdobju 2004–2006 v Sloveniji 35,1 %. Kljub razmeroma hitremu napredku je še vedno bistveno nižji kot v EU (42 % v obdobju 2002–2004) ali v Nemčiji kot najbolj inovativni članici Evropske unije (65 % v obdobju 2002–2004) (Eurostat 2007). Najnovejši podatki (SURS 2010) sicer za Slovenijo v obdobju 2006–2008 kažejo nadaljnje izboljšanje deleža inovacijsko aktivnih podjetij, vendar zlasti zavoljo spremenjene metodologije; podatki za mednarodno primerjavo pa še niso na voljo.

V prispevku poskušamo odgovoriti na vprašanje, kateri so tisti (zlasti sistemski) dejavniki, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost managementa pri kontinuiranem ustvarjanju inkrementalnih invencij in njihovi preobrazbi v inovacije v najširšem krogu zaposlenih. *Sistem managementa idej* (SMI) lahko opredelimo kot formaliziran mehanizem za uporabo ustvarjalnih (invencijskih in inovacijskih) potencialov najširšega kroga zaposlenih za izboljšanje učinkovitosti ali uspešnosti poslovanja lastne organizacije (Fatur in Likar 2009a). SMI torej vključuje načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje v procesu ustvarjanja invencij in njihove preobrazbe v sugestije (tj. zabeležene invencije), potencialne inovacije ter inovacije v najširšem krogu zaposlenih, praviloma med neprofesionalnimi izumitelji. SMI predstavlja podlago za vzpostavitev inoviranja naklonjenega

okolja in s tem temelj za razvoj organizacije, ki bo svojo konkurenčno prednost na trgu gradila na inovativnosti.

Cilj raziskave (Fatur 2010) je na osnovi metodologije, razvite v predhodnih raziskavah (Fatur in Likar 2009b), empirično preveriti, v katerih (zlasti organizacijskih) vidikih managementa idej se med seboj ločujejo uspešna in manj uspešna podjetja v predelovalnem sektorju.

Sistem managementa idej smo v ta namen opredelili kot konstrukt množice dejavnikov in rezultatov. Dejavniki definirajo vhodne karakteristike sistema, torej vse tiste dejavnosti, ukrepe itd., ki jih izvajamo v organizaciji. Pod rezultati pa pojmujeemo objektivno merljive učinke managementa idej, torej izhode iz procesa. Vhodne veličine smo izrazili kot splet enajstih dejavnikov, ki popisujejo, kako v podjetju izvajajo management idej. Ali je delovanje sistema uspešno, smo preverjali z vprašalnikom in izrazili z ocenami posameznih trditev na petstopenjski lestvici Likertovega tipa.

Metodologija

Raziskavo smo izvedli v decembru 2009 na namenskem vzorcu približno 150 predelovalnih podjetij, vključenih v Gospodarsko interesno združenje ACS – Slovenski avtomobilski grozd – ter partnerjev iz organizacij TECOS, Razvojni center orodjarstva Slovenije in Inea. Vzorec tvorijo pretežno podjetja avtomobilske in kovinsko-predelovalne industrije. Raziskava je potekala v obliki pisnega anketiranja; vprašalnike smo razposlali preko e-pošte. Anketni vprašalnik, ki ni bil anonimen, je sestavljalo 80 trditev s petstopenjsko lestvico Likertovega tipa.

Na vprašalnik so odgovorili v 40 podjetjih, odziv je bil torej 27-odstoten. Na podlagi osnovne statistike smo iz vzorca izločili osem podjetij, v katerih so na vprašanja odgovorili pomanjkljivo oziroma so izjavili, da so SMI začeli uvajati v preteklih mesecih in še ne morejo poročati o rezultatih. Končni vzorec je torej obsegal 32 podjetij, od tega 9,3 % malih (10–49 zaposlenih), 21,9 % srednjih (50–249 zaposlenih) in 68,8 % velikih (več kot 249 zaposlenih).

V prvem sklopu vprašanj smo preverjali uporabo različnih orodij in tehnik za podporo SMI, ki jih je mogoče združiti v enajst dimenzij (preglednica 1), v drugem sklopu pa smo spraševali po numerično merljivih rezultatih SMI (preglednica 2).

Na podlagi gornjih rezultatov (preglednica 2) smo izračunali ključne izhodne kazalnike SMI (Fatur in Likar 2009b). Vsak od petih kazalnikov ugotavlja kakovost SMI na enem od področij, vseh pet pa se združuje v skupnem *kazalniku odličnosti managementa idej*, ki je iz-

PREGLEDNICA 1 Vhodni parametri SMI

Sprem.	Opredelitev	Merska lestvica	Razpon
In1	Strateški vidiki SMI	Ordinalna	1–5
In2	Cilji SMI	Ordinalna	1–5
In3	Inovacijska kultura in klima	Ordinalna	1–5
In4	Dojemanje SMI	Ordinalna	1–5
In5	Razvoj kadrov	Ordinalna	1–5
In6	Organiziranost SMI	Ordinalna	1–5
In7	Uporaba tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti	Ordinalna	1–5
In8	Komuniciranje v SMI	Ordinalna	1–5
In9	Nagrajevanje v SMI	Ordinalna	1–5
In10	Vloga in naloge animatorja SMI	Ordinalna	1–5
In11	Vloga linijskih vodij v SMI	Ordinalna	1–5

