

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sonja Kramar

**Vzpostavljanje sistema inovativnosti v trgovskem podjetju:
študija primera**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sonja Kramar

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Vzpostavljanje sistema inovativnosti v trgovskem podjetju:
študija primera**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

ZAHVALE

Zahvalila bi se svojemu mentorju doc. dr. Branku Iliču za strokovno pomoč pri pisanju diplomskega dela ter za vse spodbudne besede, ki mi jih je namenil. Hvaležna sem za njegov optimizem in dejstvo, da je bil vedno na razpolago za moja vprašanja.

Hvala tudi vsem zaposlenim iz podjetja Mercator d.d., ki so sodelovali v intervjujih, še posebej pa bi se rada zahvalila Blanki Tacer, za ustrežljivost, nasvete in vso pomoč, ki mi jo je nudila.

Vzpostavlanje sistema inovativnosti v trgovskem podjetju: študija primera

Diplomsko delo obravnava temo vzpostavljanja sistema inovativnosti v trgovskem podjetju Mercator. Sistem inovativnosti obsega več različnih faz, od motivacije zaposlenih za ustvarjanje novih idej oziroma predlogov za izboljšave, zbiranja in selekcije inovativnih idej, uresničevanja idej, do nagrajevanja uspešnih idej. Opisani so tudi pogoji, ki so potrebni, da se v podjetju ustvari inovativna klima ter načini motivacije delavcev za večjo ustvarjalnost in inovativnost. V zadnjem poglavju teoretičnega dela sem tudi podrobneje opisala inoviranje v storitvenih podjetjih, saj diplomsko delo obravnava trgovsko podjetje, ki spada v storitveni sektor. Glavni namen diplomskega dela je bil ugotoviti, ali je možno tudi za storitveno podjetje oblikovati konsistenten sistem inovativnosti. Rezultati pridobljeni s pomočjo intervjujev v obravnavanem podjetju so pokazali, da je to mogoče. Na podlagi te ugotovitve sem v priporočilih oblikovala nekaj predlogov, ki bi jih podjetje lahko uporabilo pri vzpostavljanju takšnega sistema. Osredotočila sem se predvsem na odnose med zaposlenimi, komunikacijo ter preoblikovanje obstoječe organizacijske strukture.

Ključne besede: inovativnost, motivacija, nagrajevanje, storitveno podjetje.

Innovation system establishment in the commercial enterprise: case study

This thesis explores the establishment of an innovation system in the commercial enterprise Mercator. Innovation system covers different phases, including employee motivation for creating new ideas or suggestions for improvements, collection and selection of the innovation ideas, realization of the latter, as well as rewarding of the successful ideas. The thesis also describes the conditions under which the innovative atmosphere and motivation manners for the employees' creativity and innovation can arise. The last chapter of the theoretical part of this work describes in detail the innovation process in the service enterprises, as the commercial enterprise which is the subject of this thesis belongs to the service sector. The main intention of this thesis was to find out if it is possible to establish a consistent innovation system for the service enterprise. Results, obtained through the interviews in the commercial enterprise Mercator, answered to this question confirmative. Based on these findings, I recommended a few suggestions to be used by the company in establishing such a system. Primarily I focused on relations between employees, communication and transformation of existing organizational structures.

Key words: innovation, motivation, rewarding, service enterprise.

Kazalo

1	Uvod	8
1.1	Opredelitev problema	8
1.2	Hipoteze	10
1.3	Struktura in metodologija	10
2	Teoretični del	12
2.1	Opredelitev inovacij	12
2.2	Pogoji za inovativnost v podjetju	16
2.2.1	Organizacijska klima kot pogoj za inovativnost v podjetju	17
2.2.2	Organizacijska kultura kot pogoj za inovativnost v podjetju	19
2.3	Spodbujanje inovativnosti in sistem nagrajevanja	21
2.3.1	Spodbujanje zaposlenih k večji inovativnosti	22
2.3.2	Predlogi za povečanje inovativnosti v podjetju	25
2.3.3	Sistem nagrajevanja	25
2.4	Pridobivanje inovativnih idej	29
2.4.1	Metode pridobivanja idej	31
2.5	Selekcija in ocena inovativnih idej	32
3	Inoviranje in inovativnost v storitvenem podjetju	37
3.1	Opredelitev storitev	37
3.2	Storitvena podjetja	39
3.3	Inoviranje storitev	40
4	Empirični del	46
4.1	Opis podjetja	46
4.1.1	Poslanstvo in vizija	47
4.1.2	Strategija	47
4.1.3	Vrednote organizacijske kulture	48
4.1.4	Organizacijska struktura	49
4.2	Delovne hipoteze	51
4.3	Analiza problema in preverjanje hipotez	51
4.3.1	Sistem inovativnosti v podjetju Mercator	51
4.3.2	Nagrajevanje inovativnosti	53
4.3.3	Ovire pri uresničevanju inovativnih idej	54

4.3.4 Vključenost zaposlenih pri iskanju inovativnih idej	55
4.3.5 Vrste inovativnih idej zaposlenih v podjetju.....	56
4.3.6 Predlogi za izboljšanje inovativnosti v podjetju	57
4.3.7 Inovativnost storitvenih podjetij.....	59
4.4 Ugotovitve	62
5 Rešitve in priporočila za podjetje	65
6 Sklep.....	71
7 Literatura	73
Priloge.....	77
Priloga A: Intervju z vodjo službe za izobraževanje, Blanko Tacer (20.8.2010)	77
Priloga B: Intervju z izvršno direktorico za razvoj organizacije in standardizacijo procesov, Majdo Fartek (23.8.2010).....	81
Priloga C: Intervju z direktorico sektorja za razvoj in standardizacijo prodajnih formatov, Aleksandro Kocmut (24.8.2010).....	85
Priloga Č: Intervju s strokovnim sodelavcem sektorja strateških kadrov in korporacijske kulture, Andrejem Juričkom (25.8.2010).....	89

Kazalo slik

Slika 2.1: Vrste inovacij	15
Slika 2.2: Maslowova hierarhija potreb.....	24
Slika 2.3: Prednosti in slabosti denarnih nagrad	27
Slika 2.4: Življenjski cikel ideje	30
Slika 2.5: Proces razvoja ideje do tržnega proizvoda.....	34
Slika 3.1: Inovacijski proces in dejavnosti	43
Slika 4.1: Strateška regija delovanja Skupine Mercator v obdobju od leta 2011 do leta 2015	48
Slika 5.1: Lasten predlog sistema inovativnosti	68

Kazalo tabel

Tabela 2.1: Razlike med postopnimi in radikalnimi inovacijami.....	14
Tabela 2.2: Celovitost kot nujni predpogoj za uspeh inoviranja	35
Tabela 4.1: Organizacijska struktura Skupine Mercator	49

1 Uvod

1.1 Opredelitev problema

Živimo v času nenehnih sprememb in tehnološkega napredka, kjer je konkurenčnost drugih podjetij velika, pričakovanja in želje potrošnikov pa se spreminjajo iz dneva v dan. Prav zato je potrebno, da so podjetja čim bolj inovativna in ustvarjalna, če se želijo meriti s konkurenco, ustvarjati dobiček ter si pridobiti čim večji tržni delež. Razmere na trgu se spreminjajo zelo hitro, kar je bilo včeraj novo, bo jutri že staro.

Nove, inovativne ideje lahko podjetjem pomagajo, da se ta prebijejo iz krize. Za vsako podjetje je torej nujno, da ima čim več poslovnih idej, ki jih zaposleni sistematično zbirajo, zapisujejo in se z njimi redno ukvarjajo. Viri idej oziroma novih rešitev so lahko različni, lahko jih pridobimo s spremljanjem razvoja podjetij v drugih panogah, beremo poslovno literaturo, spremljamo trende in podobno. Najboljši vir idej pa so vsi zaposleni v lastnem podjetju, z lastno inovativnostjo, ki predstavljajo pravo konkurenčne prednosti (Kos, 2010).

Če želimo, da bo naše podjetje inovativno in konkurenčno drugim, je najprej potrebno ustvariti takšno organizacijsko klimo, ki bo naklonjena inovacijam. To pomeni, da moramo zaposlene spodbujati in jih motivirati pri njihovem ustvarjalnem razmišljanju. Le motivirani posamezniki, ki se zavedajo, da so glavno gonilo in pot do uspeha organizacije oni sami, bodo sposobni ustvarjanja inovativnih idej.

Zaposlene lahko motiviramo na različne načine, najpogostejša oblika motivacije pa je nagrajevanje zaposlenih za njihovo delo in dosežke. Nagrajevanje je lahko tako denarno kot tudi nedenarno. Med denarne nagrade štejemo osnovno plačo ter dodatek k plači, nedenarne nagrade pa so lahko veliko bolj raznolike, in sicer od raznih pohval, priznanj, do napredovanj, izobraževanj, plačanih potovanj, različnih simbolnih daril ipd. Nekatera podjetja imajo prav za to izdelan sistem nagrajevanja, ki določa, v katerih primerih bo podjetje nagradilo zaposlene ter na kakšen način. Ta sistem omogoča podjetjem bolj sistematičen pristop k nagrajevanju, poleg tega pa tudi zaposleni točno vedo, kaj se od njih pričakuje ter kako bodo nagrajeni, kar jih še dodatno motivira.

Slovenska podjetja postajajo vedno bolj inovativna, v primerjavi z EU pa so še vedno v zaostanku. To še posebej velja za storitvena podjetja, ki v veliki meri zaostajajo za proizvodnimi podjetji, saj se inovacijam v storitvah ne posveča takšne pozornosti kot proizvodnim. Razlog za to je v pomanjkanju teorije in prakse na področju inoviranja storitev.

Vseeno pa lahko rečemo, da se vse več slovenskih podjetij, praviloma uspešnih, v zadnjih letih (ponovno) odloča za vzpostavljanje sistema za spodbujanje inovativnosti zaposlenih. Za to potrebujejo formaliziran sistem menedžmenta idej, ki naj bi ga odobravalo in podpiralo vrhovno vodstvo podjetja. Predlogi zaposlenih za posamezne izboljšave naj bi se nanašali in podajali rešitev problema, potencialnega problema ali izboljšanje procesa oziroma okoliščin. Da pa bi se lahko analitično spremljalo zbiranje in uresničevanje predlogov, bi bilo potrebno te predloge tudi zapisati ali kako drugače evidentirati (Marx v Fatur in Likar 2009, 28).

Namen diplomskega dela je raziskati obstoječi sistem inovativnosti v podjetju Mercator. Raziskala bom, na kakšen način podjetje pridobiva inovativne ideje od zaposlenih, kako jih spodbuja pri njihovem ustvarjanju, po katerem kriteriju izbira potencialne inovacije ter kako nagrajuje zaposlene za ustvarjalne predloge.

Cilj diplomskega dela je izdelati predlog novega sistema inovativnosti, ki bi ga podjetje nato lahko uporabilo. Zajete bodo vse faze tega sistema, od pridobivanja idej od zaposlenih, vrednotenja idej, nagrajevanja dobrih idej, do realiziranja teh predlogov.

1.2 Hipoteze

Osnovna hipoteza, ki sem si jo zastavila za raziskovanje, se glasi: »Čeprav gre za storitveno organizacijo, je zanjo možno izdelati konsistenten sistem inovativnosti.«. Na podlagi te hipoteze sem nato oblikovala še tri delovne hipoteze, ki sem jih preverjala v empiričnem delu. Te hipoteze so sledeče:

H1: V podjetju Mercator zaposlene premalo spodbujajo k inovativnemu razmišljanju.

H2: Zaposleni niso motivirani za inovativno razmišljanje, ker niso ustrezno nagrajeni.

H3: Pri iskanju novih idej niso vključeni vsi nivoji zaposlenih v organizaciji.

1.3 Struktura in metodologija

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu sem najprej opisala, kaj sploh je inovacija in kako se ta loči od invencije. Navedla sem nekaj teorij različnih avtorjev ter opisala, kako delimo oziroma ločimo inovacije.

Nato sem opisala, katere pogoje je potrebno izpolniti v organizaciji, če želimo spodbujati inovativnost. Najpomembnejša pogoja sta se mi zdela organizacijska klima in kultura. Medsebojni odnosi med sodelavci, vzdušje in počutje v podjetju, sistem vrednot, prepričanj in temeljnih stališč, norme in vrednote itd. vplivajo na inovativnost v podjetju oziroma inovativno usmerjene in motivirane zaposlene.

Zaposlene pa lahko k inovativnosti spodbujamo na različne načine. Najpogostejši način je nagrajevanje zaposlenih za njihove dosežke oziroma inovativne ideje in zamisli. Nagradujemo jih lahko tako z denarnimi nagradami kot z nenedarnimi, najboljša pa je kombinacija obojega. Seveda bi bilo dobro, če bi podjetja imela izdelan sistem nagrajevanja, ki določa, v katerih primerih nagrajimo zaposlene in kako oziroma koliko.

Opisala sem tudi postopek pridobivanja, selekcije in ocene inovativnih idej. Obstaja veliko načinov, s katerimi podjetja pridobijo ideje od svojih zaposlenih, med njimi pa

sta najpogostejša možganska nevihta oziroma *brainstorming* (angl.) ter zapisovanje idej oziroma *brainwriting* (angl.).

V tretjem poglavju sem se posvetila storitvenim inovacijam, saj podjetje, ki sem ga preučevala, spada v storitveni sektor. Opisala sem posebnosti storitvenih podjetij ter inoviranja storitev. V preteklosti so storitvenim inovacijam posvečali manj pozornosti kot proizvodnim, tako da še danes primanjkuje znanja o posebnostih pri inoviranju storitev oziroma pri vzpostavljanju sistema inovativnosti v storitvenem podjetju.

V drugem (empiričnem) delu diplomskega dela sem najprej opisala podjetje, njihovo vizijo, poslanstvo, strategijo, vrednote organizacijske kulture ter organizacijsko strukturo. Največjo pozornost sem namenila organizacijski strukturi ter pojasnila, kako ta vpliva na spodbujanje zaposlenih k inovativnosti v podjetju.

Temu so sledili intervjuji z zaposlenimi v podjetju Mercator. Opravila sem štiri intervjuje, in sicer z Blanko Tacer, Majdo Fartek, Aleksandro Kocmut in Andrejem Juričkom. Intervju je bil sestavljen iz sedmih odprtih vprašanj, ki so se nanašala na različna področja, povezana z inovativnostjo. Po opravljenih intervjujih je sledila analiza raziskovalnega vprašanja. Opisala sem svoje ugotovitve in na podlagi podatkov, ki sem jih pridobila s pomočjo literature ter v intervjujih, potrdila oziroma ovrgla delovne hipoteze.

Nazadnje sem oblikovala priporočila za podjetje ter predlagala organizacijsko strukturo, ki bi bila bolj naklonjena inovacijam v podjetju. Oblikovala sem predlog inovacijskega sistema, ki bi ga podjetje lahko uporabilo ter svoj predlog prikazala tudi grafično.

V sklepnem poglavju sem zajela vsa teoretična in empirična spoznanja, ki so se nanašala na raziskovalno vprašanje diplomskega dela oziroma osnovno hipotezo.

Pri pisanju diplomske naloge sem uporabila več različnih metod raziskovanja. Glavni metodi v teoretičnem delu sta tako opisna (deskriptivna) in primerjalna metoda, povzemala pa sem po strokovni domači in tuji literaturi. V empiričnem delu sem uporabila deduktivno metodo analize ter metodo intervjuvanja in kompilacije, saj sem pri pisanju ugotovitev upoštevala mnenja različnih intervjuvancev.

2 Teoretični del

2.1 Opredelitev inovacij

Obstaja več različnih definicij inovacij, ki so jih postavili različni avtorji. Poleg tega lahko inovacije ločimo tudi po različnih kriterij, in sicer po vsebini, glede na velikost spremembe ter glede na način spreminjanja.

Najprej je potrebno razlikovati med invencijo in inovacijo. Po Reberniku »najprej nastane invencija, ki pomeni idejo, oris ali model za novo ali izboljšano sredstvo, izdelek, proces ali sistem. Šele nato nastane inovacija, in sicer s prvo komercialno transakcijo, ki zajema nov izdelek, proces, sistem ali sredstvo. Invencija je samo ena izmed stopenj v pridobivanju inovacij« (Rebernik 1990, 110).

Tudi Mulej (2002, 11) loči invencijo od inovacije na podoben način. »Invencija je vsaka nova zamisel, ki obeta; inovacija iz nje nastane, ko jo kdo razvije do popolne uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočijo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek ali drugačno korist, ker jo štejejo za njim koristno.«

Za Schumpetra, ki velja za očeta inovacij in inovatorstva, je inovacija vsak začetek proizvodnje novega blaga (to je lahko čisto nov proizvod oz. storitev ali pa nova kvaliteta obstoječega proizvoda oz. storitve), uvajanje novih proizvodnih metod, odpiranje novih trgov (vstop na nov trg, tudi če je ta trg prej že deloval), odkrivanje novih virov surovin ter izvajanje organizacijskih sprememb podjetja ali panoge (Bučar in Stare 2003, 21).

»Inovacija je sprememba, ki je uvedena v ekonomski proces z namenom učinkovitejše izrabe obstoječih virov. Posameznik ali skupina inovira po prostovoljnem principu z namenom, da izboljša uporabo nečesa, kar že obstaja. Skozi prostovoljno aktivnost posameznik zadovoljuje lastne cilje in potrebe. Ko inovacija postane uspešna, se spremeni v rutino ali navado« (Bellon in Whittington v Berginc in Krč 2001, 157-158).

»Po vsebini pa inovacije ločimo na programske inovacije (nova vsebina delovanja), tehnično-tehnološke inovacije (nove lastnosti izdelkov in proizvodnih postopkov), organizacijske inovacije (nove lastnosti organizacijskih vidikov delovanja), upravljalno-vodstvene inovacije (nove lastnosti vodenja ljudi v organizacijah in v družbi kot celoti) ter methodske inovacije (nove lastnosti metod vodenja in dela). Te inovacije so lahko korenite ali drobne, glede na dolžnosti avtorjev ustvarjati kaj novega pa so to inovacije in inovacije znotraj službene dolžnosti ali zunaj službene dolžnosti« (Mulej 2002, 13-14).

»Inovacije delimo tudi glede na to, kaj se spreminja ter kako se spreminja. Po prvem kriteriju se inovacije delijo na produktne in procesne, po drugem pa na izboljševalne (evolucijske, postopne) in radikalne (revolucionarne, spektakularne). Pri produktnih inovacijah govorimo o novih izdelkih, pri procesnih pa o spremenjenem načinu proizvodnje« (Rebernik 1990, 121).

Poleg tega so lahko inovacije radikalne ali postopne. Če so spremembe izredno velike, lahko govorimo o radikalnih inovacijah, v primeru majhnih sprememb pa o postopnih (Urabe v Popadiuk in Wei Choo 2006, 305). V Tabeli 2.1 so zajete ključne značilnosti oziroma razlike med temi inovacijami po Stammu (2003).

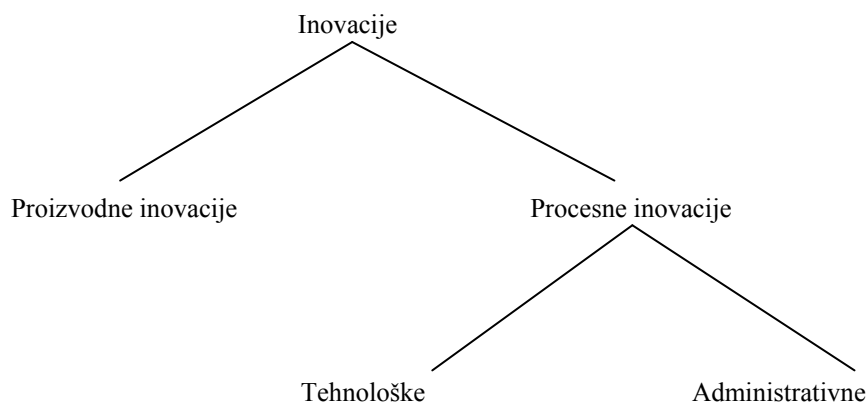
Tabela 2.1: Razlike med postopnimi in radikalnimi inovacijami

	Postopne inovacije	Radikalne inovacije
Časovni okvir	Krajši čas, od 6 do 24 mesecev.	Daljši čas, ponavadi 10 let ali več.
Razvojna pot	Korak za korakom, od zasnove do komercializacije, visoka stopnja varnosti.	Nekontinuiran, zavirajoč razvoj, visoka stopnja negotovosti.
Ustvarjanje idej in prepoznavanje priložnosti	Stalen tok postopnih izboljšav, kritičnost dejanj zaradi velikih pričakovanj.	Ideje se pojavijo nenačrtovano ob nepričakovanih virih, poudarek in namen se lahko spremenita v teku razvoja.
Poslovni primer	Celoten poslovni primer je lahko izdelan že na začetku, reakcije strank so lahko pričakovane.	Posloven primer se razvija tekom razvoja in se vmes lahko tudi spremeni, težko je napovedati reakcije strank.
Akterji	Lahko so razdeljeni v navzkrižno funkcionalne skupine, z jasnimi in določenimi pravili; poudarek je na uresničevanju idej.	Zahtevane so spretnosti na posameznih področjih, ključni akterji lahko pridejo in gredo, iskanje pravih spretnosti je pogosto odvisno od neformalnih mrež; fleksibilnost, zahteve po vztrajnosti in pripravljenosti na eksperimentiranje.
Struktura razvoja	Navzkrižno funkcionalne skupine delujejo znotraj obstoječe poslovne enote.	Ponavadi se ideje rodijo v R&R oddelku, razvijajo jih posamezniki.
Potrebni viri in sposobnosti	Vse potrebne spretnosti in sposobnosti najdemo znotraj projektnih skupin, dodeljevanje sredstev poteka po standardiziranih postopkih.	Težko je napovedati zahtevane spretnosti in sposobnosti, potrebni so strokovnjaki od zunaj; neformalne mreže, potreba po fleksibilnosti.
Sodelovanje poslovnih enot	Sodelovanje poslovnih enot že od začetka.	Prezgodnje sodelovanje poslovnih enot lahko povzroči propadanje velikih idej.

Vir: Stamm v Popadiuk in Wei Choo (2006, 306).

Inovacij ne moremo ločiti po tem, ali jih je spodbudilo povpraševanje (angl. *demand pull*) ali ponudba (angl. *technology push*), kajti uspešne inovacije slonijo na povezavi obeh. Tako kot Rebernik (1990) tudi Kos (1996) loči inovacije na proizvodne in procesne. »Cilj procesne inovacije je povečanje učinkovitosti, in sicer s stroškovno ugodnejšo, bolj kakovostno, varnejšo in hitrejšo proizvodnjo. Proizvodne inovacije pa k večji učinkovitosti podjetja prispevajo z uveljavitvijo na trgu ter povečanjem dobička. Procesne inovacije lahko glede na to, v katero funkcijsko področje¹ vodenja podjetja spadajo, razdelimo naprej na tehnološke ter administrativne« (Kos 1996, 17-18).

Slika 2.1: Vrste inovacij



Vir: Kos (1996, 18).

Inoviranje proizvodnih procesov se je v preteklih stoletjih postopoma izboljševalo. Obrtniško vrsto proizvodnih procesov je nadomestilo masovno izdelovanje izdelkov in izvajanja storitev. Temeljni cilj inoviranja proizvodnih procesov je bil torej optimirati učinkovitost sredstev in ljudi. Današnje organizacije vse več naporov usmerjajo v inoviranje procesov, saj jim zgolj tehnološke inovacije ne morejo zagotoviti dohitevanja inovativnih. Procesi dohitevanja razvitejših družb postajajo z vse večjo sinergijo informacijskih tehnologij zahtevnejši, kajti brez celovitega inoviranja družbeno-ekonomskega in tehnološkega sistema jih ne morejo uresničiti (Markič 2004, 202-203).

¹ Po tem kriteriju ločimo inovacije prodaje, nabave, logistike, proizvodnje, personalne, socialne ali pogodbene itd.

2.2 Pogoji za inovativnost v podjetju

Za vzpostavitev sistema inovativnosti je potrebno v podjetju najprej zagotoviti določene pogoje. Vsako uspešno inovativno podjetje v prvi vrsti potrebuje primerno organizacijsko strukturo, pravo delovno okolje ter zaposlene, ki so glavni resurs pri porajanju novih idej. Uspeh oziroma uresničitve teh idej je odvisen od tehnološke zmožnosti in veščin delavcev v raziskavah in razvoju, njihove ustvarjalnosti, motivacije ter poistovetenja s projektom (Twiss 1991, 171-172).

Poleg tega je potrebno že na strateškem nivoju definirati področje organizacijskega inoviranja. Inovacijska dejavnost naj bo v strateških aktih opredeljena kot način delovanja vseh zaposlenih in organizacije kot celote. Za uspešen in učinkovit inovacijski management je bistveno, da v strateških aktih definiramo vizijo, politiko in cilje inovacijske dejavnosti. Pri tem moramo upoštevati vse nivoje v organizaciji (Mihalič 2006, 212).

Pri razvijanju inovativnosti podjetja ima velik pomen lastno znanje (znanje, ki ga imajo zaposleni v podjetju) kot alternativa nakupu tujega znanja. Lastno znanje ter inovacijsko-razvojni usmeritev podjetja ustvarjata pogoje za vodilni položaj podjetja na trgu. Ideje, ki nastajajo znotraj podjetja, pogosto predstavljajo odgovor na konkretne probleme v podjetju ali pa so povezane z osnovno dejavnostjo podjetja. To je razumljivo, saj so avtorji idej ljudje, ki poznajo zakonitosti delovanja lastne organizacije in dan za dnem razmišljajo o problemu, pri tem pa upoštevajo dano stanje (Fatur in Likar 2009, 25).

Samo lastno znanje pa ni dovolj za vzpostavljanje sistema inovativnosti v podjetju, kajti to znanje lahko zaposleni razvijajo in uporabijo le, če so v podjetju zagotovljeni tudi drugi pogoji. Najpomembnejša med njimi sta inovativnosti naklonjena organizacijska klima in kultura.

Po Ahmedu (1998) organizacijska klima pomeni lastnost organizacije, ki opredeljuje način delovanja organizacije v vsakodnevnih, rutinskih okoliščinah. Ustvarjajo jo člani organizacije prek organizacijskih običajev, načinov ravnanja in sistemov nagrajevanja. Organizacijsko kulturo pa sestavljajo zakoreninjene vrednote in prepričanja, ki vladajo

v organizaciji. Je vzorec vedenja, ki ga sprejme neka skupina (družba, podjetje, tim) kot splošno sprejemljivi način reševanja problemov (Fatur in Likar 2009, 43).

2.2.1 Organizacijska klima kot pogoj za inovativnost v podjetju

Eden izmed ključnih pogojev, ki vpliva na večjo uspešnost ter motiviranost zaposlenih za iskanje novih idej in rešitev problemov, je torej takšna organizacijska klima oziroma klima v organizaciji, ki je naklonjena inovacijam.

Ko delodajalec zaposli delavce, od njih pričakuje določeno vedenje glede na naloge in glede na delovno skupino, v katero jih je vključil. Kljub temu pa je mogoče, da se bodo ljudje vedli drugače, kot je bilo pričakovano. Vedenje ljudi je namreč podrejeno številnim dejavnikom, ki jih pri sprejemanju delavcev ne moremo predvidevati. Eden takšnih dejavnikov je organizacijska klima, ki zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Po mnenju Gilmerja so razlike med organizacijami povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom, in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih so drugi nezadovoljni. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in organizacijo (Lipičnik 1998, 73).

Organizacijska klima v organizaciji je odvisna od stališč zaposlenih o njihovem delu, organiziranosti dela, nagrad, medsebojnih odnosov, načina vodenja, počutja v organizaciji ter interesov in želja zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja. Zaposleni s svojim delom ustvarjajo določeno ozračje, ki vpliva na vedenje ljudi (Ivanko 2007, 121).

Podjetje, ki želi, da bodo njegovi sodelavci inovativni, potrebuje takšno organizacijsko klimo, ki bo nenehno spodbujala njihovo ustvarjalnost. Inovativnost naj bi bila del vsakdana in ne dejavnost občasnih akcij. Če se zaposlenih ne spodbuja vsak dan, lahko zagnanost za iskanje novih idej po določenem času brez novih spodbud upade. Zato je potrebno zaposlene stalno spodbujati, npr. z rednim informiranjem (plakati, interno

glasilo, intranet), iskanjem usmerjenih rešitev na določeno problemsko temo, žrebanji z nagradami za inovatorje, organiziranjem skupinskega dela ter s svečanimi podelitvami priznanj in razstav (Fatur in Likar 2009, 29).

Schneider, Brief in Guzzo (V Berginc in Krč 2001, 175) definirajo štiri dimenzije kot pogoj za uveljavljanje inovacijske klime v podjetju:

1. Narava medsebojnih odnosov; ali je v podjetju dovolj ali premalo zaupanja? Ali povezave recipročno temeljijo na sodelovanju ali medsebojnem tekmovanju? Ali vodstvo podjetja dopušča, da se novozaposleni asimilirajo brez težav, ali jim postavlja prepreke in jih prepušča samemu sebi? Ali se zaposleni počutijo koristne v smislu razvijanja vrednosti za podjetje?
2. Narava hierarhije; ali se temeljne odločitve sprejemajo s konsenzom in participativno? Ali se poudarja duh skupinskega dela ali individualizem? Ali je v managementu podjetja nekdo, ki ima posebne privilegije?
3. Narava dela; ali je delo izzivalne ali dolgočasne narave? Ali so delovna mesta popolnoma definirana ali rutinska, ali zagotavljajo dovolj fleksibilnosti? Ali vodstvo za dogovorjene projekte zagotavlja tudi podporne vire?
4. Usmeritev za podporo in nagrajevanje; kakšni vidiki izvajanja poslov so pričakovani in nagrajeni? Kakšni projekti ali aktivnosti pridobijo v vodstvu podjetja podporo? Ali je pomembnejše, če je delo zgolj opravljeno, ali je poudarek na kakovosti izvedenega dela? Po kakšnih principih se zaposluje nove ljudi (Berginc in Krč 2001, 175)?

Neustrezno in nezaželeno klimo (nezaželeno vedenje ljudi) se da s pravilnim postopkom tudi spremeniti. Najprej je potrebno klimo preučiti, da ugotovimo značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi. Nato lahko načrtno spremenimo klimo, in sicer na dva načina. Prvi način je spreminjanje organizacijske klime z navodili in dekreti, s čimer skušamo uravnati vedenje posameznikov. Pri tem se je potrebno zavedati, da slabe medsebojne odnose zelo težko urejamo s pravili in okrožnicami. Tam, kjer dimenzij klime ni mogoče reševati s predpisi in kjer imajo medsebojni odnosi med ljudmi in odnosi vodja-delavec večjo težo, je klimo možno spreminjati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Klima se lahko hitro spremeni, če zaposleni verjamejo in zaupajo tistim, ki jim predlagajo različne akcije in obljublajo izboljšanje razmer, vendar pa je treba te obljube

tudi uresničiti, sicer pride do razočaranja, ki povzroča mnoge nezaželene reakcije. Možno je tudi, da se klima spreminja nekontrolirano, nenadzorovano, sama od sebe, zaradi različnih vplivov iz bližnjega in daljnega okolja (Lipičnik 1998, 75-80).

2.2.2 Organizacijska kultura kot pogoj za inovativnost v podjetju

Organizacijska kultura je le ena globljih, najbolj razširjenih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Organizacijska kultura ima tudi svoje dimenzije, na osnovi katerih prepoznamo, kakšna je. Najpogosteje se v zvezi s temi dimenzijami omenjajo odnos do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do trga, konkurence ipd. (Lipičnik 1998, 80).

Organizacijsko kulturo lahko opredelimo tudi kot »enotno razumevanje okolja, ki ga organizacija generira z načini dela in komuniciranja; kot taka odseva skupne realitete in prakso ter odkriva načine, kako se dogodki v organizaciji začenjajo ter dokončno dogodijo« (Berlogar 1999, 133-134).

Na splošno pa so prvine organizacijske kulture naslednje (Berlogar 1999, 135):

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč itd., ki je značilen za določeno skupino ali organizacijo in jo ločuje od drugih skupin in organizacij;
- enotna interpretativna shema, ki jo člani skupine ali organizacije uporabljajo za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju;
- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo ločuje od drugih skupin ali organizacij.

Organizacijska kultura je tudi podlaga za oblikovanje organizacijske strukture, načrtovanje in razdelitve vlog, odgovornosti in delovnih nalog zaposlenih, določanje stopnje oziroma omejitve avtonomije itd. Vsaka organizacija ima svojo, zanjo značilno kulturo, ki pogojuje strukturo organizacije, hkrati pa ta povratno vpliva na kulturo. Posamezne organizacije, še posebej tiste večje, združujejo več kot le eno kulturo in strukturo (Vukovič in Miglič 2006, 246).

Na podlagi družbenih norm in vrednot, ki jih lahko razberemo iz medsebojnih odnosov zaposlenih, se razvijejo sposobnosti posameznega podjetja. S temi sposobnostmi podjetje razvija in povezuje znanje, s čimer postaja bolj inovativno ter konkurenčno (Johannessen 2008, 404). Novo znanje torej vpliva na nastajanje novih idej oziroma bodočih inovacij, pogoj za novo znanje pa so norme in vrednote v podjetju. Potemtakem je organizacijska kultura ključen dejavnik oziroma pogoj za inovativnost v podjetju.

Tudi Ivanko (2007, 93) povezuje organizacijsko kulturo in inovativnost. Pravi, da če so novi izdelki življenjska kri organizacije, potem je organizacijska kultura njena duša. Če organizacija nima ustrezne kulture, ni sposobna v celoti izrabiti svojih potencialov za nove izdelke. Ustrezna organizacijska kultura je konkurenčna prednost organizacije, zato sodobne organizacije vlagajo veliko truda v njeno oblikovanje in razvijanje.

Zaposleni, ki so bolj inovativni so seveda tudi bolj učinkoviti, večja učinkovitost pa pomeni večjo uspešnost za podjetje. Zaposlene je zato potrebno k večji učinkovitosti spodbujati oziroma jim omogočiti primerne pogoje. Avtorja Dennison in Mishra (V Berginc in Krč 2001, 176) definirata kulturne značilnosti in vrednote podjetja, ki so povezane z učinkovitostjo. Vključenost in sodelovanje zaposlenih pozitivno vpliva na učinkovitost, saj zaposlenim daje občutek lastništva in odgovornosti, kar odraža večjo stopnjo pripadnosti podjetju in boljše izrabljanje sposobnosti, talentov zaposlenih pri iskanju neznanega. Konsistentnost ima pozitivne in negativne posledice za podjetje. Pozitivno vpliva na povezovanje in koordinacijo, kar pozitivno vpliva na učinkovitost podjetja, negativni vidik pa je v tem, da se visoko konsistentna kultura težko prilagaja spremembam, saj je močno odporna. Tako sproža tudi vrsto subkultur v podjetju. Prilagodljivost ali kapaciteta internih sprememb kot odgovor na zunanje pogoje je kulturna značilnost, ki pozitivno vpliva na učinkovitost. Učinkovito podjetje mora razvijati norme in prepričanja, ki jih interpretira na takšen način, da jih s pomočjo zunanjih signalov iz okolja pretvorijo v strukturalne spremembe. Nazadnje pa mora biti tudi občutek za poslanstvo in vizijo na dolgi rok prav razvit, saj se v takšnem primeru podjetje lažje prilagaja na spremembe, ki služijo izvajanju vizije, kar pozitivno vpliva na učinkovitost (Berginc in Krč 2001, 176).

Na inovativnost v podjetju pa lahko negativno vplivajo dejavniki, kot so preveliko ekonomsko tveganje, previsoki inovacijski stroški, pomanjkanje ustreznih finančnih

virov, organizacijska togost znotraj podjetja, pomanjkanje kvalificiranega kadra, pomanjkanje informacij o tehnologiji in pomanjkanje informacij o trgih. Zaviralne dejavnike moramo znati prepoznati in jih preseči (Korelc 2007).

2.3 Spodbujanje inovativnosti in sistem nagrajevanja

Zaposlene je potrebno ves čas spodbujati k inovativnemu razmišljanju, saj brez pobude ni inovacije. To lahko dosežemo z nagrajevanjem zaposlenih za njihove inovativne ideje ter predloge, saj nagrade, pa naj bodo to denarne ali nedelarne, motivirajo skoraj vsakega posameznika.

Zelo pomembno je, da v podjetju organizirano spodbujamo inovativno dejavnost najširšega kroga zaposlenih, tako da lahko vsak zaposleni odda inovativen predlog. Na ta način je inovativno celotno podjetje. Če želimo trgu ponuditi nov proizvod, je potrebno poleg razvoja in trženja v proces vključiti še zaposlene iz drugih sektorjev. Prilagodi se proizvodnja, potrebni so novi viri surovin, novi dobavitelji, novi partnerji, ki bodo pomagali izdelek razviti, nove povezave na inštitutih, fakultetah, novi trgi in drugo (Korelc 2007).

Sposobnosti za inovativno podjetje se začnejo razvijati ali zavirati že v samem vodstvu. Uporaba pravil, predpisov, red in disciplina ter podobni načini kontroliranja sodelavcev naj bi bili čim manjši. Dopuščanje tveganja sodelavcev se odraža v tem, ali jih vodstvo spodbuja k poizkušanju brez strahu pred morebitnimi posledicami. Napake, razen očitno namenskih ali iz malomarnosti, je potrebno obravnavati kot priložnost za nadgrajevanje obstoječega znanja. K uspešnemu vodenju naj bi najbolj pripomogle osebne značilnosti menedžerjev, kot so racionalnost, vztrajnost, analitičnost, strukturiranost, objektivnost, razumevanje, dobra pripravljenost, pozitivno mišljenje ter ustvarjalnost. Na podlagi teh značilnosti naj bi oblikovali vizijo o priložnostih ter na njeni podlagi podpirali poslanstvo organizacije (Markič 2004, 220-221).

V razmerah t.i. globalnega intelektualnega kapitalizma je vse bolj pomemben človeški dejavnik oziroma intelektualni kapital, ki predstavlja konkurenčno prednost pred drugimi podjetji. Da pa bi to prednost lahko dosegli, moramo imeti dobro razvit sistem

spodbujanja zaposlenih k inovativnosti, in sicer s sistemom nagrajevanja, nagrade pa so lahko denarne ali nedesarne (Ilič 2004, 174).

Tudi po Mihaličevi (2006, 212-214) je stopnja inovativnosti eno izmed meril uspešnosti zaposlenih in človeškega kapitala v celoti. Prav tako naj bi bil sistem vzpodbujanja inoviranja povezan s sistemom nagrajevanja, motiviranja in stimuliranja ter tudi napredovanja, poleg tega pa naj bi bil skladen z organizacijsko kulturo in klimo. Uspešnost takšnega sistema je odvisna tudi od vodij na tem področju. Zelo je namreč pomembno, da je neposredni vodja tudi sam inovativen, da podpira spremembe ter da načrtno vzpodbuja zaposlene k inovativnosti.

2.3.1 Spodbujanje zaposlenih k večji inovativnosti

V nekaterih podjetjih spada spodbujanje zaposlenih k večji inovativnosti med naloge, ki jo imajo posamezne organizirane službe². Te službe vedno znova spodbujajo zaposlene, in sicer s posebnimi akcijami, kot so na primer centralni pozivi za dajanje določenih idej. Podjetja lahko sprožijo kampanjo, tekmovanja idej, akcije z vprašalniki, razpisujejo nagrade, da bi pozvale vse službe k podajanju spodbude za inovacije. Nekatera podjetja imajo posebej oblikovane time, ki iščejo možnosti sprememb na različnih področjih v podjetju (Kos 1996, 194).

Ustvarjalnost in inovacijska klima v podjetju lahko ustvarita pogoje za vzpodbujanje ustvarjalnosti tudi pri tistih zaposlenih, ki to po naravi niso. Iskanje ljudi, ki so resnično ustvarjalni in inovativni, pa je temelj za podjetje, ki želi biti inovativno. In to lahko velja za sodelavce na vseh nivojih. Tudi pri sodelavcih v proizvodnji, v neposredni prodaji, lahko iščemo in izbiramo takšne, ki so inovativni. Na ta način že v temelju omogočimo, da bodo lahko odlične ideje nastajale na vseh nivojih v podjetju (Inovativni pogledi).

² To so službe, ki analizirajo podatke o položaju podjetja, in sicer so to oddelki za raziskavo trga, gospodarski in pravni oddelki, oddelki za iskanje patentov in opazovanje konkurence itd.

Zaposlene v podjetju je potrebno spodbujati k inovativnemu razmišljanju ne glede na njihov položaj, ki ga zavzemajo v organizacijski strukturi. Potrebno jih je navdušiti za permanentno ustvarjalno razmišljanje, generiranje idej, predlogov in zamisli ter vzporedno sistematično iskanje novih in boljših načinov dela, organiziranja, vodenja ipd. (Mihalič 2006, 212).

Pomembno je tudi, da se inovativna dejavnost organizacijsko in finančno loči od proizvodnih in vzdrževalnih dejavnosti, ki v organizaciji prevladujejo. Z organizacijsko ločitvijo je dana tudi možnost opuščanja tesnega hierarhičnega nadzora in kratkoročnega financiranja te dejavnosti. Prav tako se je treba odpovedati hitrim uspehom in poceni rezultatom in odpraviti negativne sankcije za morebiten neuspeh. Negativne sankcije za neuspeh pri predvidljivih ali rutinskih dejavnostih so potrebne in koristne, pri dolgoročnejših nepredvidljivih in nerutinskih dejavnostih pa so škodljive, saj zavirajo nosilce inovativnih procesov (Rus 1988, 13).

Pri ugotavljanju dejavnikov, ki zaposlene motivirajo pri delu ter pri iskanju primernih načinov, s katerimi bi lahko zaposlene spodbudili pri njihovi ustvarjalnosti in inovativnosti, si menedžerji pogosto pomagajo z različnimi motivacijskimi teorijami. V nadaljevanju bom opisala dve, za katere menim, da sta bili največkrat uporabljeni.

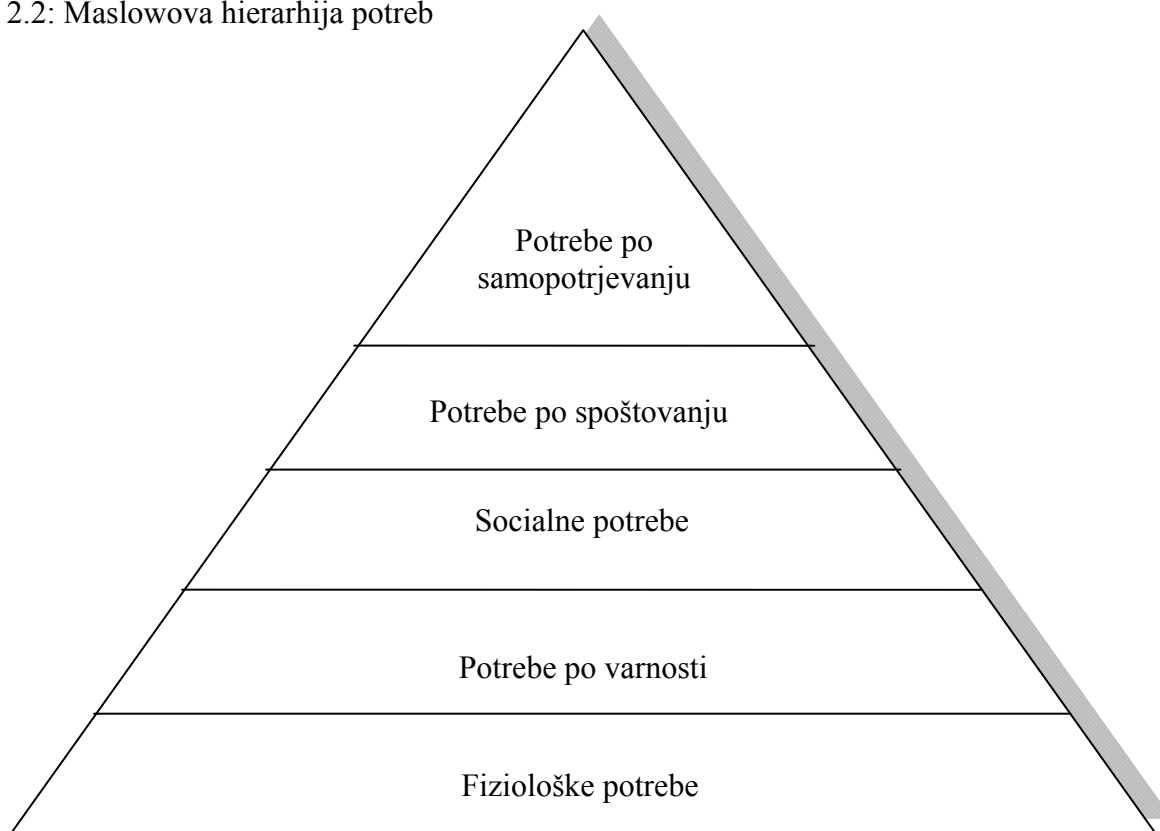
Po Herzbergu (1968) motivacijske dejavnike delimo na dve skupini, na motivatorje in higienike. Motivatorji zaposlene motivirajo, higieniki pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. To pomeni, da odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, temveč njihova prisotnost vpliva na večjo zadovoljstvo delavcev. Za higienike pa velja, da njihova prisotnost ne povečuje zadovoljstva, ampak preprečuje nezadovoljstvo (Svetlik 1998, 153). Med motivatorje sodijo dosežki, priznanja, zanimivo in izzivalno delo, svoboda delovanja, odgovornost in napredovanje, med higienike pa delovni pogoji, medsebojni odnosi in plača oziroma materialne nagrade (Ilič 2004, 183).