PREGLEDNICA 2 Izhodni parametri SMI

Sprem.	Opredelitev	Merska lestvica	Razpon
Out1	Število inventorjev – zaposlenih, ki so v letu 2008 prijavi inovacijski predlog	Metrična	≥ 0 , zvezno
Out2	Število vseh prijavljenih predlogov v letu 2008	Metrična	≥ 0 , zvezno
Out3	Število odobrenih predlogov v letu 2008	Metrična	[0, Out2], zvezno
Out4	Število uvedenih predlogov v letu 2008	Metrična	[0, Out3], zvezno
Out5	Ocenjena letna gospodarska korist iz v letu 2008 uvedenih predlogov	Metrična	≥ 0 , zvezno

ražen kot produkt vseh ostalih oziroma kot gospodarska korist na zaposlenega. Visoka vrednost kazalnika odličnosti managementa idej praviloma pomeni, da je ta zajel veliko zaposlenih, ki so posredovali veliko inovacijskih predlogov, od katerih jih je bilo veliko odobrenih, od teh pa veliko uvedenih, in to ob čim večji gospodarski koristi za podjetje.

Glede na majhnost vzorca smo bili pri izbiri analitičnih metod omejeni, zato smo v okviru analize izhajali iz obravnave posameznih opisnih statistik. Kot izhodiščna kazalnika, ki podjetja glede SMI ločujeta na uspešna in manj uspešna, smo opredelili

1. delež uvedenih inovacijskih predlogov med vsemi prijavljenimi (UVED/PRIJ) ter
2. delež avtorjev inovacijskih predlogov med vsemi zaposlenimi (INV/ZAP).

Nato smo podjetja na osnovi teh kazalnikov razdelili v štiri kva-

Delež uvedenih inovacijskih predlogov med vsemi prijavljenimi	II. Varčevalec – kakovost namesto količine	I. Zmagovalec – kakovost in količina
	IV. Poraženec – niti kakovost niti količina	III. Zapravljivec – količina namesto kakovosti

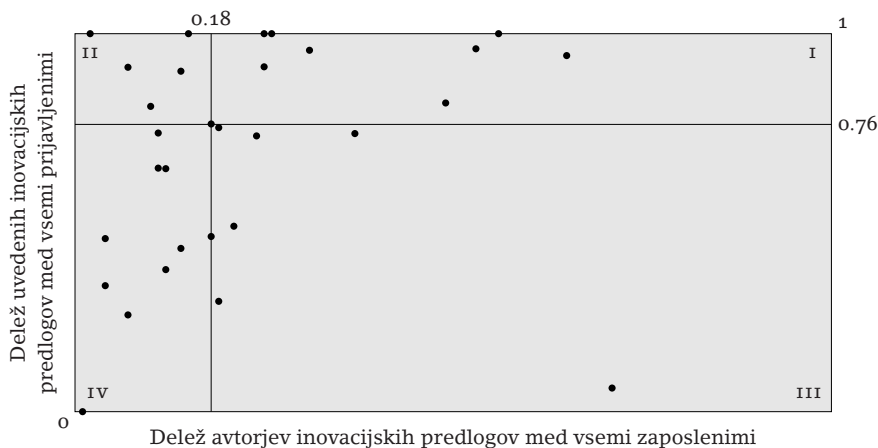
Delež avtorjev inovacijskih predlogov med vsemi zaposlenimi

SLIKA 1 Osnovna delitev podjetij glede SMI (povzeto po Fon 2006)

drante (slika 1). Kot meji delitve smo postavili mediani, s čimer smo zagotovili enakomerno zastopanost podjetij v vseh kvadrantih. Ko v točkah obeh median matriko razdelimo, dobimo naslednje značilne skupine podjetij (Fon 2006):

- Nizki stopnji udeležbe zaposlenih in uvedbe inovacijskih predlogov opredeljujeta »poraženec«. SMI ne dosega niti kakovosti niti količine.
- Ko zaposleni sicer prijavljajo inovacijske predloge, vendar ti večinoma niso in ne bodo uvedeni, je podjetje »zapravljivec«, saj SMI povzroča stroške brez resnejšega pozitivnega učinka.
- Nizko stopnja udeležbe in visoka stopnja uvedbe inovacijskih predlogov opredeljujeta »varčevalce«, torej podjetja, ki imajo malo inovatorjev, katerih predlogi pa se uspešno uresničujejo.
- V kvadrantu »zmagovalcev« velik delež zaposlenih prijavlja inovacijske predloge, ki so pretežno tudi uvedeni.

V nadaljevanju smo si ogledali osnovne statistične značilnosti odgovorov na vprašalnik pri posameznih skupinah podjetij ter razlike med njimi. Posebej smo obravnavali skupini »zmagovalcev« (I. skupina) v desnem zgornjem kvadrantu in »poraženec« (IV. skupina) v levem spodnjem kvadrantu. Skupino I tvori deset podjetij, skupino IV pa devet. Podobni sta si glede velikosti vključenih podjetij (povprečno število zaposlenih v skupini I je 469 (standardni odklon znaša 377), v skupini IV pa 515 (standardni odklon je 529)). Skupini smo primerjali glede vhodnih dejavnikov ter izhodnih kazalnikov. S tem smo želeli ugotoviti, katere so ključne razlike, ki uspešna podjetja ločujejo od manj uspešnih, in s tem nakazati priporočljive systemske ukrepe, ki jih morajo uvesti v manj uspešnih podjetjih, da bi izboljšali stanje na področju SMI.



SLIKA 2 Rezultati v raziskavo vključenih podjetij

»Zmagovalci« in »poraženci«: primerjava doseženih rezultatov

Razsevni diagram (slika 2) prikazuje položaje vseh v raziskavo vključenih podjetij (podjetja obravnavamo anonimno).

Delitev podjetij (oziroma njihovih organizacijskih ureditev v zvezi z managementom idej) na uspešna in manj uspešna pa mora biti utemeljena tudi na preostalih doseženih rezultatih SMI , ne le na tistih, ki so nam služili kot osnova za delitev. Zato si bomo najprej podrobneje ogledali rezultate SMI , ki so jih dosegala obravnavana podjetja.

Prvi dve vrstici v preglednici 3 kažeta na eno temeljnih razlik med obravnavanima skupinama glede rezultatov SMI . Skupina I (»zmagovalci«) se osredotoča na množičnost (doseči čim višji delež zaposlenih, ki se kot avtorji inovacijskih predlogov vključijo v SMI), skupina IV (»poraženci«) pa gradi bolj na inovatorjih posameznikih. Izkušnje kažejo, da taki posamezniki prihajajo skoraj izključno iz tehnično-tehnoloških služb, s čimer se inoviranje že vnaprej omejuje na tehnološko inoviranje; tako se izpušča široka paleta organizacijskih in še zlasti poslovnih inovacij – te pa imajo glede večanja dodane vrednosti praviloma bistveno višji potencial kot zgolj tehnološke inovacije.

V tretji vrstici lahko vidimo produkt spremenljivk INV/ZAP in $PRIJ/INV$ – število predlogov na zaposlenega ($PRIJ/ZAP$) –, ki kaže, da so v podjetjih iz skupine I zavoljo množičnosti avtorjev kljub manjši osredotočenosti na posameznika sposobni ustvariti v povprečju 2,7-krat več predlogov. V nadaljevanju bomo videli, da so tudi gospodarski rezultati sorazmerni z množičnostjo predlogov.

PREGLEDNICA 3 Nabor kazalnikov za obe skupini podjetij

Kazalnik	Skupina I	Skupina IV
a – delež inventorjev med vsemi zaposlenimi (INV/ZAP)	0,36	0,08
b – prijavljenih predlogov na inventorja (PRIJ/INV)	1,97	2,57
$a \times b$ – prijavljenih predlogov na zaposlenega (PRIJ/ZAP)	0,63	0,23
c – odobrenih od prijavljenih (ODOB/PRIJ)	0,92	0,62
d – uvedenih od odobrenih (UVED/ODOB)	1,00	0,58
e – gosp. korist na uvedeni predlog (GK/UVED)	1507€	4686€
$a \times b \times c \times d \times e$ – gospodarska korist na zaposlenega (GK/ZAP)	759€	502€

Preglednica 3 prikazuje tudi izhodne kazalnike za obe skupini podjetij. Poleg tega, da v podjetjih iz skupine I uspejo k inoviranju pritegniti bistveno večji delež zaposlenih in s tem ustvariti večji delež prijavljenih predlogov na zaposlenega (PRIJ/ZAP), so uspešnejši tudi v naslednjih fazah inovacijskega procesa. Imajo višji delež odobrenih predlogov med vsemi prijavljenimi (ODOB/PRIJ), kar bi lahko pomenilo (i), da imajo učinkovitejši sistem odločanja glede odobritve in (ii) da so prejeti predlogi »kakovostni«, torej taki, ki jih je smiselno uvesti v prakso. V skupini I so praktično vsi odobreni predlogi tudi uvedeni v prakso (UVED/ODOB). To pomeni, da je v teh podjetjih vzpostavljena povezava med (štabno) funkcijo, ki je odgovorna za SMI, in izvajalskimi organizacijskimi enotami (za predloge tehnične narave so to ponavadi službe tehničnega vzdrževanja). Take povezave marsikdaj ni preprosto vzpostaviti zaradi pomanjkanja pripravljenosti za sodelovanje pri delavcih, zadolženih za izvedbo, saj je pogosto slišati pripombe v smislu »on je dobil nagrado, mi pa delo«. Očitno so podjetja skupine I tu uspešna.