Vodje v organizacijah lahko računajo na nadpovprečno delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Za dobre medsebojne delovne odnose je potrebno primerno oblikovanje delovnih skupin, spremljanje dogajanja med sodelavci in razreševanje napetosti, ki nastajajo med njimi. Tega so sposobni le vodje, ki so usmerjeni v ljudi, in sicer vodje, ki se vsak dan

posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela (Svetlik 1998, 154).

Prav tako si menedžerji pogosto pomagajo z Maslowovo motivacijsko teorijo, ko želijo ugotoviti, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času. Maslow (Lipičnik 1998, 164) je menil, da je človeška dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. Človek naj bi najprej težil k temu, da zadovolji fiziološke potrebe, ker mu to omogoča preživetje. V hierarhičnem vrstnem redu fiziološkim potrebam nato sledijo še ostale potrebe, in sicer potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti in ljubezni (sociološke potrebe), potrebe po ugledu oziroma spoštovanju ter potrebe po samopotrjevanju. S preučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev želijo v organizacijah ugotoviti, k čemu bodo delavci težili v naslednjem obdobju. Te meritve je potrebno periodično ponavljati, ker se stopnje zadovoljevanja motivov časovno spreminjajo (Lipičnik 1998, 164). Na Sliki 2.2 je prikazana piramida s hierarhično razvrščenimi potrebami.

Slika 2.2: Maslowova hierarhija potreb



Vir: Maslow (1998, xx)

2.3.2 Predlogi za povečanje inovativnosti v podjetju

Če želimo spodbuditi inovativnost v nekem okolju, ne potrebujemo nekih kompleksnih in zakompliciranih sistemov inoviranja. Inovativnost v podjetju lahko spodbudimo že z nekaterimi precej preprostimi posameznimi dejavnostmi, ki jih je možno uresničiti v večini podjetij. Na mestu, kjer se srečuje veliko sodelavcev, lahko na primer namestimo plakat in nanj po potrebi zapišemo izziv ali vprašanje ter povabimo zaposlene, da zraven zapišejo svoje predloge. Primerna mesta za to so skupni družabni prostor, čajna kuhinja, garderoba ipd. Poleg tega lahko poseben prostor preoblikujemo v prostor za zbiranje idej in sodelovalno reševanje. Stene polepimo s papirjem ter povabimo vse sodelavce, da na te papirje napišejo probleme, izzive in vprašanja s katerimi se trenutno srečujejo. Povabimo jih, da si občasno vzamejo čas in predlagajo svoje rešitve, zamisli in odgovore na te izzive. V prostoru je lahko tudi miza in stoli, kamor se lahko umakne tim, ki je pred določenim izzivom. Občasno lahko za sodelavce pripravimo tudi obiske v druga podjetja, kjer delajo bistveno drugačne stvari kot v našem. S tem imajo zaposleni možnost dobro spoznati drugačna okolja in način njihovega delovanja, pri tem pa so lahko pozorni na morebitne rešitve problemov, ki se tam ponujajo. Seveda pa ne smemo zanemariti idej, ki jih lahko pridobimo od naših strank. Sodelavce, ki so v stiku s strankami, je potrebno naučiti, da sprejemajo in spodbujajo povratne informacije strank. Predvsem pa je potrebno zaposlenim »dovoliti«, da se nekaj uric na teden ukvarjajo s stvarjo, ki jih zanima, čeprav ta ne sodi nujno na področje njihovega dela (Inovativni pogledi).

2.3.3 Sistem nagrajevanja

Najboljši način vzpodbujanja inovativnosti in ustvarjalnega razmišljanja zaposlenih je nagrajevanje. Inovativnost naj bi bila v vsaki organizaciji eno izmed ključnih meril uspešnosti posameznika, skupine, tima in organizacije kot celote. Vse koristne predloge za izboljšave je potrebno nagrajevati in izpostavljati, in sicer glede na stopnjo koristnosti in uporabnosti predlogov in idej, kvantiteto predlogov, praktično uvedbo in izvedbo predlogov ter zamisli, njihovo izjemnost in glede na njihovo tržno uspešnost ter učinkovitost pri generiranju vrednosti (Mihalič 2006, 213).

Pri nagrajevanju je potrebno vedeti, kaj naj nagrajujemo, katerih pravil nagrajevanja se moramo držati ter kakšne nagrade naj izberemo, da bodo zaposleni nato zares motivirani. Mihaličeva (2010, 32) navaja primere dejanj, uspehov in prizadevanj, ki naj bi jih nagrajevali, in sicer so to uspešnost in učinkovitost pri delu, predlaganje zamisli, idej in razvoj novosti, pridobitev novih znanj in drugih kompetenc, inoviranje in uvajanje izboljšav pri delu, aktivna uporaba in širjenje znanj na sodelavce, prizadevnost in visoka storilnost pri delu, uspešno sodelovanje v timu, skupini in z vodstvom, pridobitev novih kupcev, strank oziroma partnerjev itd.

Če se želimo držati pravil nagrajevanja, moramo imeti izdelan sistem nagrajevanja. »Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike, vsebuje pa dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad« (Lipičnik 1998, 191).

Po Iliču (2004, 179) je nagrajevanje kompleksnejši socioekonomski dejavnik spodbujanja inovativnosti, saj poleg denarnega zajema tudi nedenarno nagrajevanje. Na sistem oziroma način nagrajevanja pa vplivajo organizacijska struktura in kultura, strategija, vodenje in filozofija menedžmenta ter velikost in okolje podjetja.

Če se osredotočimo na denarno nagrajevanje, je potrebno definirati, kaj sploh je osnovna plača in kako se ta loči od dodatkov k osnovni plači. Po Lipičniku (1998, 193) je osnovna plača raven plače (fiksna plača), ki izvira iz dela. Lahko je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti ali zmožnosti delavca, poleg tega pa je lahko tudi osnova za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja. Dodatek k osnovni plači pa so različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. To je spremenljivi del plače. Lipičnik navaja nekaj najbolj pogostih dodatkov k osnovni plači, in sicer plačilo individualne uspešnosti, bonusi³,

³ Nagrada za uspešno delo, ki se izplača v enkratnem znesku glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki, timi ali organizacija.

nagrada za storilnost⁴, provizije, plačilo za osebni razvoj⁵ (kariera), dodatki⁶ itn. (Lipičnik 1998, 193).

Po Mihaličevi (2010, 36) so plače velik motivator, njihov učinek na motivacijo pa je najbolj viden takrat, ko se plače znižajo ali zamrznejo, saj takoj zatem močno pade tudi motivacija. Seveda velja tudi obratno, da povišanje plače poveča motiviranost (Mihalič 2010, 36). Plače so namreč za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Zaposleni neposredno občutijo vsako spremembo v sistemih plačevanja in ustrezno prilagodijo svoje vedenje. Zato so plače in nagrajevanje motivacijski dejavnik, ki jih spodbuja k boljšemu delu (Zupan 2001, 119).

Denarne nagrade so zelo priljubljene, vendar imajo svoje pomanjkljivosti. Denar hitro porabimo in enako hitro pozabimo, da smo nagrado sploh dobili. So tudi povsem običajne, saj nam ni treba prav nič razmišljati, kaj bomo podarili in zato nagrajencu ne prinesejo globlje vrednosti. Največja težava je pa v tem, da jih je zelo težko nadgraditi, saj nagrajenci za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek. Poleg tega se zaposleni hitro privadijo na denarne nagrade in te postanejo samoumevne (Zupan 2001, 211). Prednosti in slabosti denarnih nagrad so prikazane tudi na Sliki 2.3.

Slika 2.3: Prednosti in slabosti denarnih nagrad

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none">• So zaželeni.• So preprosti.• Vsi jih razumemo.• Lahko so dodatna spodbuda.	<ul style="list-style-type: none">• Niso obstojne.• So vsakdanje.• Težko jih nadgradimo.• Lahko postanejo samoumevne.

Vir: Zupan (2001, 211).

⁴ Nagrade, povezane z doseganjem predhodno postavljenih ciljev, ki smo jih postavili zato, da bi spodbudili ljudi za čim višjo raven prizadevanj.

⁵ Plačilo, ki ga dobijo ljudje za povečane odgovornosti, ki so jih sprejeli z napredovanjem.

⁶ Nadurno delo, delo v izmenah itd.

Vendar pa zaposlenih ne moremo spodbujati k inovativnosti le s pomočjo denarnih nagrad (višje plače, dodatki k plačam), saj po določenem času le-te niso več tako pomembne. Zaposleni bodo pripravljene vložiti svoj trud v dodatne ure za raziskave in razvoj le do te mere, dokler se jim bo zdelo, da je nagrada še vredna odrekovanja njihovega prostemu času. Po določeni točki povečevanje denarne nagrade posameznika ne motivira več, za njegovo motivacijo pa postanejo pomembnejši motivatorji, kot so pohvale, priznanja, ugled za dvig samospoštovanja, osebne rasti in zadovoljstva (Ilič 2004, 183).

Mihaličeva (2010, 33-34) za nedenarno nagrajevanje priporoča uporabo nedenarnih nagrad, kot so npr. izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, nova delovna sredstva in pripomočki, horizontalno in vertikalno napredovanje, odgovornejše delo in delovno mesto, omogočanje soudeležbe pri lastništvu, zagotovitev boljših delovnih pogojev, javna izpostavitve dosežkov in uspehov. Navaja tudi možnost vodenja tima ali skupine, rotiranje na druga področja v organizaciji, možnost izobraževanja v lastnem interesu, omogočanje večjih izzivov pri delu, pisna priznanja, plakate in pohvale, možnost vodenja novih projektov, plačano potovanje ali izlet, dodatne proste ure in proste dneve ter različne manjše simbolne nagrade. Še vedno pa naj bi najboljši učinek dosegli z nagrajevanjem, ki je sestavljeno tako iz nedenarne kot denarne nagrade. Kombinirana nagrada je namreč najboljša in pri zaposlenih najbolj zaželena (Mihalič 2010, 33-34).

Zaposlene lahko motiviramo na različne načine. Lahko jih obravnavamo kot zaveznike, jim zaupamo in jih podpiramo. Občutek zaposlenega, da mu nekdo stoji ob strani, pazi nanj, mu zaupa, ga podpira in mu pomaga, je neprecenljiv. Pri tem ne smemo pozabiti na hvaljenje, spodbujanje in navduševanje zaposlenih. S pozitivnim zgledom sodelavcem pokažemo, da sta dobro delo in stalno usposabljanje poplačana, da se trud obrestuje in da je uspešnost nagrajena. Ker pa so si posamezniki različni, poskusimo ugotoviti, kaj koga motivira v največji meri in nato pri posameznikih to tudi upoštevamo, kolikor se da (Mihalič 2010, 39-46).

2.4 Pridobivanje inovativnih idej

Ideje za nove proizvode oziroma procese lahko pridobimo na dva načina. Prvi način je, da se ideje razvijejo v glavah delavcev znotraj podjetja, drugi vir pa so konkurenti, dobavitelji in stranke. V podjetju lahko inovativne ideje pridejo iz kateregakoli sektorja in ni nujno, da se nanašajo na ta svoj sektor. Tako lahko na primer predlog za nove proizvode pride iz vodstva podjetja in marketinga, ideje za procesne izboljšave pa se lahko razvijejo v proizvodnji. Najboljši zunanji vir pri razvijanju novih idej so stranke in njihova mnenja, ne smemo pa pozabiti tudi na ideje v konkurenčnih proizvodih, ki niso pokrite s patenti⁷ (Twiss 1991, 11-12).

Zaposleni svoje ideje oziroma predloge izboljšav, ponavadi podajajo svojemu predpostavljenu (t.i. model predpostavljenega) ali strokovni službi (tradicionalni model). Ta lahko sam ali s pomočjo strokovnih strokovnjakov oceni smiselnost in izvedljivost predloga ter določi odgovorne za njegovo izvedbo. Avtor predloga za svoj prispevek prejme nagrado, ki je lahko denarna ali nedenarna (več o tem v poglavju o sistemu nagrajevanja), ponavadi sorazmerno s koristjo, ki jo predlog prinaša. Poleg tega imajo lahko podjetja tudi službo ali posameznika, ki se poklicno ukvarja z inovacijskimi predlogi. Ta je zadolžen za koordinacijo pri obravnavi podanih predlogov ter za motiviranje in spodbujanje zaposlenih k večji inovativnosti (Fatur in Likar 2009, 28-29).

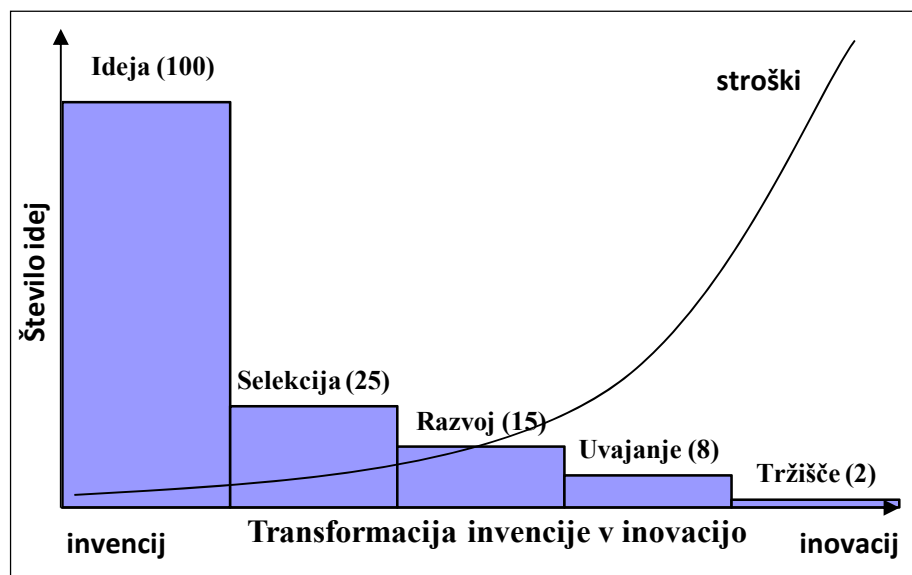
Hierarhija v podjetju pa lahko zavira inovativnost oziroma inovativno razmišljanje zaposlenih. Vzrok ni v sami hierarhiji in številu nivojev, ampak v omejevanju pretoka idej in informacij. Če obstaja rešitev, da ideje hitro in enostavno prehajajo nivoje in pridejo do vseh sodelavcev, bodo te ideje nagovarjale bistveno več ljudi in sprožale iskanje rešitev ter nove ideje. Pri tem moramo sprejeti dejstvo, da se bo z idejami ukvarjalo več ljudi in se bo na nek način povečala tudi količina časa ukvarjanja z idejo. Če so voditelji preveč usmerjeni v učinkovitost, bodo to preprečevali in zavirali, učinkovitost pa duši ustvarjalnost (Inovativni pogledi).

⁷ Patent je pravica, ki jo podeli država izumitelju, da za omejeno časovno obdobje prepove drugim gospodarsko uporabo kot nadomestilo za razkritje izuma (Pretnar, 2002 v Zirmstein, 2007).

V prvi fazi je torej najprej potrebno pridobiti ideje od sodelavcev, ne glede na to, v katerem oddelku so zaposleni. Pri tem jih je potrebno spodbujati in jim omogočati primerne pogoje za njihovo ustvarjalno razmišljanje. Temu sledi faza selekcije zbranih idej.

Pri selekciji idej moramo biti kritični. Vsaka ideja še ne pomeni uspeha na tržišču oziroma kot navajajo Likar in drugi (2006, 39-40), je od ideje do uspešne tržne realizacije dolga pot. Le majhen del idej se uspešno uveljavi na tržišču, in sicer naj bi po Likarju (2006) le vsaka četrta tehnološka novost našla svoje mesto na tržišču. Ostale propadejo ali pa jih je potrebno spremeniti v takšni meri, da jih tržišče sprejme. Pred odločitvijo o resničnem začetku inovacijskega projekta, ko začnejo stroški strmo naraščati, je potrebno skrbno preveriti vse dejavnike uspešnosti. Slika 2.4 prikazuje, kako poteka življenjski cikel ideje ter približno kakšen delež idej dejansko pride do tržišča.

Slika 2.4: Življenjski cikel ideje



Vir: Likar in drugi (2006, 40).

2.4.1 Metode pridobivanja idej

Ideje lahko od zaposlenih pridobimo na različne načine. Najbolj znana in najpogosteje uporabljena metoda je tako imenovana možganska nevihta ali *brainstorming*, ki jo je utemeljil psiholog Alex F. Osborn (Likar in drugi 2006, 40-46). To metodo uporabljamo pri skupinskem reševanju problemov, kjer v neformalnem vzdušju odkrivamo nove ideje. Potek možganske nevihte vodi ustrezen vodja, ki mora poleg tega, da je komunikativen in da mu udeleženci⁸ zaupajo, imeti dar za spodbujanje razvoja idej. Med razpravo si sproti zapisuje ideje, ki jih na koncu po posebnih kriterijih ocenijo ocenjevalci, ki niso bili prisotni na sestanku (Likar in drugi 2006, 40-46). Problem, ki ga želimo rešiti, naj bi bil natančno definiran oziroma jasno zastavljen, poleg tega pa je zaželeno, da se naenkrat rešuje le en problem. Najprimernejši čas za sestanek je na začetku delovnega dne, razprava pa naj ne bi trajala več kot eno uro (Kotler 1988, 328).

Zapisovanje idej ali *brainwriting* je naslednja tehnika, kjer udeleženci⁹ svoje ideje podajajo pisno in ne ustno. Prednost te metode je, da pridejo do izraza tudi tisti ljudje, ki niso najbolj večji verbalnega komuniciranja. Med pisanjem so vsi enakovredni partnerji, prednost ali neprednost posameznika pa se pokaže glede na kakovost zapisane ideje. Na ta način se izognemo temu, da bi eden izmed članov prevzel vodstvo skupine v svoje roke in dominiral s svojimi predlogi (Likar in drugi 2006, 48-51).

Miselni vzorci ne sodijo neposredno v kategorijo tehnik ustvarjalnega razmišljanja, nam pa pomagajo pri urejanju in zapisovanju idej. S pomočjo miselnih vzorcev dobimo jasno grafično predstavo in bolj jasen pregled nad zapiski (Likar in drugi 2006, 53). Z miselnimi vzorci prihranimo tudi čas. Klasično linearno zapisovanje je prezamudno, saj si večina ljudi zapisuje preveč besed, medtem ko nam pisanje miselnih vzorcev vzame bistveno manj časa (Svantesson 1992, 9).

⁸ Velikost takšne skupine naj ne bi bila manjša od pet in ne večja od petnajst ljudi, če želimo, da se debata dobro razvije. Če je skupina prevelika, lahko pride pri udeležencih do zavor oziroma strahu, da bi izpadli smešno s svojimi predlogi. Poleg ustreznega števila udeležencev pa moramo poskrbeti tudi za primeren prostor, ki ne sme biti niti prevelik niti premajhen, da se udeleženci ne počutijo izgubljene oziroma utesnjene. Iz skupine moramo izključiti ljudi, ki so brez idej, pesimistični, depresivni in kritični do drugih idej ter strokovnjake ozkih pogledov, ki ideje iščejo samo na svojem področju.

⁹ Skupina naj šteje 4-7 članov, kriteriji za sestavljanje skupine pa so enaki kot pri možganski nevihti. Poleg tega metoda ni primerna za manj izobražene in take, ki niso sposobni pisnega komuniciranja.

2.5 Selekcija in ocena inovativnih idej

Zbiranje in selekcioniranje inovativnih idej je lahko organizirano ali neorganizirano. Organizirano zbiranje idej poteka preko razvojne službe, ki sprejema in zbira ustrezne informacije iz zunanjega in notranjega okolja. Zunanje okolje predstavljajo potrošniki na trgu, konkurenca in tehnologija, notranje okolje pa je v podjetju samem. To so različni sektorji in oddelki, od katerih dobivamo v center za zbiranje idej zanimive ideje za nove izdelke (Devetak 2000, 104).

Po mnenju Twissa (1991, 87) je selekcija projektov eno od najbolj kritičnih in najtežjih področij odločanja pri upravljanju raziskovalne in razvojne dejavnosti. Poleg tega Twiss (ibid.) pravi, da je ocenjevanje trajen proces, udeleženci pri projektu pa naj bi bili pripravljeni tudi na morebitno zaustavitev projekta, če bi se pojavili dodatni podatki, ki bi vplivali na to odločitev.

Ko se odločamo za nek projekt oziroma ko ocenjujemo neko idejo, poskušamo oceniti, kakšni bodo odhodki in prihodki za podjetje. Pri tem upoštevamo tako dejavnike, ki jih lahko finančno vrednotimo ter izrazimo s številkami, kot tudi tiste, ki jih ne moremo. Oceno lahko finančno opredelimo npr. za izboljššan proizvodni sistem, na račun katerega lahko prihranimo surovine ali energijo, izboljšamo delovno storilnost, povečamo proizvodne kapacitete in kvaliteto izdelkov, zmanjšamo število reklamacij, zaloge ipd. V nekaterih primerih pa učinkov ne moremo meriti finančno. Na primer, ko z inoviranjem sledimo razvoju, ki ga vsiljuje močnejša konkurenca, s tem ohranjamo svoj tržni delež, kajti v nasprotnem primeru bi se naš delež začel zmanjševati. Prav tako ne moremo finančno izmeriti učinka, ki ga prinese večja fleksibilnost proizvodnje, kar nam omogoča prilagajanje individualnim željam kupca ob zmanjšanih stroških, ali pa ko si podjetje gradi pozitiven imidž, ki posredno in dolgoročno ugodno vpliva na poslovne rezultate (Likar 2002, 27-30).

Organizacije se morajo prilagajati spremembam na trgu in dopolnjevati svoje sposobnosti na podlagi novih tržnih zapovedi. Ko se odločajo za ponudbo novega izdelka ali storitve, morajo presoditi, ali je v določenem tržnem segmentu zadostno povpraševanje in ali so potencialni kupci pripravljeni plačati ceno, ki bo omogočila dobičkonosno poslovanje (Bertoncelj 2011, 48-49).

Razvijanje novih storitev in izdelkov je tvegano, približno 75 odstotkov jih propade že v času uvajanja na trg. Najpogostejši razlog za to so veliko višji stroški razvoja novih storitev oz. izdelkov od pričakovanj podjetja (Potočnik 2000, 99).

Selekcijo inovativnih idej imamo lahko v podjetju urejeno s splošno ureditvijo ali za posamezne primere. Poleg tega naj bi bilo selekcioniranje skrbno, da izloči neučinkovite in nestrokovne ideje. Ko se ideje porodijo v glavah zaposlenih, morajo nekako priti do vodstva, kjer se opravlja selekcija. Zaposlenim je potrebno zagotoviti, da njihove ideje ne bodo ignorirane, prevzete ali celo zatrte, kajti nove ideje se bodo ponovno izražale samo tedaj, če se bodo prejšnje resno obravnavale. Na ta način bo sistem za predloge (ideje) namenjen k trajni pripravljenosti iskanja novih idej (Kos 1996, 194-195).

Preden ocenimo, kakšne koristi nam bo prinesla bodoča inovacija, bodisi numerično, bodisi z uporabo mehkejših metode¹⁰ za analizo, najprej zberemo podatke za analizo. Pri zbiranju podatkov pazimo, da so ti objektivni¹¹. Podatke lahko poiščemo pri podobnih projektih, ki so že bili zbrani in obdelani za lastne potrebe, lahko uporabimo tudi vladne podatke z različnih področij (demografski, socialni, o bančnih vlogah, zaslužkih ipd.), strokovne podatke iz knjig in revij ter podatke o posameznih področjih, ki ji sistematično zbirajo organizacije in periodično objavljajo, na primer Mediana ali pa poslovni imeniki. Ko zberemo vse potrebne podatke, sledi analiza podatkov in vrednotenje rezultatov. Na podlagi tega sprejmemo končno odločitev, ki je velikokrat odvisna od intuicije, človekovega značaja ter predvidljivosti in drznosti posameznika, ki se odloča (Likar 2002, 36-38).

Slika 2.5 ponazarja celoten postopek od definirane problema v podjetju, vse do realizacije rešitve tega problema oziroma realizacije inovativne ideje. Ko se pojavi določen problem v podjetju, je potrebno zaposlene spodbujati h kreiranju inovativnih idej. Temu sledi vrednotenje in izbor obetavnih idej oziroma potencialnih inovacij ter

¹⁰ Likar (2002) omenja metodo ocenjevanja s pomočjo vprašanj, pri kateri preverjamo vpliv inovacijskega projekta s stališča celotnega podjetja. Vprašanja prilagodimo konkretnemu projektu in jih dopolnimo s specifičnimi pogledi. Na ta način zberemo več različnih stališč, pri tem pa smo pazljivi pri statistični obdelavi le-teh.

¹¹ Pri objektivnih podatkih so rezultati ponovljivi in neodvisni od zbiralca. To so npr. rezultati meritev, uradna poročila ustanove, nesporna mnenja ekspertov ipd.

zaščita idej s patenti. Nazadnje pa se lotimo razvoja in uvajanja tržnega proizvoda ter ocenimo koristnost na podlagi povratnih informacij in odzivov s strani kupcev (Imam idejo!).

Slika 2.5: Proces razvoja ideje do tržnega proizvoda



Vir: Imam idejo!.

Zavedati se moramo, da niso vsi projekti, za katere smo se odločili, uspešni. Velikokrat ko gledamo nazaj, se nam zdi, da bi bilo potrebno nekatere projekte predčasno zaustaviti, ker nam ne prinašajo pričakovanega uspeha oziroma dobička. Da bi takšne projekte lahko pravočasno odkrili, potrebujemo dobro zastavljen sistem za neprestano spremljanje skupaj z dobrim sistemom ocenjevanja, ki bi nas pravočasno opozoril na spremembe pri poteku projekta. Kljub temu pa ostane večina informacij, na katerih so temeljile naše odločitve, negotovih še potem, ko projekt že nekaj časa teče (Twiss 1991, 114).

Balachandra (v Twiss 1991, 114) navaja nekaj najpogostejših razlogov, zakaj se je težko odločiti za zaustavitev projekta:

- miselnost nepovratnih stroškov (pri projektu vztrajamo zaradi že vloženih sredstev),
- evforija zaradi novega projekta (opustimo stari projekt zaradi tega novega, ki nam zgleđa bolj privlačen),
- volja do zmage (vsi projekti kdaj zaidejo v takšne ali drugačne težave – mislimo, da jih bomo premagali z odločnostjo in srečo),
- odsotnost predvidevanja (ugotovili smo zanesljivo tržno potrebo, vendar napačno ocenili čas).

Za uspešne rezultate inoviranja potrebujemo sistem z jasno določenimi cilji, motivirane zaposlene z znanjem in veščini, vire, ki omogočajo realizacijo idej ter nenazadnje akcijski načrt, kako se bomo zadeve lotili. Če bo v sistemu manjkal samo eden od naštetih dejavnikov, ne bomo dobili zelenih rezultatov (glej Tabelo 2.2).

Tabela 2.2: Celovitost kot nujni predpogoj za uspeh inoviranja

I	II	III	IV	V	Rezultat
∅	+ Veščine	+ Akcijski načrt	+ Viri	+ Motivacija	= Zmeda
Cilji	+ ∅	+ Akcijski načrt	+ Viri	+ Motivacija	= Strah
Cilji	+ Veščine	+ ∅	+ Viri	+ Motivacija	= Napačen začetek
Cilji	+ Veščine	+ Akcijski načrt	+ ∅	+ Motivacija	= Frustracija
Cilji	+ Veščine	+ Akcijski načrt	+ Viri	+ ∅	= Malo sprememb
Cilji	+ Veščine	+ Akcijski načrt	+ Viri	+ Motivacija	= Pričakovana izboljšava

Vir: Hierl v Fatur (2009, 37).

Razvijanje novih idej je draga in tvegana naložba. Na vsaki stopnji razvojnega procesa mora podjetje sprejeti odločitev, ali bo idejo razvijalo naprej ali pa jo bo opustilo. Podjetje mora minimalizirati tveganje, da bi razvijalo slabe in opuščalo dobre ideje (Potočnik 2000, 100).

3 Inoviranje in inovativnost v storitvenem podjetju

V prejšnjem poglavju sem opisala klasifikacije inovacij, ki so se nanašale na proizvodna podjetja. Tam so se inovacije delile na produktne ter procesne inovacije. V tem poglavju pa se bom posvetila storitvenim podjetjem, saj je cilj mojega diplomskega dela izdelati sistem inovativnosti za trgovsko podjetje, ki spada v storitveni sektor. Pri storitvenih podjetjih ne moremo govoriti o produktnih inovacijah, saj se podjetja ne ukvarjajo s proizvodnjo izdelkov, temveč storitev. Tu govorimo o inovacijah storitev.

3.1 Opredelitev storitev

Pojem »*storitve*« pogosto uporabljamo v različnih kontekstih. Funkcije storitev se nanašajo na proizvodjanje storitev, upravljanje z blagom (npr. kapital storitev), lahko pa jih opravljajo potrošniki sami (angl. *self-service* oz. samopostrežne storitve). Takšne funkcije lahko zagotovi katerikoli sektor (npr. poprodajna podpora proizvajalca). Proizvodi storitev pa se nanašajo na tržne funkcije, kot so potrošne dobrine in javne storitve, le redko pa so to surovine, stavbe ipd. (Miles 2008, 115). V zadnjem času pa lahko opazimo tudi izreden porast tako imenovanih novih storitev, ki nastajajo na podlagi razvoja informacijske in telekomunikacijske tehnologije (Potočnik 2004, 30).

Poleg tega pri storitvenih dejavnostih zasledimo bolj intimen odnos (osebne stike) med ponudnikom storitev in potrošnikom kot pri proizvodnih dejavnostih (še posebej neoseben odnos je pri tistih, ki se ukvarjajo z masovno proizvodnjo blaga). Pri storitvenih dejavnostih so bistveni prisotnost strank in uporabnikov ter njihovo sodelovanje. Uporabniki so lahko fizično prisotni npr. z uporabo javnega prometa, z obiskom frizerja, svetovalca ipd., lahko so aktivni uporabniki v fitness klubu, ali pa uporabljajo samopostrežne storitve, kjer je potreben vložek (angl. *input*) tudi s strani strank (Miles 2008, 116).

Po Potočniku (2004, 30) je glavna značilnost, ki loči storitve od izdelkov, njihova neoprijemljiva narava. Za storitve je značilno, da so neoprijemljive, nevidne in minljive ter zahtevajo sprotno izvedbo in porabo. Izdelki pa so oprijemljivi, vidni in shranljivi ter ne zahtevajo neposredne povezave med ponudnikom in porabnikom. Vendar pa je temeljna opredelitev storitev kot nematerialnega blaga sporna, saj imajo nekatere storitve elemente oprijemljivosti (npr. natiskano poročilo svetovalca ali računalniška programska oprema), vidljivost (npr. filmska predstava ali striženje las) ter hranjenja (npr. avtomatski telefonski odzivnik). Splošno pa velja, da se storitve razlikujejo od izdelkov po naslednjih lastnostih (Potočnik 2004, 30-35):

- neopredmetenost oziroma neoprijemljivost (storitve so neotipljive, ponudnik pa lahko storitvam doda fizične dokaze, kot so npr. vstopnica za ogled filma v kinu ali kosilo, ki ga postrežejo v restavraciji),
- neločljivost potrošnika in ponudnika storitev (izvajalec posreduje storitev in je hkrati del storitve, pogosto pa je tudi potrošnik vključen v izvedbo storitve; med potrošnikom in ponudnikom velja vzajemno delovanje),
- minljivost oziroma kratkotrajnost (storitve ne moremo skladiščiti za kasnejšo prodajo ali uporabo; npr. neprodanih sedežev na letalu ne moremo prodati kasneje),
- spremenljivost (kakovost storitve se spreminja glede na to, kdo, kje in kdaj jo izvaja),
- težje ugotavljanje in nadziranje kakovosti (zaradi neopredmetenosti; ocenjevanje vrednosti in kakovosti storitev je načeloma odvisno od mnenj, vrednot in pričakovanj potrošnikov),
- visoka stopnja tveganja (zaradi težjega ugotavljanja in nadziranja kakovosti ter občutljivosti za čas, kraj in izvajalca je nakup storitev bolj tvegan kot nakup izdelka; npr. izbira kirurga),
- prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam potrošnikov (storitve, ki so prilagojene zahtevam potrošnikov, povečujejo potrošnikovo zaznavanje kakovosti in njegovo zadovoljstvo z dobljeno storitvijo),
- ustvarjanje osebnih stikov med potrošnikom in ponudnikom (poleg same storitve je za zadovoljstvo potrošnikov pomembno tudi vedenje ter komunikacijske sposobnosti izvajalca).

Devetak (2008, 257) v svojem delu analizira, kaj vpliva na trženje storitev. Glavni dejavniki so zlasti osebe za izvajanje storitev, oprema izvajalcev in prostori za izvajanje storitev. Komuniciranje z uporabniki je možno s prodajnimi obiski, telefoniranjem, poslovnimi obiski, oglaševanjem itd., ponudba za trženje storitev je lahko oblikovana po standardnem obrazcu za storitve $7 \times P^{12}$.

3.2 Storitvena podjetja

Storitvena podjetja so tista, pri katerih je pretežni predmet poslovanja opravljanje storitev. Storitve kot poslovni učinki njihovega poslovnega procesa se razlikujejo od prvin, ki ga omogočajo. V nekaterih primerih pa je opravljanje storitev povezano tudi s proizvodanjem ali z nakupovanjem in prodajanjem blaga, ker sicer storitve ne bi bile popolne. Dober primer je izdelovanje sestavnih delov v servisni delavnici ali prodajanje nevgrajenih sestavnih delov, ki jih je kupila servisna delavnica (Turk 1990, 31).

Miles (2008, 116) na podlagi Evropske klasifikacije ekonomskih dejavnosti (NACE Rev. 2, 2002) navaja naslednji sistem klasifikacije storitev:

- veleprodaja in prodaja na drobno; popravila motornih vozil, motornih koles ter osebnih in gospodinjskih potrošnih dobrin; na kratko trgovske storitve;
- hoteli in restavracije (pogosto se uporablja kratica HORECA¹³);
- javni promet, skladiščenje, komunikacije;
- finančno posredništvo;
- poslovanje z nepremičninami, oddajanje v najem ter poslovne storitve;
- javna uprava in obramba, obvezno socialno varstvo;
- izobraževanje;
- zdravstvo, socialno delo;
- druge javne, družbene in osebne storitvene dejavnosti.

¹² $7 \times P$ = izdelek (angl. *product*), cena (angl. *price*), prostor, kraj (angl. *place*), promocija, pospeševanje prodaje (angl. *promotion*), ljudje (angl. *people*), izvajanje (angl. *processing*), fizični dokazi (angl. *physical evidences*) (Devetak 2000, 31).

¹³ HORECA = angl. *hotels, restaurants, catering* oz. v prevodu hoteli, restavracije, strežba pripravljenih jedi in pijače.

Trgovska podjetja, kamor spada tudi Mercator, kupujejo blago z namenom, da bi ga prodajala. Kupljenega blaga po sestavi ne spreminjajo in ga ne predelujejo, čeprav ga v nekaterih primerih čistijo, režejo, mešajo in pakirajo. Trgovska podjetja delimo po obsegu in načinu poslovanja na tista, ki poslujejo na veliko, in na tista, ki poslujejo na drobno. Trgovska podjetja na veliko praviloma posredujejo pri prometu z blagom v večjih količinah med proizvajalci in trgovino na drobno ali drugimi proizvajalci. Trgovska podjetja na drobno pa praviloma posredujejo pri prometu z blagom v manjših količinah med proizvajalci ali trgovino na veliko in končnimi porabniki. Med trgovskimi podjetji, ki poslujejo na veliko in na drobno, torej ni toliko razlike v velikosti celotnega in posamičnega prometa kot v naravi kupca. Trgovska podjetja na drobno večinoma prodajajo kupcem blago za gotovino, kupec pa ostane neznan; razvidna sta zgolj količina prodanega blaga in prejeti izkupiček. Poleg tega morajo imeti vedno na voljo primerno zalogo blaga, ki ustreza željam, potrebam in običajem kupcev (Turk 1990, 30-31).

Za uspešno poslovanje storitvena podjetja najprej potrebujejo sredstva (orodje, naprave, stroji), ki jih uporabljajo pri izvajanju storitev, ter primerno okolje (lokacija, zgradba in prostori), v katerem se storitve izvajajo. Poleg tega za uspešno trženje storitev potrebujejo še strokovno usposobljene zaposlene, ki se znajo prilagajati željam in pričakovanjem potrošnikov storitev. Za ustrezno oblikovanje storitev podjetja najprej ugotovijo, kdo so dejanski in možni potrošniki, kakšne so njihove demografske in vedenjske značilnosti, kakšne storitve uporabljajo oziroma bi uporabljali za zadovoljevanje svojih potreb ter kako ocenjujejo konkurenčne storitve (Potočnik 2004, 68-69).

3.3 Inoviranje storitev

Storitveni sektor je dolgo časa veljal za neproduktivni sektor z nizkimi plačami ter neinovativnimi delovnimi mesti. Najnovejše raziskave in statistični podatki pa kažejo, da so storitvena podjetja inovativna, v nekaterih primerih celo bolj kot proizvodna podjetja (Sheehan 2006, 44).

Tudi Staretova in Bučarjeva (2007, 28) opisujeta, da so podjetja v državah v tranziciji dolga leta zanemarjala vlogo storitev v povečevanju gospodarske učinkovitosti ter možnosti inovacij v storitvah za doseganje dolgoročne rasti in konkurenčnosti. V primerjavi z inoviranjem na področju tehničnih inovacij in v proizvodnem sektorju je izkušenj z netehnološkimi inovacijami in inovacijami v storitvah nasploh malo. Razlog za to je pomanjkljivo poznavanje posebnosti inoviranja v storitvah, ki je potrebno za vzpostavitev spodbudnega okolja za inovacije v storitvah in za oblikovanje ustrezne ekonomske politike.

Poleg tega je v storitvenem sektorju težko izmeriti (pozitiven) učinek vlaganj sredstev za razvoj inovativne dejavnosti. Izdatki za R&R predstavljajo le del teh sredstev, in sicer naj bi v proizvodnih podjetjih znašali le približno polovico vseh naložb v inovacije, v storitvenih podjetjih pa je ta delež še manjši (Tamura in drugi 2005, 10).

Vloga storitev v sodobnih gospodarstvih ter pomen inovacij za gospodarsko rast in razvoj postaja vse pomembnejša, zato se tudi inovacijske dejavnosti v storitvah postopoma razumevajo ter analizirajo širše. Pri opredeljevanju storitvenih inovacij upoštevamo tako njihove posebne lastnosti, raznovrstnost ter različne vloge, ki jih imajo storitve v procesu inoviranja, kot tudi povezanost in prepletenost storitvene in industrijske proizvodnje na ravni dejavnosti ter na ravni poslovnih funkcij. Če upoštevamo kriterij storitvenih dejavnosti ter kriterij storitvenih funkcij, ločimo naslednja dva osnovna tipa storitvenih inovacij (Stare in Bučar 2007, 29):

- inovacije v storitveni dejavnosti na podlagi novih tehnologij (npr. uvajanje bankomatov v bankah za lažje poslovanje) ali inovacije storitvenih funkcij na podlagi IKT¹⁴ (npr. internetno oglaševanje),
- organizacijske ali netehnološke inovacije v storitvenih dejavnostih (npr. dostava hrane na dom v gostinskih storitvah) ali v storitvenih funkcijah v katerikoli dejavnosti (npr. inovativno oblikovanje avtomobilov).

Razlika med poslovnimi storitvami z visoko vsebnostjo znanja (v nadaljevanju KIBS¹⁵) in drugimi storitvami se kaže tudi pri procesu inoviranja. Inovacije v drugih storitvah

¹⁴ IKT = informacijsko-komunikacijske tehnologije.

¹⁵ KIBS = angl. *knowledge-intensive business services* oz. v prevodu storitve, ki temeljijo na znanju.

imajo bolj tendenco kontinuiranega procesa, sestavljenega bolj iz postopnih sprememb kot pa radikalnih. Kljub temu pa KIBS podjetja kažejo podobne inovacijske vzorce v primerjavi z inovacijskimi vzorci v proizvodnih podjetjih. Intenzivnost R&R v KIBS je namreč celo nad povprečjem glede na intenzivnost R&R v proizvodnih podjetjih. Kljub temu pa je na splošno odstotek storitvenih podjetij, ki razvijajo notranje R&R dejavnosti, v povprečju v storitvah še vedno precej nižji kot v proizvodnji (Zbornica poslovno storitvenih dejavnosti 2009).

Najinovativnejše so torej na znanju temelječe poslovne storitve, za katere je značilna visoka intenzivnost izdatkov za raziskave in razvoj, zlasti v povezavi z IKT, pa tudi narava inovacij je pri njih podobna tisti v predelovalnih podjetjih. Druge storitve, ki uvajajo v glavnem netehnološke inovacije, pa so dosti manj inovativne. Povečan pomen na znanju temelječih storitev in njihova povezanost z drugimi dejavnostmi, ključna vloga IKT za izboljšanje učinkovitosti storitev, povečana uporaba znanja in inovacij v storitvah, intenzivno vključevanje storitev v mednarodno menjavo in globalizacijo poslovanja vplivajo na povečevanje produktivnosti storitev ter posledično na vse večjo konkurenco med ponudniki storitev. To vnaša dodatno dinamiko predvsem v razvoj tržnih storitev¹⁶, s specifičnimi izzivi pa se soočajo tudi netržne storitve¹⁷ (Stare in drugi 2008, 33-77).

V zadnjih letih pa se je zanimanje za politiko inovacij v storitvah povečalo hkrati z naraščajočim pomenom storitev za gospodarstvo. Ker so inovacije v storitvah veliko manj spodbujane s strani raziskav in javno financiranih inovativnih projektov, se za učinkovito podporo tem inovacijam zahteva vzpostavitev različnih novih pristopov. Pri tem se srečujemo z izzivom, kako bolje obravnavati potrebe hitro rastočih inovativnih podjetij, ter kako ustvariti ugodnejše poslovno okolje za storitve na splošno, tako da bi se inovativne storitve lažje porajale na vseh ravneh (Zbornica poslovno storitvenih dejavnosti 2009).