Kljub temu da ostali kazalniki kažejo večjo uspešnost podjetij iz skupine I, pa je povprečna gospodarska korist od uvedenega predloga v podjetjih skupine I bistveno nižja kot v skupini IV. Očitno so predlogi v skupini IV v povprečju »koristnejši«. Če je gospodarska korist osnovni kriterij, na podlagi katerega se podjetja odločajo med različnimi poslovnimi priložnostmi (če imamo tudi uvedbo SMI za potencialno poslovno priložnost), potem bi na prvi pogled lahko ocenili, da so podjetja v skupini IV uspešnejša. Da pa vendarle ni tako, bomo pokazali v nadaljevanju.

Kot je razvidno iz zadnjih dveh vrstic v preglednici 3, več sodelujočih vodi tudi k večji gospodarski koristi. Gospodarska korist na uvedeni predlog (GK/UVED) meri »težo« povprečnega izvedenega predloga glede na njegov prispevek k povečanju prihodkov ali znižanju stroškov podjetja. Vidimo, da je GK/UVED v prvi skupini trikrat nižja

kot v četrti. »Povprečen« inovacijski predlog v skupini I v je torej skoraj trikrat »koristnejši« od predloga iz skupine I.

Nasprotna slika pa se pokaže pri kazalniku odličnosti managementa idej (ГК/ЗАР). Ta kazalnik označuje denarno izraženo gospodarsko korist managementa idej na zaposlenega. Izražen je kot produkt vseh preostalih kazalnikov. Visoka vrednost ГК/ЗАР praviloma pomeni, da je management idej zajel veliko zaposlenih, ki so podali veliko predlogov, od katerih jih je bilo veliko odobrenih, od teh pa veliko uvedenih, in to ob čim večji gospodarski koristi za podjetje (bistveno nižja vrednost le enega od dejavnikov bi močno vplivala na znižanje vrednosti produkta). Vrednosti tega kazalnika je v skupini I znova precej višja kot v skupini IV.

Če povzamemo: favoriziranje kakovosti pred množičnostjo sicer prinaša precej kakovostnejše posamične predloge, vendar pa se ta prednost v celoti razblini (oziroma spremeni v pomanjkljivost) zaradi majhnega števila prejetih predlogov (to ugotovitev potrjuje tudi več predhodnih raziskav, lastnih (Fatur in Likar 2009) in tujih (GIMB 2009)).

»Zmagovalci« in »poraženci«: primerjava vplivnih dejavnikov

V nadaljevanju navajamo značilne dejavnike, glede katerih se ločuje podjetja, ki so glede SMI bolj uspešna (kvadrant I), od manj uspešnih (kvadrant IV). Pri tem smo za posamezno vprašanje iz vprašalnika izračunali razmerje med aritmetičnima sredinama ocen vseh podjetij v posameznem kvadrantu in ga izrazili z indeksom (indeks preko 100 pomeni, da »zmagovalci« dosegajo višjo srednjo vrednost posameznega vhodnega parametra kot »poraženci«).

Kar zadeva formalno organizacijo SMI, je med obema skupinama podjetij le nekaj pomembnejših razlik. V obeh skupinah je v približno dveh tretjinah podjetij SMI organiziran na tradicionalno-centralizirani način, v preostali tretjini pa po sistemu predpostavljenege. Razlika med skupinama podjetij (indeks 115) se kaže pri odnosu do SMI. Tega vodilni v »uspešni« skupini dojemajo kot eno od pomembnih managerskih orodij in ne zgolj kot eno od dodatnih ugodnosti za zaposlene. Nekoliko višji delež podjetij iz I. skupine izvaja SMI v okviru širšega projekta, ki poteka v podjetju (npr. 6-sigma, KVP2, kaizen, 20 ključev ipd.). To ponavadi nakazuje, da so se v podjetju problema vpeljave SMI lotili celovito, kar pomeni, da so zanj postavili ustrezno organizacijo in le-to integrirali v »osnovno« organizacijsko strukturo ter vse druge procese, ki potekajo v podjetju. Za izvajanje SMI so odgovorne iste osebe kot za »redno« po-

slovanje podjetja; cilji sMI so tudi »redni« poslovni cilji podjetja.

V bistveno večjem deležu »uspešnih« kot »manj uspešnih« podjetij (indeks 225) najpomembnejše informacije v zvezi s sMI zaposlenim posreduje neposredno glavni direktor. Vključevanje najvišjega vodstva v sMI pomeni predvsem, da daje to podrejenim, tako vodjem kot vsem drugim zaposlenim, vedeti, da je zanj management idej pomembno orodje za doseganje poslovnih ciljev podjetja. Svojo zavezanost sistemu za management idej lahko vodstvo pokaže tako, da ob vsaki priložnosti poudarja njegov pomen, z besedami, predvsem pa z dejanji.