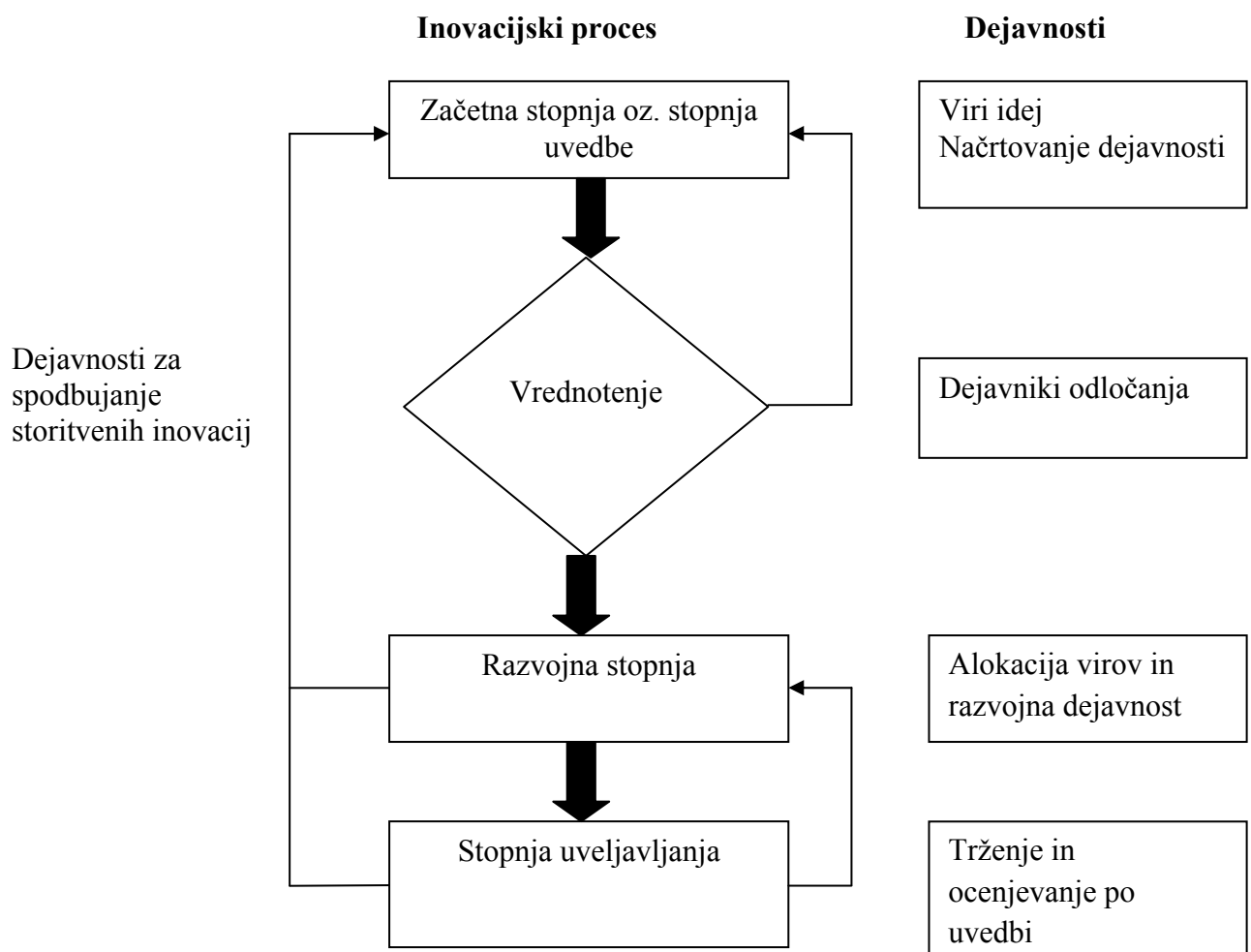
¹⁶ Po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) so tržne storitve opredeljene kot dejavnosti od G do K, in sicer so to trgovina in gostinstvo, promet in zveze, finančne storitve, nepremičnine, najem in poslovne storitve (Stare in drugi 2008, 77).

¹⁷ Po SKD so netržne storitve opredeljene kot dejavnosti od L do P, in sicer so to javna uprava, izobraževanje, zdravstvo, socialne in osebne storitve (Stare in drugi 2008, 77).

Pri razvoju inovacij v storitvenih podjetjih pa lahko naletimo na več ovir, ki zavirajo ta razvoj. Med najpogostejše ovire sodijo posebnosti podjetniškega okolja in s tem povezana kultura, pomanjkanje ustreznega znanja ter institucionalne in systemske ovire. Znanje hitro zastara in ga je potrebno vseskozi dopolnjevati, od tega znanja pa sta odvisni dinamika in učinkovitost procesa prenosa invencije v inovacijo. To pa je bolj izraženo v storitvenih inovacijah (Stare in Bučar 2007, 34-35).

Prav tako pa lahko tudi pri storitvenih inovacijah tako kot pri produktnih govorimo o inovacijskemu procesu. Kot je prikazano na Sliki 3.1, lahko inovacijski proces razdelimo na štiri različne stopnje, in sicer na uvedbo, vrednotenje, razvoj in uveljavljanje (Panesar in Markeset 2008, 182).

Slika 3.1: Inovacijski proces in dejavnosti



Vir: Panesar in Markeset (2008, 182).

Najpomembnejša dejavnost začetne stopnje je pridobivanje idej. Ideje za izboljšanje storitev lahko pridobimo od notranjih ali zunanjih virov oz. znotraj ali zunaj podjetja. Poleg tega lahko ideje pridobimo na formalen način preko inštitutov za R&R ali pa se te pojavijo preko neformalnih interakcij. V drugi fazi je potrebno dobro premisliti ter se strateško odločiti, katere ideje so obetavne. Racionalne odločitve so možne samo, če imamo določene kriterije vrednotenja, ki se jih držimo. Razvojna stopnja vključuje izvajanje vseh dejavnosti, ki so potrebne za dejansko oblikovanje storitev, dodeljevanje sredstev ter spremljanje napredka v razvojnem procesu. V zadnji fazi, stopnji uveljavljanja, zbiramo informacije in spreminjamo vsebine storitev ter skrbimo za ostale organizacijske podrobnosti. V tej fazi smo pozorni na povratne informacije strank (Panesar in Markeset 2008, 183).

Podjetja lahko do inovativnih idej pridejo na različne načine. To so lahko povsem slučajne rešitve za nek problem v podjetju, ki se pojavijo nenamerno oziroma nenačrtovano, lahko pa podjetje pripravi načrtovan program in na ta način pride do rešitve problema oziroma izboljšave. Miles (2008, 124) na podlagi študij KIBS podjetij navaja naslednje vzorce inoviranja:

- notranji procesi brez posebnega projekta (inovacije se pojavijo nenamerno, nenačrtovano; obstoječe storitve postopno prilagajajo novim problemom),
- notranji inovacijski projekti (projektne inovacije, ki jih v podjetju izvajajo namenoma; ponavadi se osredotočijo na izboljševanje sistema proizvodnje storitev ali pa na vsebino storitev),
- inovacijski projekt z naključnimi strankami (inovativno storitveno podjetje želi od naključnih kupcev pridobiti njihove nove ideje, kritično vrednotenje ter različne informacije),
- inovacijski projekti prilagojeni strankam (stranke predstavljajo poseben problem, ponudniki storitev pa s težnjo po razvoju dejavnosti iščejo rešitev),
- zunanje financiranje inovacijskih projektov (ponavadi formalno in raziskovalno usmerjeno; vključena je večja skupina ljudi, ki med seboj sodelujejo, namen pa je ustvariti nove koncepte storitev, ki koristijo celotnemu sektorju oziroma skupini).

V zadnjih letih je na področju povezovanja storitev in inovacijske politike na konceptualni ravni in na ravni nacionalnih politik zelo dejavna tudi Evropska komisija. Pripravila je vrsto dokumentov in ukrepov, ki prispevajo k boljšemu razumevanju posebnosti inovacij v storitvah in k oblikovanju ustreznih politik, vključno s pripravo smernic za evropsko strategijo podpore inovacijam v storitvah (Koprivnikar Šušteršič in drugi 2008, 30).

4 Empirični del

4.1 Opis podjetja

Skupina Mercator je ena največjih in najuspešnejših trgovskih verig v Jugovzhodni Evropi. Trenutno deluje že na sedmih trgih regije, kjer pridobiva pomembne tržne deleže predvsem z večjimi nakupovalnimi centri v glavnih mestih in regijskih središčih. Na ta način želi na vsakem trgu biti prvi ali drugi največji trgovec z market programom, poleg tega pa sta pomemben del Mercatorjeve ponudbe tudi program tehnike in tekstila (Mercator).

Mercator je največje slovensko podjetje, ki se vztrajno širi tako doma kot v tujini. Med domače trgovske družbe spadajo Mercator, d.d., Modiana, d.o.o. ter Intersport ISI, d.o.o. Trgovske družbe v tujini pa se nahajajo na Hrvaškem, v Srbiji, Bosni in Hercegovini, Črni gori ter Makedoniji (Mercator).

Družba Poslovni sistem Mercator, d.d. je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator) in ima dvojno nalogo: opravlja trgovsko dejavnost in izvaja različne koncernske naloge za družbe v skupini (Mercator).

Začetki delovanja podjetja segajo v davno leto 1949, ko je bilo ustanovljeno podjetje na debelo Živila Ljubljana, ki je predhodnik družbe Poslovni sistem Mercator, d.d. Družba z imenom Mercator je bila registrirana kot trgovsko podjetje na debelo s sedežem v Ljubljani šele leta 1953. Nato je sledilo interesno povezovanje manjših lokalnih trgovskih, industrijskih, kmetijskih, gostinskih in storitvenih podjetij, pri čemer so vsa podjetja ohranila pravno samostojnost. To je trajalo vse do leta 1990, ki predstavlja začetek koncernske organiziranosti in uveljavitev imena Poslovni sistem Mercator (kapitalska povezava družbe s hčerinskimi družbami). Prelomno leto v poslovanju družbe pa predstavlja leto 1997, saj je takrat postala ena od najuspešnejših trgovskih družb na področju nekdanje Jugoslavije (Mercator).

4.1.1 Poslanstvo in vizija

V podjetju Mercator s svojo ponudbo izdelkov in storitev za vsakdanjo rabo in dom stremijo k ustvarjanju najboljše vrednosti za potrošnike. Prav tako se trudijo s strokovnimi in motiviranimi zaposlenimi dajati potrošnikom najboljšo storitev v prijetnem nakupovalnem okolju. Poleg tega z rastjo in učinkovitim poslovanjem zagotavljajo donose za delničarje. Na nek način želijo s svojim delovanjem prispevati k večji kakovosti življenja v družbenem in naravnem okolju. Njihova vizija je »biti prva izbira ljudi pri nakupu izdelkov za vsakdanjo rabo v gospodinjstvu in dom« (Mercator).

4.1.2 Strategija

Strateške usmeritve in strateški cilji Skupine Mercator za srednjeročno obdobje od leta 2011 do leta 2015 so bili sprejeti na seji Nadzornega sveta, dne 30.3.2010. Temeljni strateški cilji so bili postavljeni za tri različna področja oziroma trge, in sicer za domači trg, obstoječe tuje trge ter nove tuje trge.

Strateški cilji na domačem (slovenskem) trgu so ohraniti položaj vodilnega trgovca z izdelki za vsakdanjo rabo, utrditi položaj drugega največjega trgovca z izdelki za dom ter razvijati dopolnilne trgovske storitve v povezavi s sistemom zvestobe.

Strateški cilji na obstoječih tujih trgih (Srbija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Črna Gora) so utrditi oziroma doseči položaj drugega največjega trgovca z izdelki za vsakdanjo rabo, uvrstiti se med tri največje trgovce z izdelki za dom ter razvijati dopolnilne trgovske storitve v povezavi s sistemom zvestobe.

Na novih tujih trgih (Makedonija, Bolgarija, Albanija, Kosovo) pa je strateški cilj uvrstiti se med pet največjih trgovcev z izdelki za vsakdanjo rabo (Mercator).

Strateška regija delovanja Skupine Mercator v obdobju od leta 2011 do leta 2015 je grafično prikazana na Sliki 4.1. Kot je razvidno s slike, podjetje Mercator trenutno trguje na dveh različnih trgih. Z rdečo barvo je označen domači (slovenski) trg, z

oranžno pa so označeni obstoječi tuji trgi. Z rumeno barvo so označeni novi tuji trgi, kjer naj se bi razvilo poslovanje podjetja Mercator. Strateški cilji podjetja tako zadevajo razširitev poslovanja podjetja na območje celotne bivše Jugoslavije ter Bolgarije in Albanije.

Slika 4.1: Strateška regija delovanja Skupine Mercator v obdobju od leta 2011 do leta 2015



Vir: Mercator.

4.1.3 Vrednote organizacijske kulture

Tako kot v vsakem podjetju, se je tudi v Mercatorju izoblikovala posebna organizacijska kultura. Vrednote, ki povezujejo in spodbujajo zaposlene pri delu ter si na ta način pridobivajo zaupanje kupcev, so odgovornost (vsak je odgovoren za svoje delo), poštenost (pri delu smo pošteni), spoštovanje (vsak posameznik je pomemben in vreden spoštovanja), sodelovanje (česar ne zmore eden, lahko uresničimo skupaj), učenje (gradimo na znanju in izkušnjah) ter odzivnost (hiter odgovor je naša prednost).

4.1.4 Organizacijska struktura

Pri obravnavanju inovativnosti in iskanju razlogov, zakaj si organizacija ne prizadeva za inovacije, naletimo na vprašanje vodenja, avtonomije in decentralizacije. Za inovativnost organizacija najprej potrebuje sposobne in nadarjene zaposlene, takoj nato pa ustrezno organizacijsko strukturo. Vodenje menedžmenta naj bi bilo inovativno in spodbudno za inovatorje, sicer zaposleni v podjetju ne bodo razvijali inovacij (Jerovšek in Rus v Ilič 2001, 177). V Tabeli 4.1 je prikazana organizacijska struktura Skupine Mercator.

Tabela 4.1: Organizacijska struktura Skupine Mercator

MERCATOR, d.d.					
Predsednik uprave mag. Žiga Debeljak					
MERCATOR TRGOVINA SLOVENIJA	MERCATOR TRGOVINA JUGOVZHODNA EVROPA	MERCATOR NEPREMIČNINE	STRATEŠKO TRŽENJE IN GLOBALNA NABAVA	STRATEŠKE FINANCE IN INFORMATIKA	STRATEŠKI RAZVOJ KADROV IN ORGANIZACIJE
Maloprodaja, veleprodaja in marketing	Koordinacija poslovnih procesov	Razvoj nepremičninskih projektov	Strateško trženje in razvoj formatov	Informatika in tele - komunikacije	Strateški kadri in korporacijska kultura
UBS, logistika in interna proizvodnja	Koordinacija komercialne	Investicije in vzdrževanje	Upravljanje globalne nabave	Strateške finance	Razvoj organizacije in standardizacija procesov
Finance, računovodstvo in kontroling	Koordinacija maloprodaje, veleprodaje in logistike	Podporne funkcije	Odnosi z javnostmi	Strateški kontroling, računovodstvo skupine in interna revizija	
Kadri, pravne in splošne zadeve	Koordinacija marketinga in odnosov z javnostmi				
	Koordinacija razvoja in tehničnega projektiranja				
	Koordinacija kadrovskih zadev				
	Koordinacija financ, računovodstva in kontrolinga				

Vir: Mercator.

Kot je razvidno iz tabele 4.1, struktura podjetja Mercator ustreza divizijski oz. produktni organizacijski strukturi, pri kateri se oblikujejo t. i. poslovne enote oz. divizije. Organizacija se na drugi ravni (od zgoraj navzdol) razdeli po posameznih proizvodnih skupinah (Kavčič v Ilič 2001, 191).

Za divizijsko strukturo je značilna decentralizacija, posamezne funkcije v organizaciji pa morajo biti organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa, programsko tržne enote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja (Lipičnik v Ilič 2001, 191). Na skupni ravni se organizirajo funkcije, ki so skupne za vse programe, npr. skupni RR. Poleg že omenjene decentralizacije na ravni proizvodnega programa je prednost te strukture tudi večja prilagodljivost in fleksibilizacija (Žnidaršič Kranjc v Ilič 2001, 191).

Slabost takšne organizacijske strukture pa je v njeni hierarhiji in posledično birokraciji, ki zavira nastajanje inovacij. Odgovornost za uspešno poslovanje je premaknjena navzdol po organizacijski hierarhiji, omogočena sta boljše usklajevanje funkcij v okviru posameznega programskega segmenta in oblikovanje avtonomnih enot na nižjih organizacijskih ravneh ter zboljšana koordinacija na najvišji ravni (Kavčič v Ilič 2001, 191-192).

Prav tako je pomanjkljivost takšne organizacije, da vodje poslovnih enot pogosto pod pritiskom odgovornosti za doseg načrtovanih poslovnih rezultatov postavljajo v ospredje kratkoročne interese enote in zanemarjajo dolgoročno vizijo organizacije. Lahko pride tudi do teženj po prevelikem osamosvajanju posameznih proizvodnih programov ali celo do konkurence med proizvodnimi programi (Žnidaršič Kranjc v Ilič 2001, 192).

4.2 Delovne hipoteze

Na začetku diplomskega dela sem si zastavila osnovno hipotezo, da je za storitveno organizacijo možno izdelati konsistenten sistem inovativnosti. Na podlagi te hipoteze sem nato oblikovala še tri delovne hipoteze, ki jih bom preverjala v naslednjih poglavjih:

H1: V podjetju Mercator zaposlene premalo spodbujajo k inovativnemu razmišljanju.

H2: Zaposleni niso motivirani za inovativno razmišljanje, ker niso ustrezno nagrajeni.

H3: Pri iskanju novih idej niso vključeni vsi nivoji zaposlenih v organizaciji.

4.3 Analiza problema in preverjanje hipotez

V podjetju Mercator sem opravila štiri intervjuje z zaposlenimi iz različnih sektorjev. Želela sem ugotoviti, kakšen pristop do inovacij in inovativnosti ima vsak posamezen sektor, kaj jim je skupno in po čem se razlikujejo.

Najprej sem opravila intervju s svojo mentorico Blanko Tacer, ki je vodja službe za izobraževanje. Temu je sledil intervju z gospo Majdo Fartek, ki je izvršna direktorica za razvoj organizacije in standardizacijo procesov. Naslednji intervju sem imela z gospo Aleksandro Kocmut, direktorico sektorja za razvoj in standardizacijo prodajnih formatov, nazadnje pa še intervju s strokovnim sodelavcem iz sektorja strateških kadrov in korporacijske kulture, Andrejem Juričkom.

4.3.1 Sistem inovativnosti v podjetju Mercator

Sistem inovativnosti zajema faze pridobivanja idej, njihovega ocenjevanja oziroma selekcije idej ter realizacijo le-teh. V vsakem oddelku oziroma sektorju v podjetju to poteka na različen način. Najbolj sistematično urejen sistem imajo v kadrovskem sektorju.

V kadrovskem sektorju ideje pridobivajo na več načinov, eni so bolj sistematični, drugi so manj. Med sistematične načine spadajo letni razgovori, kjer lahko zaposleni podajo svoje predloge za izboljšave, ki se nanašajo na njihovo organizacijsko enoto ali trgovino. Te predloge nato zaposleni skupaj z vodjo zapišejo in izpolnjen obrazec pošljejo v kadrovski sektor, ta pa jih posreduje naprej v ustrezen sektor, kjer bi se lahko realizirale. V kateri sektor bodo posredovali ideje, je odvisno od ideje same. Če bi nekdo npr. imel idejo, da bi bilo potrebno trgovino bolj prilagoditi invalidom, bodo takšno idejo poslali sektorju za investicije. Ideje, ki so vezane na izboljšavo delovnega procesa, pa se rešujejo znotraj posamezne organizacijske enote s pomočjo tamkajšnje vodje (Blanka Tacer).

Sistem zbiranja idej od širše množice zaposlenih je na tak način do neke meje vzpostavljen, vendar pa je malo rigiden in zato tudi neuporaben. V podjetju namreč nimajo zaposlene osebe, ki bi te podatke oziroma predloge vsebinsko analizirala (Andrej Juričko).

Nesistematično oziroma neformalno zbiranje idej pa je odvisno od posameznih vodij oddelkov in od tega, kako oni sami spodbujajo svoje zaposlene k inovativnosti. Nekateri so bolj usmerjeni v pravila in želijo delati v skladu s sistemom in nič drugače, drugi pa zelo spodbujajo ustvarjalnost pri svojih zaposlenih in prav iščejo oziroma zahtevajo to od njih (Blanka Tacer).

Tudi v sektorju za razvoj organizacije in standardizacijo postopkov še nimajo vzpostavljene systemske rešitve, preko katere bi podjetje zaposlene spodbujalo k dajanju idej in zbiralo ideje. Kljub temu so zelo odprti za predloge sodelavcev. Predlogi se uresničujejo znotraj posameznega področja, kjer so ideje nastale, s pomočjo tamkajšnjega direktorja. Za spremembe oziroma izboljšave, ki pa se nanašajo na več področij hkrati, pa so zadnja leta v podjetju vodili projektno področje, ki so mu rekli »optimiranje poslovanja skupine Mercator«. To področje vodenja projektov je bilo v veliki meri usmerjeno na povečanje učinkovitosti in nižanje stroškov poslovanja. V sodelovanju s svetovalno hišo so na ta način odprli kar nekaj projektov, ideje pa so lahko prispevali vsi zaposleni. Vsi sodelujoči pri projektu (ne samo pobudnik ideje) so bili tudi ustrezno nagrajeni, vse do leta 2009, ko so nagrajevanje zaradi krize ukinili. Na nek način je bilo to projektno nagrajevanje, saj tudi novim idejam niso rekli inovacije,

temveč izboljšave poslovanja. Kljub ukinitvi nagrajevanja pa se predlogi še vedno zbirajo in po možnosti tudi uresničujejo (Majda Fartek).

Sektor za razvoj in standardizacijo prodajnih formatov je razvojni sektor in tudi ljudje, ki so v njem zaposleni, so razvojno naravnani in bolj kreativni. Poleg sektorja za upravljanje z blagovnimi znamkami je z vidika inovacij to sektor na krovnem nivoju. Je interaktiven sektor, ki sodeluje z vsemi ostalimi sektorji. Ko se rodi določena ideja, jo zapišejo, nato skličejo sestanek in razpravljajo o tej ideji. Naredi se pisne osnutke, če je možno, se idejo tudi nariše na papir (načrt). V kolikor je ta ideja zanimiva in sprejemljiva, naredijo načrt implementacije ter nato spremljajo potek izvajanja. Pripravi se tudi predlog za upravo ter preveri razpoložljiva sredstva. Ideje so lahko porodijo preko raznih debat, ki jih imajo med sodelavci (neke vrste *brainstorming*), ali pa jih registrirajo preko spremljanja dogajanja na mednarodnem trgovskem trgu na spletu, konferencah ali v revijah (Aleksandra Kocmut).

Na splošno torej v podjetju Mercator še nimajo sistemsko vzpostavljenega sistema inovativnosti. Nimajo namreč zaposlene osebe, ki bi se ukvarjala samo z inovativnostjo v takšni meri in po takšnih postopkih, kot to običajno piše v literaturi. Prav tako nimajo vzpostavljenega takšnega sistema, da bi lahko zaposleni pošiljali svoje predloge v določeno službo, kjer bi se ti predlogi zbirali in bi se nato tudi spremljal razvoj in potek uresničevanja teh predlogov. Če zaposleni ne vidijo, da s svojim predlogom oziroma idejo nekaj prispevajo, bodo sčasoma prenehali z dajanjem idej. Prav zato je spremljanje ideje na nek način še bolj pomembno kot samo nagrajevanje le-te (Blanka Tacer).

4.3.2 Nagrajevanje inovativnosti

Ker v podjetju še ni vzpostavljenega sistema inovativnosti, tudi nagrajevanje inovativnosti ni sistemsko urejeno. Nagrajevanje zaposlenih je v veliki meri odvisno od vodij oddelkov. Če je vodja tak, da od svojih zaposlenih pričakuje inovativnost, potem bo preko delovne uspešnosti (variabilen del plače) tudi nagradil njihovo inovativnost. Poleg delovne uspešnosti so zaposleni lahko nagrajani tudi z letnimi in projektnimi nagradami (Blanka Tacer).

Projektne nagrade so zaposleni dobivali vse do predlanskega leta, ko so nagrajevanje zaradi recesije ukinili. Takrat se je na upravi pripravil nek projekt in skupina ljudi, ki je delala na tem projektu. Ko je bil projekt zaključen, je vodja projektne skupine pripravil predlog za nagrado sodelujočim pri projektu (Aleksandra Kocmut). Sodelovanje v teh projektih je za zaposlene pomenil tudi nek pozitiven imidž, zato je bila odzivnost velika, in sicer so zaposleni sami prihajali s predlogi in idejami do vodstva (Majda Fartek).

4.3.3 Ovire pri uresničevanju inovativnih idej

Pri uresničevanju novih, inovativnih idej se podjetje sooča s številnimi ovirami oziroma omejitvami. Te ovire se razlikujejo glede na sektor, nekatere pa so skupne celotnemu podjetju.

V kadrovskem sektorju so zadnje čase pogosto prisotne finančne ovire, ki so velikokrat razlog, da se določene ideje ne izvedejo. Hkrati pa so lahko te finančne ovire tudi spodbude zaposlenim, da se domislijo nekaj novega, inovativnega in se na ta način rešijo finančnih težav. Naslednja oblika ovir so kadrovske ovire oziroma omejeni kadrovski viri. V podjetju se lahko pojavi ideja za nov projekt, vendar če podjetje v tistem trenutku nima na razpolago ljudi, ki bi ta projekt lahko izvedli, te ideje ne bo mogoče uresničiti. Ovira je lahko tudi sama organizacijska struktura. Mercator je veliko podjetje in posledično ima hierarhično organizacijsko strukturo, kar pa ne spodbuja inovativnosti. Za inovativnost namreč zaposleni potrebujejo sproščeno delovno okolje (Blanka Tacer).

V sektorju za razvoj in standardizacijo prodajnih formatov so pri uresničevanju inovativnih idej poleg finančnih virov omejeni tudi z obstoječo organizacijo, saj je zelo veliko število ljudi vpeto v odločanje. Če se pojavi določena zanimiva ideja, jo je potrebno predstaviti tistim, ki imajo denar, in jih hkrati navdušiti nad to idejo. Če jim ideja ne bo zanimiva, ne bo prišlo do izvedbe le-te. Poleg tega je v odločanje vključeno veliko nivojev, zaradi česar se zadeve upočasnijo, ali pa se sploh ne izvedejo. Prav tako problem predstavlja tudi pomembnost oziroma prioriteta nalog. Nekateri zaposleni poleg svojega dela opravljajo tudi nekatere dodatne obstranske dejavnosti, zaradi

obsega nalog in premajhnega števila zaposlenih, pa se tem dejavnostim ne posveča takšne pozornosti, kot bi bilo potrebno (Aleksandra Kocmut).

V sektorju za razvoj organizacije in standardizacijo postopkov menijo, da je relativno veliko oviro predstavljal čas prenavljanja informacijskega sistema v Mercatorju. Omejeni so bili z dinamiko uvajanja novih informacijskih rešitev, pri tem so porabili ogromno resursov, poleg tega pa je bilo potrebno še čakanje in časovno prilagajanje. Finančno naj bi bila hiša dosti odprta in so se planirale izboljšave za nekaj let vnaprej (Majda Fartek).

Glavni problem velikega podjetja, kot je Mercator, naj bi bil torej način dela, organizacija dela ter organizacijska struktura, ki je lahko ovira kakršne koli koristne ideje. Če želimo pridobiti ideje, potrebujemo učinkovito komunikacijo ter sodelovanje med ljudmi in ne samo enosmerno komunikacijo od zgoraj navzdol. Zaposleni so precej obremenjeni že s svojimi nalogami znotraj svojega sektorja in posledično ni volje, časa in energije, da bi se lotili nečesa novega, kar pogosto vključuje še ostale sektorje. Dodatno obveznost bi težko sprejeli že znotraj svojega sektorja, še težje pa iz nekega drugega sektorja, da bi se določena ideja na ta način lahko realizirala. Verjetno bi bila situacija nekoliko drugačna, če bi bil v podjetju vzpostavljen sistem nagrajevanja. Andrej Juričko (iz sektorja strateških kadrov in korporacijske kulture) vidi največji problem v pomanjkanju pomena oziroma zavedanja, da to lahko prinese neko korist celemu podjetju. V drugi vrsti vidi oviro v tem, da se zaposleni osredotočajo vsak dan samo na to, kaj morajo narediti, nimajo pa nekih svojih svežih idej. Tretjo oviro predstavlja pomanjkanje horizontalne komunikacije, šele nazadnje pa bi izpostavil finančno oviro (Andrej Juričko).

4.3.4 Vključenost zaposlenih pri iskanju inovativnih idej

Za velika podjetja je značilno, da so zelo heterogena, kar zadeva strukturo zaposlenih. To pa še ne pomeni, da v iskanje novih, inovativnih idej ne morejo biti vključeni vsi nivoji zaposlenih. Tudi Mercator spada med velika trgovska podjetja, ki se sooča s

heterogeno sestavo zaposlenih. Vodstvo različnih sektorjev išče inovativne ideje pri zaposlenih na različnih nivojih, odvisno od tega, s čim se sektor ukvarja.

Čisto vsi zaposleni imajo kakšno idejo in te ideje je potrebno vrednotiti kot ideje same in ne kot kdo jih je dal. Ljudje predvsem potrebujejo konstantne povratne informacije, in sicer morajo biti seznanjeni s tem, ali bodo njihove ideje upoštevane ali ne. Problem nastane, če imajo zaposleni (predvsem tisti na nižjih položajih) precej avtoritarnega šefa in lahko mislijo, da njihove ideje niso tako pomembne. Prav zato bi bilo potrebno vzpostaviti nek sistem zbiranja idej, ki bi potekal mimo šefov (Blanka Tacer).

Zaposleni na višjih položajih sami podajajo predloge o izboljšavah. To delajo spontano, zato jih (pogosto) ni potrebno dodatno spodbujati. Nekako čutijo, da je to njihova delovna obveznost, da razmišljajo, kaj se da še spremeniti oziroma izboljšati. Dodatno pa bi bilo potrebno spodbuditi tiste, ki so na srednjih položajih. Ti zaposleni imajo še vedno dosti znanja za neko novo kvalitetno idejo, vendar se včasih ne zavedajo, da so lahko njihovi prispevki še kako dragoceni (Majda Fartek).

Tudi na prodajnem mestu imajo trgovke dobre ideje, saj so vsak dan v stiku s kupci in točno vedo, kaj bi bilo potrebno še izboljšati. Vodstvo, ki se ukvarja z razvojem in standardizacijo prodajnih formatov, ima zato tudi razgovore z vodji oddelkov, poslovodji oziroma z nekom ki vodi prodajalno. Na teh razgovorih jih povprašajo, kakšne so izkušnje s kupci, kakšne so njihove pripombe, kaj bi spremenili oziroma če bi kaj novega naredili (Aleksandra Kocmut).

Prodajalci so torej tisti, ki so v prvi vrsti sploh v stiku s kupci. Tudi če nimajo veliko znanja v primerjavi z ostalimi zaposlenimi, jih je številčno toliko več, da bi se verjetno našel kakšen z dobro idejo (Andrej Juričko).

4.3.5 Vrste inovativnih idej zaposlenih v podjetju

Do inovativnih idej ponavadi prihaja na delovnem mestu, ko zaposleni opravljajo svoje delo in se tekom dela domislijo neke nove ideje, rešitve, kako bi lahko to delo opravljali

na nek drug, boljši način. To so ideje, ki so vezane na izboljšavo procesov v podjetju. Druge vrste idej pa se nanašajo na nek nov izdelek oziroma storitev, ki bi ga podjetje lahko tržilo.

V Mercatorju do idej za izboljšave procesov prihaja v maloprodaji pri prodajalcih. Zaposleni, ki se pri svojem delu ukvarjajo z bolj strokovnimi stvarmi, npr. z investicijami, z marketingom, s komercialo, pa imajo ponavadi ideje za novo storitev, novo tehnologijo ipd. (Blanka Tacer).

V sektorju za razvoj organizacije in standardizacijo postopkov so večinoma usmerjeni na procesne izboljšave, kar naj bi bila posledica tega, da ustvarjalnega razmišljanja niso spodbujali kot takega, temveč so se porajale ideje, povezane z optimalnejšim stroškovnim poslovanjem. Ideje so bile torej povezane s konkretnimi rešitvami, kako bi lahko neko delo opravljali na drugačen način, da bi bilo stroškovno ugodnejše (Majda Fartek).

Pred reorganizacijo so bili v sektorju za razvoj in standardizacijo prodajnih formatov zelo procesno naravnani. Ukvarjali so se z vprašanji, kako optimizirati določene procese, npr. kdo mora kaj narediti, kako vzpostaviti način dela, da bodo funkcije razvite ipd. Ko je bil proces vzpostavljen, pa je bila njihova naloga namenjena bolj razvoju produktov. Produkti v tem primeru niso izdelki na prodajnih mestih, temveč trgovina oz. tehnološka inovacija, saj se v tem sektorju ukvarjajo z razvijanjem prodajnih formatov (supermarketov, hipermarketov). Sedaj so popolnoma vpeti v razvoj produktov, s procesnimi izboljšavami pa se ukvarjajo drugi (Aleksandra Kocmut).

4.3.6 Predlogi za izboljšanje inovativnosti v podjetju

V podjetju trenutno še nimajo vzpostavljenega sistema inovativnosti, tako da so se predlogi za izboljšanje inovativnosti v podjetju nanašali na vzpostavitev takšnega sistema. Zaposleni iz različnih sektorjev so podali svoje predloge, kako bi se tega lotili oziroma kaj vse bi bilo potrebno urediti, da bi takšen sistem lahko funkcioniral.

V podjetju bi bilo potrebno vzpostaviti sistem zbiranja idej, ki bi bil zelo širok in bi vseboval veliko različnih kanalov zbiranja idej. Pri teh kanalih bi bilo pomembno predvsem to, da bi zaposleni lahko podali ideje tudi brez posredovanja šefov in da bi se na tak način vzpostavil neodvisen sistem zbiranja idej. Poleg tega bi bilo potrebno ustanoviti projektno skupino, ki bi bila zelo mešana in bi vključevala zaposlene iz različnih področij dela. Ta skupina bi vrednotila inovativne ideje in odločala, katere so za podjetje zanimive in izvedljive. Prav tako bi ta skupina zaposlenim posredovala povratne informacije glede teh idej ter spremljala izvajanje tistih, za katere bi se odločili, da jih izvedejo. Tudi vodje bi bilo potrebno dosti usposablјati na temo, kako voditi sodelavce, da bodo bolj inovativni, ter kako voditi tiste, ki so že sami po sebi dosti kreativni, da bi razvili svoje veščine. Nenazadnje pa bi bilo potrebno vzpostaviti tudi sistem nagrajevanja (Blanka Tacer). Zaposlene bi lahko za njihove prispevke nagradili preko denarnega ali nedenarnega nagrajevanja, najboljša pa bi bila kombinacija obojega. To pomeni, da bi zaposleni del nagrade prejeli v obliki denarnega nakazila kot dodatek k plači, drugi del pa bi predstavljale razne nagrade v obliki bonov (npr. za fitnes oziroma aerobiko, ples, jezikovni tečaj, potovanje itd.).

Izvršna direktorica za razvoj organizacije in standardizacijo procesov, ki tudi vodi področje za optimiranje poslovanja, želi, da bi se v prihodnosti to poslovanje poenostavilo. Mercator je veliko podjetje, za katerega so značilni heterogenost ter pogosto komplicirani procesi in postopki. Poleg tega se je potrebno osredotočiti na prave stvari in se vprašati, kaj bi lahko v podjetju poenostavili oziroma opustili ter razmišljati, v čem smo lahko drugačni oziroma boljši od konkurence. Potrebno si je torej zamisliti in realizirati nove inovativne postopke in ne samo povzemati najboljše prakse od konkurence (Majda Fartek).

Izboljšati bi bilo potrebno tudi komunikacijo s prodajalci v trgovinah, in sicer bi morali zagotoviti dostop do interneta prav v vsaki poslovalnici in prav za vsakogar. Na ta način bi lahko objavljali trenutne probleme v podjetju, ki jih je potrebno rešiti in morda bi imel prav nekdo izmed njih kakšen dober predlog. Zaposleni bi imeli hiter dostop do informacij, vsebine bi se lahko vsakodnevno osveževale, za razliko od sedaj, ko si o aktualnih temah lahko preberejo le v časopisu, ki izhaja na vsaka dva meseca. Lahko bi imeli tudi oglasno desko, kjer bi se predvajale vsebine, nujno pa bi rabili nekaj elektronskega, ker je hitrejše. Tudi obetavne, mlade in perspektivne kadre bi bilo

potrebno spodbuditi in jih osvoboditi teh spon, ki jih predstavljajo sektorji. Oni predstavljajo razvojno jedro podjetja, zato bi morali med seboj sodelovati, ne pa da delajo samo znotraj svojega sektorja. Poleg vsega naštetega pa je pomembno tudi to, da se stalno poudarja vrednote podjetja, predvsem sodelovanje in odzivnost (Andrej Juričko).

Inovativnost v Mercatorju je potrebno še naprej podpirati, spodbujati in razvijati. Inovacije so prisotne na vseh področjih dela, od procesnega dela do produktov. Prav zato je pomembno, da se to še naprej razvija ter da Mercator ostane inovativno in učeče se podjetje z veliko komparativno prednostjo v znanju, izkušnjah ipd. (Aleksandra Kocmut).

4.3.7 Inovativnost storitvenih podjetij

Za storitvena podjetja je značilno, da se ukvarjajo s proizvodnjo storitev, ki se bistveno razlikuje od proizvodnje produktov. Storitve so neoprijemljive, nevidne in minljive, saj jih ne moremo skladiščiti za kasnejšo prodajo, zato zahtevajo sprotno izvedbo in porabo (Potočnik 2004, 30). Pri inoviranju storitev se moramo zavedati, da je vsaka sprememba v proizvodnem procesu oziroma vsak nov (boljši) način dela ter vsaka nova ponudba v storitvah tudi inovacija.

Storitveno podjetje, ki želi na trgu dolgoročno uspeti, mora nenehno razvijati nove storitve, saj se potrebe uporabnikov spreminjajo, storitve pa hitro zastarijo. Pri izvajanju storitev so pomembni predvsem proces ustvarjanja zadovoljstva porabnikov, načrtovanje izboljšanja kakovosti storitev, zagotavljanje garancij za kakovost storitev, izvajanje raziskav in analiz o zadovoljstvu porabnikov, pri čemer je potrebno nadzorovati tudi stroške zagotavljanja kakovosti (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 360).

Ko v proizvodnih podjetjih naredijo nek nov izdelek, ki je inovativen, je ta izdelek viden ter ponavadi ga tudi patentirajo. Za storitvena podjetja pa je to malo težje, saj se ukvarjajo s »proizvodnjo« storitev in ne izdelkov. Novih storitev, ki jih uvede neko

storitveno podjetje, nihče ne povezuje z inovativnostjo, ampak so to le neke nove ponudbe v storitvah. Torej, storitvena podjetja niso nič manj inovativna kot proizvodna, razlika je le v tem, da v storitvenih podjetjih ta inovativnost ni tako sistematično urejena kot v proizvodnih (Blanka Tacer).

Torej, nekaj kar bi mogoče šteli kot inovacijo v proizvodnem podjetju, bi v storitvenem podjetju šteli kot dodatno ponudbo za kupce. Proizvode lahko zaščitimo, lahko jih patentiramo in s tem se to takoj zabeleži kot inovacija. Storitve pa je ponavadi povezana z določenimi postopki dela, novih postopkov dela pa ni možno patentirati. Produkt se ponavadi razvije naenkrat, storitve pa je potrebno razvijati postopoma in jih izboljševati (Andrej Juričko).

V proizvodnih podjetjih imajo ponavadi določen oddelek oziroma neko skupino zaposlenih, ki so zadolženi eni za razvoj, drugi pa za izboljšave procesov. Z globalizacijo tudi narašča zavedanje, kako je inovativnost pomembna za proizvodna podjetja. Globalizacija jih enostavno prisili v to, da so inovativni, saj bo drugače isti proizvod naredilo neko drugo podjetje hitreje in ceneje. Razlika med proizvodnimi in storitvenimi podjetji je tudi v tem, da proizvodnjo lahko preseliš v tujino, kjer je ceneje (angl. *outsourcing*). Pri storitvah je to veliko težje, saj so storitve ponavadi vezane na določeno okolje in določen prostor, kjer imaš svoje kupce. Za storitvena podjetja je pomembno, da imajo dobre kakovostne storitve, ni pa toliko pomembno, da so inovativna (Andrej Juričko).

Biti inovativno podjetje, ki sledi hitro spreminjajočim potrebam potrošnikov, je drago in dosti podjetij nima potrebnih sredstev, da bi te inovativne ideje razvijalo ter primerjalo posamezne rešitve med seboj. Poleg tega so slovenska podjetja v večini manjša, novejša podjetja, brez neke tradicije in to znanje oziroma inovativno dejavnost kopirajo iz vzorcev zahoda. Vendar pa to še ne pomeni, da v Sloveniji nimamo uspešnih inovativnih storitvenih podjetij, ki se posvečajo inovativnosti in vlagajo v to dejavnost (Majda Fartek).

Poleg teh finančnih sredstev je pomembno tudi spodbujanje inovativne klime v podjetju. Zaposleni naj bi se zavedali, da je vsaka ideja dobrodošla, da ni neumnih idej ter da se denar resnično namenja razvoju teh idej in se ne porabi potem za nekaj

drugega. Razvoj inovacij je drag; če želimo razviti neko inovativno idejo, je tu potrebno veliko testiranja, nikoli pa ne moremo vedeti, kakšen bo končni rezultat. Tudi v Mercatorju se še vedno premalo denarja namenja inovacijam in razvoju idej. Pri storitvah (za razliko od izdelkov) imamo poleg tega še cel splet širših dejavnikov, ki jih je potrebno upoštevati, če želimo biti inovativni (Aleksandra Kocmut).

4.4 Ugotovitve

Moja prva delovna hipoteza se je glasila, da »v podjetju Mercator zaposlene premalo spodbujajo k inovativnemu razmišljanju«.

Glede na to, da v podjetju še nimajo vzpostavljenega sistema inovativnosti, posledično tudi nimajo osebe, ki bi se posebej ukvarjala samo z zbiranjem inovativnih idej in zaposlene spodbujala k čim večji aktivnosti na tem področju. Edini sistematični način zbiranja inovativnih idej so letni razgovori, vendar kot že sama beseda pove, ti razgovori potekajo le enkrat letno. Zaposlene bi bilo potrebno ves čas spodbujati h kreativnemu razmišljanju, tako da bi ti zaposleni ob svojem delu razmišljali, ali se da to, kar počnejo, narediti še boljše. Če se zaposlene le enkrat letno vpraša, kaj bi spremenili, ukiniti, dodali oziroma izboljšali, je manj verjetno, da se bodo spomnili vseh idej, ki so jih imeli v preteklem letu. Res je, da lahko zaposleni kadarkoli pristopijo do vodje in mu posredujejo svoje zamisli, ki so se jim porodile med delom, vendar smo si ljudje po naravi različni in vsak od zaposlenih tega ne bi storil. Veliko je odvisno tudi od samega vodje in od njegovega odnosa, ki ga ima s svojimi zaposlenimi. Če je vodja bolj odprt do svojih zaposlenih, bodo ti lažje pristopili do njega, kot če vodja deluje bolj nedostopno.

Seveda obstajajo tudi sektorji (npr. sektor za razvoj in standardizacijo prodajnih formatov), kjer so zaposleni že sami po sebi bolj razvojno naravnani in iskanje novih, inovativnih rešitev dojemajo kot svojo dolžnost oziroma del svojih nalog. Vendar teh sektorjev ni veliko oziroma zaposlenih v teh sektorjev je dokaj malo v primerjavi z vsemi zaposlenimi v podjetju Mercator. Ostale pa bi bilo potrebno dodatno vzpodbujati oziroma jih bolj podrobno seznaniti z delovanjem podjetja, trenutnimi problemi in jih motivirati za iskanje rešitev le-teh.

Na podlagi vsega ugotovljenega in napisanega, prve hipoteze ne zavračam, saj v Mercatorju zaposlene premalo spodbujajo k inovativnemu razmišljanju.

Druga delovna hipoteza pa se je nanašala na nagrajevanje zaposlenih, in sicer se je glasila, da »zaposleni niso motivirani za inovativno razmišljanje, ker niso ustrezno nagrajeni«.