Bistvena razlika v konceptu sMI se med skupinama pojavi glede inovacijskih ciljev. Na ravni vsakega oddelka (ali druge ustrezne organizacijske enote, npr. delovne skupine) imajo podjetja I. skupine bistveno bolj (indeks 150) vsebinsko in vrednostno definirane cilje sMI. V skupini I so o tako definiranih ciljnih poročala prav vsa podjetja. Srednji in nižji management je torej v teh podjetjih pooblaščen in odgovoren za to, da dosegajo cilje na ravni oddelka, ki se združijo v korporacijske cilje. To je izjemno pomembno, saj se cilji v sMI lahko uresničujejo le v bazi, med zaposlenimi na najnižjih organizacijskih ravneh, od koder prihaja glavnina inovacijskih predlogov. Rezultati podjetja so potem seštevek rezultatov posameznih oddelkov. Če v njih nimajo zastavljenih ustreznih ciljev, od njih tudi ni mogoče pričakovati rezultatov, posledično pa ciljev tudi na ravni podjetja ne bodo dosegali.

Oddelkom (delovnim skupinam), ki imajo manj prijavljenih inovacijskih predlogov, se v I. skupini redneje posebej posvetijo (indeks 121). Potreben (a ne zadosten) pogoj za to so seveda opredeljeni cilji na ravni oddelkov. Poleg tega je treba tudi managementu zagotoviti ustrezne informacije, da bo znal določiti primerne ukrepe. Vodstvo podjetja je pri I. skupini redneje (indeks 113) obveščeno o doseganju ciljev, torej o rezultatih (in morebitnih težavah) sMI, npr. z mesečnim poročilom (trditev drži za čisto vsa podjetja I. skupine). Šele z dplčitvijo osebnih ciljev managerjev na vseh organizacijskih ravneh ter z ukrepanjem, kadar ti niso doseženi, lahko sMI postane uporabno orodje vodenja. Zaposleni v podjetjih iz I. skupine pogosteje trdijo, da vodje podrejenim za učinkovitejše delo pri komuniciranju dopuščajo preskakovanje organizacijskih ravni (indeks 117). S tem dajejo zaposlenim tudi formalno in dejansko možnost, da sodelujejo pri odločanju v podjetju (indeks 121).

V ustvarjalnem okolju je veliko idej, ki se porodijo mimogrede, na primer v neformalnem klepetu, in bi lahko bile vredne razmisleka. Klasična pot oddaje inovacijskega predloga ni vedno najbolj prikla-

dna. Avtor ideje pogosto ne želi sodelovati v tradicionalni obliki managementa idej, noče biti imenovan, ne želi si nagrade, ideja se mu zdi preveč marginalna ipd. Za take primere je treba najti poti, da se ideje ne izgubijo. Po možnosti naj bo takih poti čim več – v ta koncept sodijo tudi nabiralniki, ki jih danes zavračamo kot nekaj davno preživetega in nefunkcionalnega, je pa to še ena pot do idej. Dobre ideje, ki jih avtorji ne prijavijo po formalni poti (kot inovacijski predlog), so podjetja iz 1. skupine sposobna zajeti bolj od drugih podjetij (indeks 115).

Pri »uspešnih« podjetjih je množičnost (čim večje število predlogov, čim več sodelujočih) pomembnejša od kakovosti (čim večja gospodarska korist, čim bolj vsebinsko dodelani predlogi) (indeks 125). Tako naša raziskava (glej prejšnje poglavje) kot tudi vrsta predhodnih raziskav (GIMB 2009; Fatur in Likar 2009a) sicer kaže, da množičnost prinaša tudi kakovost. Večje število inovacijskih predlogov torej v splošnem pomeni tudi večjo gospodarsko korist na zaposlenega, kljub temu da je specifična korist na uvedeni predlog manjša.

Izrazita razlika med obema skupinama podjetij se kaže pri izobraževanju zaposlenih za inovativnost. V zadnjih treh letih so bili ključni zaposleni v skoraj vseh podjetjih »uspešne« skupine deležni vsaj enega usposabljanja na temo ustvarjalnosti ali inovativnosti (indeks 120).

Kadrovska služba je v podjetjih 1. skupine bistveno bolj (indeks 120) seznanjena z inovacijskimi dosežki posameznika in te informacije uporablja v kadrovskih procesih (npr. pri načrtovanju izobraževanj, pri napredovanju ipd.). Prav tako v teh podjetjih pogosteje (indeks 115) ocenjujejo, da inovatorjem omogočajo dostop do potrebnih znanj in sredstev, da lahko še naprej razvijajo svojo ustvarjalnost.

Bistveno bolj je »uspešna« skupina podjetij urejene tudi nekatere druge organizacijske vidike SMI. V večini podjetij te skupine je zaželeno, da avtor ideje ne le poda, ampak svoje znanje, sposobnosti in pooblastila uporabi za to, da jo privede čim bližje k uvedbi. Seveda je tu bistvenega pomena, ali je taka dejavnost zgolj zaželeno ali tudi zunanje motivirano (npr. z višjo nagrado za predloge, ki jih izvede avtor sam). Načeloma je vsakdo najbolj motiviran za reševanje svojih problemov. Zato se s tem, da podjetje spodbuja samostojno uvedbo predlogov, lahko bistveno povišata stopnja in hitrost uvedbe idej. Tudi zadolžitev za izvedbo inovacije v podjetjih skupine 1 praviloma zaupajo avtorju ideje, če je to glede na njeno naravo seveda mogoče (indeks 109).