Zaposlene je za inovativno razmišljanje najlažje motivirati z ustreznim nagrajevanjem. Vsak nadrejeni naj bi poznal svoje sodelavce in vedel, kaj je tisto, kar jih najbolj motivira. Denar oz. denarne nagrade so do določene mere velik motivator, vendar na dolgi rok niso več tako primerne. Najbolje bi bilo, če bi imelo podjetje izdelan sistem nagrajevanja, ki bi vključeval tako denarne kot nederarne nagrade.

Ker v Mercatorju še nimajo izdelanega takšnega sistema, je nagrajevanje odvisno od vodij posameznih oddelkov. Tisti, ki pričakujejo, da bodo njihovi zaposleni razmišljali bolj kritično in iskali nove rešitve, bodo takšno inovativno razmišljanje tudi nagradili v obliki delovne uspešnosti. Problem pa nastane tam, kjer vodje tega ne pričakujejo od svojih zaposlenih. Poleg tega se morajo zaposleni zavedati, zakaj so bili nagrajeni oz. svoj inovativen prispevek, rešitev za nek problem povezati z nagrado, ki so jo prejeli.

Svoje druge hipoteze na podlagi ugotovljenega tudi ne zavračam, saj menim, da bi bili zaposleni bolj motivirani za inovativno razmišljanje, če bi bili ustrezno nagrajeni. Dodala bi še, da so v Mercatorju leta 2009 zaradi recesije ukinili nagrajevanje zaposlenih, ki se je nanašalo na projekte, usmerjene na povečanje učinkovitosti in nižanje stroškov poslovanja. To so bili projekti, kjer so bili inovativni zaposleni nagrajeni za svoje prispevke oz. sodelovanje.

Zadnja, tretja delovna hipoteza pa se je glasila, da »pri iskanju novih idej niso vključeni vsi nivoji zaposlenih v organizaciji«.

Vsak zaposlen ne glede na izobrazbo in položaj, ki ga zaseda, ima lahko neko kvalitetno idejo. Vendar je potrebno te zaposlene spodbuditi, če želimo, da bodo razmišljali kreativno in kritično, še posebej tiste na nižjih položajih. Ni dovolj samo, da smo odprti za kakršne koli ideje oziroma za ideje zaposlenih v katerem koli oddelku, ampak jih moramo tudi spodbuditi za iskanje teh idej oziroma jih vključiti v ta naš »projekt«.

V Mercatorju je komunikacije z zaposlenimi na višjih položajih dovolj oziroma ti niti ne potrebujejo veliko spodbud, saj sami podajajo svoje predloge, ker to čutijo kot svojo obveznost. V sektorju za razvoj organizacije in standardizacijo postopkov bi želeli spodbuditi zaposlene na srednjih položajih, ker imajo ti še vedno dovolj znanja, da bi prispevali kakšno kvalitetno idejo, vendar se včasih tega niti ne zavedajo.

V sektorju za razvoj in standardizacijo prodajnih formatov pa se zavedajo, da imajo lahko tudi prodajalke v trgovinah dobre ideje oziroma rešitve za določene probleme, saj so vsak dan v stiku s kupci. V ta namen imajo sestanke z vodji oddelkov oziroma prodajaln, ki jim posredujejo informacije prodajalk in jih na ta način obveščajo o željah kupcev. Tako vključujejo tudi zaposlene na nižjih položajih v razvijanje novih idej oziroma rešitev, čeprav bolj posredno.

Po mnenju Andreja Juričko bi se morala izboljšati komunikacija s prodajalci. Potrebno bi jih bilo bolj informirati o trenutnih težavah v podjetju ter o tem, na kakšen način lahko pripomorejo k reševanju le-teh. Poleg tega menim, da bi jim bilo potrebno razložiti, kakšne informacije so zaželeno oziroma koristne in na kaj naj bodo pozorni tekom opravljanja svojega dela ter kako bi to pripomoglo k izboljšanju poslovanja podjetja. Na ta način bi se pospešilo reševanje težav, zaposleni pa bi dobili občutek, da je njihovo mnenje pomembno in dobrodošlo.

Torej lahko zaključim, da so posredno pri iskanju novih idej vključeni vsi nivoji zaposlenih v podjetju in zato se moja hipoteza ovrže. Dodala pa bi, da zaposleni na različnih položajih niso vključeni enakovredno oziroma da ne prispevajo k iskanju novih idej toliko, kot bi lahko.

5 Rešitve in priporočila za podjetje

Podjetje Mercator trenutno še nima vzpostavljene neke systemske rešitve za zbiranje inovativnih idej, ki bi pripomogle k izboljšanju poslovanja podjetja, zato bi bilo potrebno oblikovati takšen sistem. Na podlagi teoretičnih in empiričnih spoznanj, sem oblikovala nekaj rešitev in priporočil za podjetje.

V prvi vrsti bi podjetje potrebovalo ljudi, ki bi se ukvarjali samo z inovativnostjo v podjetju. To pomeni, da bi skrbeli za motiviranje zaposlenih oziroma za čim večjo vključenost in sodelovanje pri iskanju idej, za zbiranje idej iz vseh sektorjev, podrobno bi proučevali te zbrane ideje, bili zadolženi za selekcijo obetavnih idej, spremljanje izvajanja ter nenazadnje za povratne informacije zaposlenim o poteku uresničevanja idej ter njihovo nagrajevanje.

Če bi želeli vzpostaviti takšen sistem inovativnosti, bi bilo potrebno v podjetju najprej ustvariti organizacijsko klimo, ki bi bila naklonjena inovacijam. Poudarek je predvsem na medsebojnih odnosih med sodelavci in vodstvom. Čim bolj so odnosi med njimi neformalni, tem bolj je verjetno prijetno vzdušje v podjetju, s tem pa se tudi poveča prizadevanje za ustvarjalno razmišljanje ter iskanje načinov za uspešnejše poslovanje organizacije. Ljudje smo si različni, nekaterim so spremembe dobrodošle, spet drugim te predstavljajo grožnjo oziroma »uničenje« že utečenih navad. Zaposlenim bi bilo potrebno razložiti, kakšne so prednosti sprememb, izboljšav in da z njimi ne bodo nič izgubili, kvečjemu pridobili. Za to je potrebno usposobljeno vodstvo, ki ve, kako je potrebno pristopiti zaposlenim in na kakšen način jih spodbuditi oziroma kako ustvariti inovativen duh v podjetju.

Poleg tega bi bilo potrebno izboljšati komunikacijo s prodajalci v trgovinah, saj imajo ti dostop do prvovrstnih informacij, ker so vsak dan v stiku s kupci. Prodajalci se morajo zavedati, da so pomembni za podjetje in da lahko tudi oni prispevajo k izboljšavam s svojimi predlogi. Seveda jim je potrebno prej posredovati informacije o trenutnem dogajanju oziroma stanju v podjetju in o trenutnih težavah. Torej, potrebno jih je seznaniti s težavami podjetja, o katerih lahko razmišljajo tekom opravljanja svojega

dela, saj se najboljše ideje za rešitve težav porodijo ravno na takšen način. Informacije o stanju in dogajanju v podjetju bi lahko vodstvo objavljalo na različne načine, npr. z objavo v internem časopisu, na oglasnih deskah ali pa bi bile vsebine posredovane v elektronski obliki, kot je predlagal intervjuvanec v podrazdelku 4.3.6. Glede na to, da je prodajalcev veliko, je tudi veliko možnosti, da bo kdo izmed njih imel neko idejo, ki bo znatno prispevala k izboljšanju poslovanja podjetja.

Kot sem že omenila v podrazdelku 4.1.5, je za Mercator značilna divizijska organizacijska struktura, ki zaradi svoje hierarhije in posledične birokracije ne spodbuja inovativnosti v takšni meri, kot bi jo lahko. Da bi bilo podjetje bolj inovativno, bi bilo potrebno najprej spremeniti organizacijsko strukturo, in sicer v smeri mrežnega strukturiranja oziroma hibrida med mrežno in divizijsko organizacijsko strukturo.

Prednost mrežne strukture je v tem, da je zelo vitka, sploščena in fleksibilna, zaposleni pa so usmerjeni k sledenju delovnim izzivom in novostim in se odzivajo na spreminjajoče se naloge in nove zahteve (Hellriegel, Jackson in Slosum v Ilič 2001, 199). Značilno je tudi večje pooblaščenje projektnih vodij in menedžerjev na nižjih ravneh (Freeman in Soete v Ilič 2001, 199).

Za spodbujanje inovativnosti v podjetju je primernejša organska struktura organizacije, ki se v nasprotju z mehansko bolje prilagaja negotovostim iz okolja¹⁸. Takšna oblika organizacijske strukture je primernejša za podjetja, ki delujejo v turbulentnem, spremenljivem okolju, saj je le takrat poleg visoke inovativnosti tudi visoko stroškovno učinkovita. Zavedati pa se moramo, da ni mogoče postaviti za vsa okolja absolutno najboljše organizacijske strukture in da se velikokrat pojavljajo hibridne oblike, ki zajemajo tako značilnosti mehanskih kot organskih struktur. Takšna oblika hibridne organizacijske strukture tako združuje lastnosti adhokracije (organske strukture), ki

¹⁸ Negotovost okolja je povezana tudi z naraščajočim tveganjem vlaganj v RR. Podjetja lahko razpršijo RR tveganje z medsebojnim sodelovanjem in z ustrezno razporeditvijo omejenih RR virov. Na ta način nastanejo sistemi oziroma omrežja (OECD v Ilič 2001, 201). Medpodjetniško sodelovanje podjetjem omogoča boljši dostop do novih tehnologij ali novih trgov, koristi iz ekonomij obsega v skupnem RR in/ali proizvodnji in dostop do *know-how* (angl.) virov, ki so zunaj meja podjetja, ter s tem večjo konkurenčnost (prim. Porter v Ilič 2001, 201). Tudi podjetje Mercator bi se lahko povežalo z drugimi podjetji in si na ta način zmanjšalo stroške vlaganj v RR. S tem bi se lažje in hitreje prilagajalo hitrim in nepredvidljivim tehnološkim spremembam ter ohranjalo konkurenčno prednost.

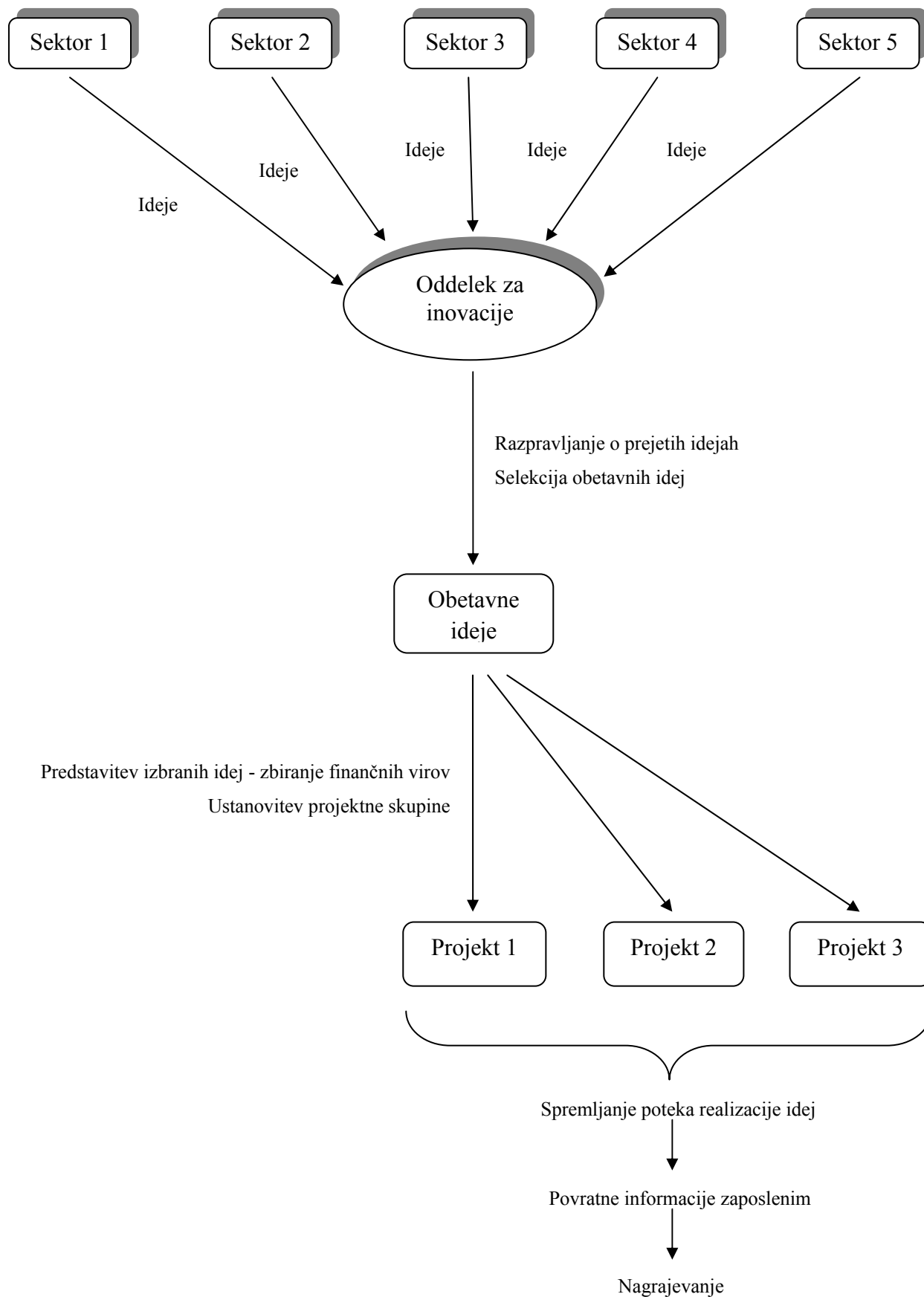
spodbujajo k inoviranju, in racionalno organizacijo dela za omogočanje stroškovne učinkovitosti, kar je značilno za strojno birokracijo oziroma mehansko strukturo (Ilič 2001, 246-247).

Poleg tega je spodbuda za inoviranje tem večja, čim manj je hierarhičnih ravni v organizaciji, ki otežujejo in upočasnjujejo hitro sprejemanje odločitev in komuniciranje med posameznimi oddelki, kar je nujno za pravočasen nastanek inovacije in njeno vpeljavo na trg. Čim bolj sploščena je organizacijska struktura, tem neposrednejše in hitrejše je komuniciranje med inovativnimi posamezniki na nižjih in menedžmentom na višjih hierarhičnih ravneh pri inovativnem reševanju problemov (Ilič 2001, 245).

V Mercatorju bi bilo potrebno zmanjšati število hierarhičnih ravni ter omogočiti večjo avtonomnost posameznikov pri delovanju, razmišljanju in odločanju. Izboljšati bi bilo potrebno komunikacijo med vodstvom in posameznimi oddelki oziroma zaposlenimi, predvsem s prodajalci v trgovinah. Na ta način bi bil pretok informacij od spodaj navzgor (in obratno) hitrejši ter posledično zaradi hitrejše odzivnosti bi bilo tudi lažje reševanje problemov.

Na Sliki 5.1 sem prikazala primer inovativnega sistema, ki bi ga podjetje lahko uporabilo. Poudarek je na posebnem oddelku za inovacije, kjer bi se zaposleni ukvarjali samo z inovativno dejavnostjo (inovativnostjo storitev) in opravljali funkcije, vezane na razvoj inovativnih idej. Vodja oddelka bi pri realizaciji idej sodeloval z vsemi ostalimi vodji iz vseh sektorjev, poleg tega pa bi bil vsakodnevno v kontaktu tudi z najvišjim vodstvom podjetja.

Slika 5.1: Lasten predlog sistema inovativnosti



Kot je prikazano na sliki 5.1, bi bilo potrebno v podjetju ustanoviti oddelek za (storitvene) inovacije, kjer bi bile zaposlene osebe, ki bi se posvečale izključno le inovacijam v podjetju. V tem oddelku bi zbirali ideje za rešitve določenih problemov, za izboljšave poslovanja, za nove proizvode in storitve ipd. iz vseh sektorjev v podjetju. Ko bi bile ideje zbrane, bi bilo potrebno zbrati podatke, ki bi nam pomagali oceniti, ali se nam neko idejo izplača izvesti. Predvsem bi se bilo potrebno osredotočiti na finančno plat in preučiti, ali ima podjetje dovolj finančnih sredstev za uresničitev določene ideje ter kakšni bi bili odhodki in prihodki za podjetje.

Iz množice prejetih idej bi tako zaposleni v oddelku za inovacije izbrali najbolj obetavne ter jih predstavili upravi. Če bi se uprava odločila, da podpre izvedbo ideje, bi se nato ustanovila projektna skupina, ki bi delala na posameznem projektu. V tej projektni skupini bi sodelovali zaposleni iz različnih sektorjev, odvisno od tega, kakšne vrste bi bila bodoča inovacija.

Zaposleni z oddelka za inovacije pa bi bili zadolženi za spremljanje inovativne ideje tudi potem, ko bi bila ustanovljena projektna skupina. Torej, spremljali bi celotno realizacijo inovativne ideje ter o poteku sproti obveščali zaposlene, od koder je ta ideja prišla. Na ta način bi si pridobili zaupanje sodelavcev ter jih hkrati spodbudili za inovativno razmišljanje tudi v prihodnje.

Ko bi bil projekt zaključen, bi sledilo nagrajevanje zaposlenih. Podjetje bi nagradilo tako tiste, ki so sodelovali pri izvedbi projekta, kot tiste, ki so se domislili inovativne ideje. Nagrajevanje bi bilo sistemsko urejeno in bi bilo sestavljeno iz denarnega in nedenarnega nagrajevanja. Oblikoval bi se pravilnik nagrajevanja, ki bi določal višino denarne nagrade glede na prispevek (inovativno zamisel). Poleg denarne nagrade pa bi zaposlene lahko nagradili tudi z različnimi plačanimi izleti oziroma potovanji, ustvarjalnimi, jezikovnimi in športnimi tečaji, raznimi dogodki, kot so npr. koncerti, obisk adrenalinskega parka, športne tekme ipd. Vsak mesec bi lahko izbrali tudi zaposlenega z najbolj obetavno idejo, ki bi prejel posebno priznanje, dogodek pa bi bil tudi javno objavljen na oglasni deski, v časopisu ali preko kakšnega drugega medija.

Seveda bi zaposleni svoje ideje lahko posredovali kadarkoli, ideje bi se torej zbirale preko celega leta in ne samo na letnih razgovorih. Poleg tega bi lahko vsak zaposlen

sam oddal svoj predlog in ne preko svojega nadrejenega. V oddelku za inovacije bi lahko imeli posebno škatlo, kamor bi zaposleni oddali svoje predloge, skupaj s svojim imenom.

Nenazadnje pa bi bilo potrebno organizirati izobraževanje za vodje oddelkov, kjer bi ti pridobili dodatno znanje s področja motiviranja zaposlenih za kreativno razmišljanje. Na ta način bi se naučili, kako spodbuditi zaposlene, da bodo razmišljali širše ter kako jih voditi pri razvijanju njihovih idej.

6 Sklep

Danes se podjetja zavedajo, da bodo uspešna le, če se bodo hitro prilagajala spremembam na trgu ter hkrati bila bolj inovativna od konkurenčnih podjetij. Podjetja pa so lahko inovativna na več načinov, odvisno od tega, s čem se ukvarjajo. Lahko skrbijo za to, da bodo vedno prva pri izumljanju novih, inovativnih izdelkov ali pa se posvečajo izboljšanju delovnih procesov in s tem zmanjšajo stroške poslovanja. To velja predvsem za proizvodna podjetja, pri storitvenih podjetjih pa ne govorimo o izumljanju novih izdelkov, temveč storitev.

V svojem diplomskem delu sem obravnavala trgovsko podjetje Mercator, ki spada v storitveni sektor, zato tudi zanj veljajo posebne značilnosti. Mercator je uspešno slovensko trgovsko podjetje, ki stremi k nenehnim izboljšavam in se trudi ohraniti oziroma še izboljšati svoj položaj na slovenskem in mednarodnem trgu. Vendar se tako kot ostala storitvena podjetja sooča z omejitvami na področju inovacij.

Storitvena podjetja svoje inovacije težje patentirajo za razliko od proizvodnih podjetij, saj je težko patentirati neko novo storitev oziroma dodatno ponudbo. Storitvena podjetja so vseeno inovativna, kljub temu da njihove inovacije niso vidne na prvi pogled. Poleg uvajanja novih storitev se storitvena podjetja tako kot proizvodna ukvarjajo s poenostavljanjem svojih proizvodnih procesov in s tem nižanjem stroškov poslovanja. Inovativnost se kaže tudi na drugih področjih, kjer pa je težko zmeriti vpliv inovacije na uspešnost poslovanja podjetja. Takšen primer je uvedba LCD televizorjev v poslovalnicah Mercatorja, na katerih se predvajajo različne vsebine oziroma oglasi. V tem primeru je težko izmeriti, koliko so takšni oglasi pripomogli k prodaji, saj na prodajo vplivajo tudi drugi faktorji. Kljub temu pa Mercator skrbi za sodoben oziroma moderen izgled trgovine ter spremlja trende na vseh področjih.

Na podlagi literature in podatkov, ki sem jih pridobila s pomočjo intervjujev, sem oblikovala nekaj priporočil za podjetje za vzpostavitev sistema inovativnosti. Priporočila so se nanašala na posamezne faze, ki bi jih vseboval takšen sistem ter na medsebojno komunikacijo med zaposlenimi v podjetju. Podala sem tudi nekaj predlogov glede izobraževanja vodij, saj imajo ti pomembno vlogo pri spodbujanju

zaposlenih za kreativno razmišljanje, kar je ključnega pomena, če želimo, da bo podjetje inovativno in konkurenčno.

Za zaključek poudarjam, da so tudi storitvena podjetja lahko zelo inovativna ter da je tudi zanje možno izdelati nek sistem zbiranja in uresničevanja inovativnih idej. S tem se moja osnovna hipoteza, ki se glasi, da »čeprav gre za storitveno organizacijo, je zanjo možno izdelati konsistenten sistem inovativnosti«, potrdi.