Podjetja uspešnejše skupine imajo večinoma računalniški sistem za prijavljanje oziroma obdelavo inovacijskih predlogov (npr. intra-

netni portal, namenska programska oprema ...) (indeks 180). Razumljivo je, da gre predvsem za tista podjetja, ki imajo idej preveč, da bi jih bilo mogoče učinkovito obvladovati po klasični poti. Ta meja se je v predhodni raziskavi (Fatur in Likar 2009a) kazala pri približno 200 obravnavanih inovacijskih predlogih letno.

Zaposleni iz 1. skupine podjetij večinoma ne mislijo, da obravnava prijavljenega inovacijskega predloga in odločanje o njem poteka prepočasi (indeks 152). Glede na višino tega indeksa je hitrost odločanja ena od ključnih razlik med skupinama. Če od prijave predloga do povratne informacije avtorju o tem, ali je bil predlog sprejet ali ne, mine preveč časa ali če se predlog nekje v birokratskih postopkih celo izgubi, je iluzorno pričakovati, da se bo zaposleni še pripravljen javno izpostaviti s podajanjem predlogov.

Osnovni predpogoj za uspešno inoviranje je proaktivna usmerjenost, torej sposobnost prepoznavanja, predvidevanja, pa tudi ustvarjanja poslovnih priložnosti (ali nevarnosti) kakor tudi ukrepanja, ko se te pojavijo. Proaktivni manager ni sledilec, temveč vodja, saj ima tako voljo kot sposobnost predvidevanja, da zgrabi priložnost, ko se ta pojavi. Inovativnost ovira medla, zaviralna organizacijska kultura, v kateri zaposleni ne čutijo potrebe po proaktivnem sodelovanju in inventivnosti, v podjetju jih ne spodbujajo in ne motivirajo, da bi čim bolje izkoristili svoj ustvarjalni potencial. V takem okolju je vključevanje zaposlenih v odločanje pomanjkljivo, timskega dela ni, zaposleni pa menijo, da inovativnost zadeva izključno vodstvo podjetja. Podjetja »uspešnejše« skupine so bolj proaktivna; zaposleni v njih v povprečju pogosteje trdijo, da sistematično iščejo odprte probleme in jih javno objavljajo, da bi pridobili inovativne rešitve (indeks 113).

Ena največjih razlik med obema skupinama podjetij se je pokazala pri trditvi *Uporabljamo tudi manj formalne oblike zbiranja idej med zaposlenimi (npr. zvezek za beleženje idej, ki se porodijo ob jutranji kavi)* (indeks 180). »Uspešna« podjetja so očitno sposobna preseči formalizirane poti prijavljanja inovacijskih predlogov in za izrabo inovacijskih potencialov svojih zaposlenih izkoristiti vsako priložnost.

Podjetja »uspešnejše« skupine so si zagotovila učinkovitejše sisteme, ki preprečujejo, da bi se po uvedbi izboljšave v poslovanje stvari sčasoma same od sebe vrnile na stari tir. Uvedba spremembe v sistem poslovanja zahteva spremembo tudi v vsakodnevnih navadah tam zaposlenih. Ljudje pa smo nagnjeni k temu, da dajemo prednost ustaljenim načinom dela, zato se na spremembe pogosto odzivamo odklonilno, četudi so dolgoročno koristne. Zato se pogosto zgodi, da se način poslovanja, če v uveljavitev uvedenih sprememb nismo vlo-

žili dovolj časa in sistematičnosti, sčasoma povrne v prvotno stanje. V skupini »uspešnih« se to dogaja redkeje (indeks 110).

Toleranca do napak je izhodišče zdrave ustvarjalnosti in ena od glavnih vrednot ustvarjalnega okolja. Napake moramo imeti za nujen del inoviranja (»Če ne delamo napak, ne tvegamo dovolj.«). Če so predlogi, ki jih dajejo zaposleni, praviloma predmet kritike nadrejenega, jih bodo po nekaj neuspešnih poskusih raje zadržali zase. To pa gotovo ne prinaša ustvarjalnih novih rešitev. In kako je s tem v podjetjih, v katerih smo opravili anketo? Na trditev *Če pride do napake, ne iščemo krivca, ampak tako rešitev, da naslednjic do napake ne bo več prišlo*, je pritrdilno odgovorilo več podjetij iz I. skupine (indeks 116).

Vsebine inovacijskih predlogov in imena avtorjev javno objavljajo v večjem deležu podjetij iz I. skupine (indeks 126). Očitno je, da je v nekaterih manj uspešnih podjetjih podajanje inovacijskih predlogov še vedno »intimna« zadeva razmerja med avtorjem in podjetjem. Biti drugačen, izstopati iz povprečja ni nekaj, kar bi sodelavci odobraval, ampak prej predmet posmeha ali morda zavisti. Zato je treba zagotoviti anonimnost avtorja. To je seveda povsem v nasprotju s koncepti vsesplošne ustvarjalnosti in »odprtosti« inoviranja, v skladu s katerimi poskušajo v sodobnih podjetjih izrabiti ustvarjalne potenciale tudi zunaj organizacijskih meja podjetja (Chesbrough 2003; Chesbrough, Vanhaverbeke in West 2008).

Razlika med obema skupinama je tudi pri integraciji inovativnosti v sistem plač. V večjem deležu podjetij iz »uspešne« skupine (indeks 113) navajajo, da je od inovativnosti zaposlenih odvisna tudi njihova »redna« plača (npr. inovativnost posameznika vpliva na variabilni del plače). Torej sistema nagrajevanja za inovativnost ne ločujejo od sistema nagrajevanja za delo. S tem dajejo zaposlenim jasno informacijo, da je »inovativnost delo« oziroma da v sklop njihovih delovnih nalog spada tudi to, da so inovativni. Dodeljene nagrade avtorji inovacijskih predlogov v I. skupini podjetij tudi pogosteje razumejo kot pravične (indeks 115). Prav tako respondenti iz teh podjetij precej pogosteje sodijo, da osnovni motiv, ki spodbuja zaposlene k podajanju inovacijskih predlogov, niso denarne nagrade oziroma da so te sekundarnega pomena (indeks 144).

Precejšnja razlika (indeks 126) se med skupinama podjetij pojavi tudi pri delitvi nagrade za inovacijski predlog med avtorja same ideje in tiste, ki so predlog pomagali realizirati v praksi. Verjetno se tu pokaže značilnost uspešnih sistemov, saj so v njih veliko bolj timsko usmerjeni. Kot smo videli, uspešna podjetja intenzivneje spodbujajo skupinsko inoviranje. Proces obravnave in izvajanja predloga ne po-

teka zunaj okolja, v katerem je predlog nastal, ampak neposredno na delovnem mestu. Vključeni so sodelavci, ki delajo na tem delovnem mestu. Zato so tudi nagrade zanje timske, torej razdeljene med vse sodelujoče in ne podeljene le zaposlenemu, ki je prispeval izhodiščno idejo. Tu je treba ločiti tudi med pojmom inventivnost in inovativnost. Avtorju ideje se priznava inventivnost, vendar je za to, da bo ideja zaživela v praksi (tj. postala inovacija), potrebna tudi dobršna mera inovativnosti, kar po intenziteti pogosto bistveno preseže vložena (tudi ustvarjalna) prizadevanja avtorja osnovne ideje. Pogost pomislek pri nagrajevanju izvajalcev ideje je lahko, da je primerno nagrajevati zgolj inventivnost (torej idejo). Za uvedbo te ideje pa naj izvajalec ne bi bil nagrajen, saj je bil za uvedbo zadolžen in je nena zadnje za to plačan s svojo redno plačo. V praksi se tako razmišljanje sprevrže v majhen delež uresničenih idej. Izvajalci (ponavadi je pri tehničnih inovacijah to vzdrževalna služba) se pritožujejo, da drugi dobivajo nagrade, oni pa delo. Cilj podjetja pa ni inventivnost, ampak inovativnost. Dokler ideja ni uresničena, je brez vsake gospodarske vrednosti. Zakaj torej ne bi nagrajevali inovativnosti, torej celotnega procesa od ideje do njene uvedbe v prakso in vseh sodelujočih v njem? To velja še toliko bolj, ker gre pri uresničevanju invencije za nekaj novega, za to pa že po definiciji ne obstaja standardni postopek. Izvajalci morajo ponavadi v uvedbo vložiti vsaj nekoliko lastne inventivnosti in ne le znanja, spretnosti, podjetnosti (in, nenazadnje, inovativnosti).

V podjetju, kjer se vsaj kolikor toliko resno ukvarjajo z managementom idej, morajo za koordinacijo tega področja in animiranje zadolžiti posameznika, ki v manjših podjetjih delno, v večjih pa profesionalno, v celoti, pokriva to področje. Prakse v podjetjih so različne; v nekaterih te dejavnosti izvajajo znotraj kadrovske funkcije, v drugih znotraj razvojne ali kontrolne. Pogosta je vključitev v službo, ki pokriva sisteme vodenja, vključno s standardi iz skupine ISO 9000. Zaposlenega, katerega zadolžitev je koordinacija SMI, imajo prav vsa podjetja iz I. skupine (indeks 129). Zanimalo nas je tudi, kakšen ugled uživa animator SMI oziroma kakšna je njegova osebna (neformalna) moč (sprasovali smo po sedanjem položaju managerja idej oziroma po njegovem položaju, preden je bil imenovan na to mesto, pri čemer smo predpostavili, da imenovanje osebe iz višjega managementa za managerja idej pomeni, da temu mestu pripisujejo velik pomen). S trditvijo, da *oseba, ki je zadolžena za management idej, opravlja (ali je pred tem opravljala) eno od višjih funkcij v podjetju*, so se strinjali anketiranci značilno več podjetij iz I. skupine (indeks 129).

Sklep

Raziskava v veliki meri potrjuje dosedanje ugotovitve (van Dijk in van den Ende 2002; Schuring in Luijten 2001; Fatur in Likar 2009a), da mora sodobni management idej prenašati moč in odgovornost za inoviranje z vršnega managementa in oddelkov RR na linijske managerje, s čimer se povečata stopnja udeležbe in delež uresničenih invencij ter skrajšajo pretočni časi. Tako posodobljeni SMI lahko pomeni enega osrednjih elementov nenehno izboljšujoče se organizacije.

V okviru podrobne primerjave dejavnikov SMI za skupini »zmagovalcev« in »poražencev« nas je med drugim zanimalo, kakšen ugled uživa manager idej oziroma kakšna je njegova osebna (neformalna) moč. Ugled in moč osebnosti sta pri funkciji, kakršno ima manager idej, izjemno pomembna. Management idej ni dejavnost, ki bi bila v »povprečnem« podjetju samoumevna, tako kot so samoumevni računovodstvo, finance, prodaja ali (v predelovalni panogi) proizvodnja. Računovodja ne more biti v dilemi, ali ob koncu leta sestaviti izkaz uspeha ali ne. Prav tako ni dvoma, ali mora prodajno osebje prodajati izdelke in storitve kupcem. To, ali mora prav ta prodajalec razmišljati tudi o izboljšavah procesa in novih proizvodih, pa je lahko dilema, še zlasti v okoliščinah gospodarske krize in prizadevanj podjetij za racionalizacijo. Načeloma je inventivnost prostovoljna. Zato morata manager idej in sistem managementa idej kot celota uporabiti vsa svoja formalna pooblastila, predvsem pa svojo neformalno moč (in ustvarjalnost!), če želita sodelavce spodbuditi k temu, da bodo inventivni in inovativni. In v tem se kaže ključ do uspeha sodobnega managementa idej.

Literatura

- Altman, W. 2008. Are you leading the way in innovation? *Engineering and Technology* 3 (19): 72–75.
- Chesbrough, H., W. Vanhaverbeke in J. West. 2008. *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. 2003. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business.
- Dijk, van, C., in J. van den Ende. 2002. Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. *R&D Management* 32 (5): 387–395.
- Eurostat. 2007. Fourth community innovation survey: more than 40% of EU27 enterprises are active in innovation co-operation with customers. [Http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/07/27&type=HTML](http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=STAT/07/27&type=HTML).

- Eurostat. 2010. European innovation scoreboard 2009: Comparative analysis of innovation performance. [Http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2009](http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2009).
- Fatur, P. 2010. *Raziskava o stanju inovativnosti v slovenski industriji*. Ljubljana: Gospodarsko interesno združenje ACS – Slovenski avtomobilski gozd.
- Fatur, P., in B. Likar. 2009a. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- . 2009b. The development of a performance measurement methodology for idea management. *International Journal of Innovation and Learning* 6 (4): 422–437.
- . 2010. Statistical analysis for strategic innovation decisions in Slovenian mechanical industry. *Journal of Mechanical Engineering* 56 (7–8): 497–504.
- Fon, V. 2006. Model za vzpostavitev množične inovativne dejavnosti v podjetju. Specialistično delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Geroski, P., in S. Machin. 1992. Do innovating firms outperform non-innovators? *Business Strategy Review* 3 (2): 79–90.
- GIMB. 2009. *Ideenmanagement Benchmark: Report 2008*. Amstetten: IMB Consulting.
- Kanerva, M., in H. Hollanders. 2009. The impact of the economic crisis on innovation. Analysis based on the innobarometer. [Http://www.proinno-europe.eu/node/admin/uploaded_documents/EIS_2009_Impact_of_financial_crisis_on_innovation.pdf](http://www.proinno-europe.eu/node/admin/uploaded_documents/EIS_2009_Impact_of_financial_crisis_on_innovation.pdf).
- Neely, A., in J. Hii. 1998. Innovation and business performance: a literature review. [Http://89.249.21.76/data/696/521/1221/litreview_innov1.pdf](http://89.249.21.76/data/696/521/1221/litreview_innov1.pdf).
- Roper, S., J. Du, in J. H. Love. 2008. Modelling the innovation value chain. *Research Policy* 37 (6): 961–977.
- Schuring, R. W., in H. Luijten. 2001. Reinventing suggestion systems for continuous improvement. *International Journal of Technology Management* 22 (4): 359.
- Sharma, S., in V. J. Thomas. 2008. Inter-country R&D efficiency analysis: an application of data envelopment analysis. *Scientometrics* 76 (3): 483–501.
- SURS. 2008. Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2004–2006. [Http://www.stat.si/doc/statinf/23-si-059-0801.pdf](http://www.stat.si/doc/statinf/23-si-059-0801.pdf).
- . 2009. Raziskovalno-razvojna dejavnost, Slovenija, 2008 – končni podatki. [Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2742](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2742).
- . 2010. Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2006–2008 – začasni podatki. [Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3163](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3163).