7 Literatura

1. Berginc, Jordan in Matjaž Krč. 2001. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
2. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Bertoncej, Andrej, Maja Meško, Andrej Naraločnik in Bojan Nastav. 2011. *Trajnostni razvoj organizacije: ekonomski, družbeno-politični in ekološki vidiki*. Ljubljana: GV Založba.
4. Bučar, Maja in Metka Stare. 2003. *Inovacijska politika male tranzicijske države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
6. --- 2008. *Razmišljanja o ustvarjalnosti in marketingu*. Koper: Fakulteta za management.
7. Fartek, Majda. 2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 23. avgust.
8. Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-059-8.pdf> (1. junij 2010).
9. Ilič, Branko. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede.
10. --- 2004. Spodbujanje inovativnosti z denarnimi in nedenarnimi nagradami. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 174-202. Ljubljana: Založba Sophia.
11. *Imam idejo!* Dostopno prek: <http://www.imamidejo.si/> (28. maj 2011).
12. *Inovativni pogledi*. Dostopno prek: <http://www.inovativnost.com/> (24. maj 2011).
13. Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
14. Jerovšek, Janez in Veljko Rus. 1988. *Inovativno podjetje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Johannessen, Jon-Arild. 2008. Organisational innovation as part of knowledge management. *International Journal of Information Management* (28): 403-412.
16. Juričko, Andrej. 2010. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 25. avgust.

17. Kocmut, Aleksandra. 2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 24. avgust.
18. Koprivnikar Šušteršič, Mojca, Metka Stare in Rotija Kmet Zupančič. 2008. *Razvitost in dejavniki konkurenčnosti nefinančnih tržnih storitev*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. Dostopno prek: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2008/dz01-08.pdf (10. avgust 2010).
19. Korelc, Tomaž. 2007. *11 dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost, maj*. Dostopno prek: <http://www.creatoor.com/id-11-dejavnikov-ki-vplivajo-na-inovativnost> (4. junij 2011).
20. Kos, Blaž. 2010. *Prispevajte nove ideje vodstvu ali jih zahtevajte od zaposlenih, 11. november*. Dostopno prek: <http://www.venturelab.si/oznake/inovativnost/> (8. junij 2011).
21. Kos, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment: priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Kotler, Philip. 1988. *Upravljanje marketingom 1: analiza, planiranje i kontrola*. Zagreb: Informator.
23. Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
24. ---, ur. 2002. *Uspeti z idejo! Tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo – Korona plus d.o.o.
25. Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
26. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
28. Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
29. Maslow, Abraham Harold. 1998. *Maslow on management*. New York: John Wiley & Sons, inc.
30. *Mercator*. Dostopno prek: <http://www.mercator.si/> (19. julij 2010).
31. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
32. --- 2010. *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
33. Miles, Ian. 2008. Patterns of innovation in service industries. *IBM System Journal* 47 (1): 115-128.

34. Panesar, Sukhvir Singh in Tore Markeset. 2008. Development of a framework for industrial service innovation management and coordination. *Journal of Quality in Maintenance Engineering* 14 (2): 177-193.
35. Popadiuk, Silvio in Chun Wei Choo. 2006. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management* (26): 302–312.
36. Potočnik, Vekoslav. 2000. *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. --- 2004. *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
38. Rebernik, Miroslav. 1990. *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Sheehan, Jerry. 2006. Understanding Service Sector Innovation. *Communications of the ACM* 49 (7): 43-47.
40. Stare, Metka in Maja Bučar. 2007. Inovacije v storitvah – možnosti slovenskih akterjev v EU? *IB revija* 3 (4): 27-39.
41. Stare, Metka, Mojca Koprivnikar Šušteršič in Rotija Kmet Zupančič. 2008. Izzivi razvoja tržnih storitev. *Naše gospodarstvo* 54 (1/2): 77-86.
42. Svantesson, Ingemar. 1992. *Miselni vzorci in spomin*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
43. Svetlik, Ivan. 1998. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 147-174. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Tacer, Blanka. 2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 20. avgust.
45. Tamura, Shuji, Jerry Sheehan, Catalina Martinez in Sandrine Kergroach. 2005. *Promoting innovation in services, 14. oktober: 10*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/dataoecd/21/55/35509923.pdf> (22. maj 2011).
46. Turk, Ivan. 1990. *Uvod v ekonomiko poslovnega sistema*. Ljubljana: Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije.
47. Twiss, Brian C. 1991. *Upravljanje tehnološke inovacije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
48. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
49. Zbornica poslovno storitvenih dejavnosti. 2009. *Izzivi EU pri podpori inovacijam na področju storitev – pomen inovacij v storitvah*. Ljubljana: Gospodarska zbornica

Slovenije. Dostopno prek: http://www.gzs.si/slo/panoge/zbornica_poslovno_storitvenih_dejavnosti/47051 (29. maj 2011).

50. Zirnstein, Elizabeta. 2007. *Patentno varstvo v Evropi: razvoj in perspektive*. Koper: Fakulteta za management.
51. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

Priloge

Priloga A: Intervju z vodjo službe za izobraževanje, Blanko Tacer (20.8.2010)

1. Kako Vi vidite razvoj inovativnosti v podjetju Mercator? Na kakšen način pridobivate nove ideje oziroma zamisli za izboljšave od zaposlenih, kako se odločite katere so obetavne ter kako nato poteka realizacija le-teh?

Ideje pridobivamo na več načinov. Eni načini so bolj, drugi so manj sistematični. Bolj sistematični so letni razgovori. En del letnega razgovora je namenjen temu, kaj sodelavec vidi kot neke možne izboljšave pri delu, v njegovi organizacijski enoti ali v trgovini. Ta sodelavec nato navaja različne predloge, potem jih z vodjo napišeta in nam izpolnjeni obrazec posredujeta v kadrovski sektor. Do realizacije ideje pa pride tako: ene stvari mi zbiramo in jih potem pošljemo ustreznemu sektorju. Če nekdo reče «mi imamo pa v eni trgovini med kupci kar nekaj invalidov, zato bi bilo dobro, da bi imeli celo trgovino malo bolj njim prilagojeno», potem bi mi tako idejo poslali sektorju za investicije, da oni to preučijo oziroma nekaj naredijo. Potem so pa kakšne druge ideje, ki jih dajejo, tisto pa potem sam neposredni vodja uresničuje. Recimo če sodelavec da kakšno tako idejo, ki se nanaša na konkreten proces dela, da reče »jaz bi pa to predlagal, da se naredi na ta in ta način, ne pa tako kot sedaj«, to pa potem rešuje z vodjo.

Drug način zbiranja takšnih idej, ki je tudi dokaj sistematičen, so službe oziroma ljudje iz posameznih sektorjev, npr. sektor za razvoj prodajnih formatov, ki se ukvarja z ustvarjanjem trgovine. To pomeni, da se ukvarjajo in s tem kakšno tehnologijo pripeljat v Mercator in s tem, kako oddelke postaviti, da bodo kupci bolj krožili po trgovini...v glavnem razno razne stvari, ki lahko rečemo, da so del inovativnosti, ker ves čas iščejo, kaj bi se dalo izboljšati, ker je to del njihovega dela. Ravno tako veliko svojega dela izboljšavam namenijo tudi v sektorju za razvoj organizacije in standardizacije procesov, ki se ukvarja z vprašanji, kaj izboljšati v Mercatorju, kaj poenostaviti, kaj bi se dalo boljše narediti ipd.

Pri neformalnih načinih pa je večkrat odvisno od vodje, koliko ta spodbuja inovativnost pri svojih zaposlenih, na ravni enega tima ali organizacijske enote. To se razlikuje od šefa do šefa; eni so bolj takšni, da so usmerjeni v pravila in želijo delati v skladu s sistemom in nič drugače, drugi so pa takšni, da zelo spodbujajo ustvarjalnost pri svojih zaposlenih in prav iščejo oziroma to zahtevajo to od njih.

Drugače nas pa čaka še dosti dela na tem področju. Namreč, da bi sedaj mi imeli človeka, ki bi se pa ukvarjal samo z inovativnostjo, v takšni meri in po takšnih postopkih, kot to običajno v piše literaturi, mi tega nimamo. Tudi nimamo vzpostavljenega takšnega sistema, da bi ljudje lahko tja pošiljali svoje ideje, kjer bi rekli, to so pa samo ideje za inovativnost. Nas še čaka ureditev takšnega sistema zbiranja novih idej, kjer bi lahko to nekdo presojal ter nadzoroval ali se določena ideja dejansko uresničuje ali se ne ter nato še nagradil zaposlene. Ljudje dajejo ideje, ampak če potem ne vidijo, da s tem nekaj prispevajo, nehajo dajat ideje. Tako da spremljanje izvajanja ideje se meni zdi še dosti bolj pomembno kot pa samo nagrajevanje. Prav tako se mi zdi pomembno, da imamo že v sami strategiji napisane vrednote v zvezi z učenjem, zaradi tega da enostavno vemo, kaj se od nas pričakuje. Da vemo, da se od nas pričakuje odprtost za nove ideje ves čas in ne samo to, da smo nekakšni roboti in se samo odzivamo na nekaj ter izvajamo delo.

2. Zaposlene je potrebno spodbujati k inovativnosti in ustvarjalnemu razmišljanju. Najlažje jih motiviramo z nagrajevanjem, tako denarnim kot nenedenarnim. Na kakšne način svoje sodelavce motivirate Vi? Imate izdelan sistem nagrajevanja, ali uporabljate kakšen drug način?

To je spet dosti od posameznega šefa odvisno. Nek sistem nagrajevanja imamo vzpostavljen, kjer zaposlene nagradimo za delovno uspešnost. Potem pa so tu še letne nagrade, kjer se lahko tudi sam šef odloči, ali bo nagradil svoje zaposlene, razno razne projektne nagrade ipd. Glede na to, da mi nimamo te inovativnosti systemsko urejene in če je šef tak, da od svojih zaposlenih pričakuje inovativnost, potem bo preko delovne uspešnosti nagradil njihovo inovativnost. Nimamo pa to na takšen način urejeno, da bi nagradili nekoga zaradi tega, ker je podal neko novo idejo.

3. Ali Vas kaj ovira pri razvijanju novih idej oz. storitev ali izdelkov? Imate dovolj virov na razpolago? Ste omejeni kako drugače?

Takšnega sistema inovativnosti še nimamo vzpostavljenega po eni strani zato, ker se inovativnost v literaturi bolj povezuje s proizvodnimi podjetji in ne toliko s storitvami in o tem sploh nismo razmišljali. Zadnje tri leta smo razmišljali o vzpostavitvi takšnega sistema, nismo pa še našli primerne časa in priložnosti, da bi to razvili, ker imamo ogromno drugih aktivnosti. Drugi razlog pa je, da se ne znamo najbolje odločit, kateri sektor bi to delal. Ali bi bil to kadrovski ali mešani tim, koga vse vključit itd. To sta dva organizacijska razloga, zakaj takšnega sistema še nimamo vzpostavljenega.

Finančni viri so sedaj tudi dosti pogosta ovira, odkar je recesija. Ampak to je predvsem razlog, zakaj določenih idej ne izvedemo. Čeprav je lahko to tudi spodbuda; ker nimamo finančnega vira, da bi naredili nekaj dragega, lahko naredimo nekaj inovativnega, kar nam bo prineslo denar. Poleg tega se včasih soočamo tudi s kadrovskimi težavami; na primer imamo idejo za nov projekt, nimamo pa dovolj ljudi, ki bi jo lahko izvedli.

Ovira je lahko tudi samo organizacijska struktura, ki je dosti hierarhična, ker smo dosti veliko podjetje in seveda hierarhija nikjer ne spodbuja inovativnosti. Za inovativnost je potrebno dosti sproščenosti.

4. Zaposlenim se največkrat porajajo ideje kar med delom. Katere so tiste ideje, ki prevladujejo? So to bolj ideje, ki so vezane na izboljšavo procesov v podjetju, ideje za nove storitve oziroma izdelke, ki bi jih podjetje lahko tržilo ali pa so to morda kakšne druge zamisli vezane na podjetje?

V maloprodaji pri naših prodajalcih so to ideje za kakšne izboljšave procesov, ali pa da bi kaj še vključili v proces. Medtem ko pri sodelavcih, ki se pri svojem delu ukvarjajo z investicijami, z marketingom, s komercialo, se pravi z bolj strokovnimi zadevami, gre pa za ideje povezane z novimi storitvami ter novo tehnologijo.

5. Pri katerih zaposlenih bi iskali ideje in zakaj? Pri zaposlenih na višjih položajih, ali pri tistih na nižjih?

Pri vseh. Čisto vsi ljudje imajo neke ideje. Ljudje predvsem potrebujejo konstantno povratne informacije, da jim res poveš, ali boš njihove ideje upošteval ali ne. Idejo je treba vrednotiti kot idejo in ne kot kdo jo je dal. Če pa imajo ljudje dosti avtoritarnega šefa, predvsem tisti na nižjih položajih, lahko mislijo, da njihove ideje niso tako pomembne.

6. Kakšni so Vaši predlogi za izboljšanje sistema inovativnosti? Kaj bi spremenili, izboljšali oziroma dodali? Kakšen naj bi bil sistem inovativnosti v Mercatorju čez npr. 3 leta?

To kar dejansko imamo že v načrtu, da se dejansko vzpostavi sistem inovativnosti. Da se vzpostavi sistem zbiranja idej, in sicer tak, ki bi bil zelo širok, da bi imel zelo veliko kanalov zbiranja idej, predvsem pa je pomembno to, da bi šel mimo šefa. To bi bil neodvisen sistem. Potem da se ustanovi ena projektna skupina, ki bi jo sestavljali zaposleni iz različnih področij dela, ki bi vrednotili te ideje, dajali ljudem povratne informacije in spremljali izvajanje idej. In tu se mi zdi tudi smiselno vzpostaviti nek sistem nagrajevanja. Druga stvar, ki bi jo v zvezi z inovativnostjo predlagala je, da se zaposlene dosti usposablja na temo kako voditi sodelavce, da bodo bolj inovativni ter kako voditi sodelavce, ki so že inovativni in sami po sebi dosti kreativni, da bi razvili te svoje veščine.

7. Kaj je po Vašem mnenju glavni vzrok, da se storitvena podjetja manj posvečajo inovacijam v svojem podjetju kot proizvodna oziroma tehnološka podjetja?

Pravzaprav ne vem, od kod je nastalo to mišljenje, da je inovativnost povezana samo s tehnološkimi podjetji. Jaz mislim, da je bolj pomembno to, kako mi razumemo inovativnost. Ne bi rekla, da storitvena podjetja niso inovativna, samo ne poimenujejo teh zadev na takšen način. Poleg tega, ko proizvodno podjetje naredi nek nov produkt, ki je inovativen, se to takoj vidi in ga tudi patentirajo. Če pa mi uvedemo neko novo storitev, ki je še nihče drug nima, se to smatra kot nova storitev, nihče pa tega ne povezuje z inovativnostjo. Tako da ne bi rekla, da je manj inovativnosti v storitvenih podjetjih, ampak da ta ni tako sistematično urejena.

Priloga B: Intervju z izvršno direktorico za razvoj organizacije in standardizacijo procesov, Majdo Fartek (23.8.2010)

1. Kako Vi vidite razvoj inovativnosti v podjetju Mercator? Na kakšen način pridobivate nove ideje oziroma zamisli za izboljšave od zaposlenih, kako se odločite katere so obetavne ter kako nato poteka realizacija le-teh?

Mercator nima vzpostavljene neke systemske rešitve, preko katere bi spodbujal sodelavce za zbiranje idej in zbiral ideje. Vendar je zelo odprt za predloge sodelavcev in je to v veliki meri prepuščeno posameznim direktorjem posameznih področij, kjer ti delavci delajo. Torej če zaposleni pridejo s kakšnimi predlogi, se znotraj posameznih področij, kjer delajo, ti predlogi uresničijo. To ni inovacija v tistem klasičnem pomenu besede, ampak so to neke izboljšave. Za spremembe ali izboljšave, ki se nanašajo na več področij, smo pa zadnja leta vodili eno projektno področje, ki se mu je reklo »optimiranje poslovanja skupine Mercator« in je bilo v veliki meri usmerjeno na povečanje učinkovitosti in nižanja stroškov poslovanja. Tu smo reševali mnoge naloge, ki smo si jih sami zadali. Določene ideje smo pridobili preko svetovalne hiše, ki sodeluje z nami, določen pobude pa so prihajale iz drugih posameznih področij. Ko smo se skupaj s svetovalno hišo odločili, da so primerne, ali pa v okviru nekega kolegija ugotovili, da bi bilo to za nas dobro, smo se tega lotili. Tako da smo odprli kar nekaj tem, povezanih s prodajno-pospeševalnimi aktivnostmi, s trgovsko znamko, s spremembo določenih procesov in dela v maloprodaji, v računovodstvu itd. Torej imeli smo neko področje vodenja projektov, s katerimi bomo povečali učinkovitost poslovanja in znižali stroške. Kdorkoli je prišel s kakšnim predlogom, smo ga zelo resno obravnavali. Če smo skupaj ugotovili, da je prispevek tak, da bi bistveno izboljšal učinkovitost poslovanja, smo se te teme lotili. Tedaj je tudi nagrajevanje bilo povezano z uspešnostjo tega projekta. Nagrade smo razdelili ne samo na pobudnika predloga, ampak na vse sodelujoče pri projektu, tako da je bilo to bolj projektno nagrajevanje. Tudi izboljšavam nismo rekli inovacije, ker tudi pogosto ne sodijo v inovacije. To so za nas pomembne izboljšave poslovanja. Lani smo nagrajevanje zaradi kriznih časov ukinili, še vedno pa se predlogi zbirajo in se jih realizira, če se skupaj ugotovi, da je potrebno, da se na določenem področju nekaj spremeni.

2. Zaposlene je potrebno spodbujati k inovativnosti in ustvarjalnemu razmišljanju. Najlažje jih motiviramo z nagrajevanjem, tako denarnim kot nedenarnim. Na kakšne način svoje sodelavce motivirate Vi? Imate izdelan sistem nagrajevanja, ali uporabljate kakšen drug način?

Razmišljali smo o tem in zapisali v strateškem načrtu, da bi skupaj s kadrovskim področjem vzpostavili neko sistemsko rešitev. Drugače pa je bilo zelo cenjeno sodelovanje v projektih. To je na nek način predstavljalo tudi pozitiven imidž med zaposlenimi. Ljudje so sami prihajali z idejami in predlogi. Te predloge smo mi analizirali in ugotavljali, kaj bi nam določena sprememba prinesla. Od vodstva je tudi prihajal časopis, kjer je bilo vse to zapisano. Prav tako je bilo zapisano v zapisnikih, poročalo se je upravi, nadzornemu svetu, skoraj vsi direktorji so sodelovali in so bili seznanjeni. Ves čas se je vedelo, da se to dogaja. Same pobude posameznikom, nekega pravega usmerjenega spodbujanja pa ni bilo, ampak kljub temu je bila odzivnost zanimiva in solidna. Gotovo pa bi bila še večja, če bi se to spodbujalo oziroma če bi imeli na voljo več resursov.

3. Ali Vas kaj ovira pri razvijanju novih idej oz. storitev ali izdelkov? Imate dovolj virov na razpolago? Ste omejeni kako drugače?

Pri nas se je izkazala kot relativno velika ovira to, da je Mercator bil v času prenavljanja informacijskega sistema. To je bila za nas ovira, ker se je ogromno resursov trošilo na to, da so se vpeljale nove rešitve in potem smo morali čakati ta cikel uvedbe novih rešitev, da smo lahko tudi implementirali nove ideje. Bili smo omejeni z dinamiko uvajanja novih informacijskih rešitev, morali smo se prilagajati temu. Koliko ljudi je bilo na razpolago in s kakšnim tempom se je delalo. Te spremembe so bile tako velike, da so rabile nove sodobne informacijske rešitve, ki smo jih mi šele uvajali in smo morali počakati, da se uvedejo, da smo lahko tudi nov način dela implementirali. Finančno je bila hiša dosti odprta in se je planiralo, kaj se bo v katerih letih zgodilo.

4. Zaposlenim se največkrat porajajo ideje kar med delom. Katere so tiste ideje, ki prevladujejo? So to bolj ideje, ki so vezane na izboljšavo procesov v podjetju, ideje za nove storitve oziroma izdelke, ki bi jih podjetje lahko tržilo ali pa so to morda kakšne druge zamisli vezane na podjetje?

Večinoma smo fokusirani na procesne izboljšave. Mogoče je to posledica prav tega, da nismo ustvarjalno razmišljanje kot tako spodbujali, ampak je nastalo povezano z optimalnejšim stroškovnim poslovanjem. Ker tukaj smo podporniki, v sami trgovini je pa toliko te operativne dejavnosti, da so zelo obremenjeni s tem delom. In glede na to, da nismo dodatno spodbujali kreativnega razmišljanja in potem so se ideje večkrat nanašale na to, kar si videl, da bi ti lahko pri delu pomagalo. Drugače pa smo imeli več kanalov. Eden je bil tisti klasični, kjer so svetovalci priporočali, drugi so bili razni kolegiji, tretji pa so bili posamezniki, ki so prihajali, ali preko svojega nadrejenega, ali pa so nas sami kje ustavili in nam zaupali svoje zamisli.

5. Pri katerih zaposlenih bi iskali ideje in zakaj? Pri zaposlenih na višjih položajih, ali pri tistih na nižjih?

Kar se dodatnega vzpodbujanja tiče bi pričakovala tam nekje na srednjih položajih ali od srednjega nivoja navzdol, ker kontakte s temi višjimi imamo. In tukaj predlogi prihajajo, to delamo spontano, zato ni potrebno dodatnega spodbujanja, pogosto ne. To že nekako čutimo kot svojo delovno obveznost, da razmišljamo, kaj se da še spremeniti, izboljšati. Razmišljamo bolj v procesnem smislu, ni pa nujno, da se o kakšnih novih storitvah tako ne razmišlja. Vodstveni del je že po svojih položajih prisiljen, da razmišlja o spremembah. Dodatno spodbujati pa bi bilo potrebno mogoče tiste, ki so na srednjih položajih. Ti imajo še vedno dosti znanja, da bi lahko sprožili neko novo kvalitetno idejo, pa se mogoče včasih ne zavedajo, da so lahko njihovi prispevki dragoceni.

6. Kakšni so Vaši predlogi za izboljšanje sistema inovativnosti? Kaj bi spremenili, izboljšali oziroma dodali? Kakšen naj bi bil sistem inovativnosti v Mercatorju čez npr. 3 leta?

Jaz sem mogoče malo bolj situacijski človek, ker tudi vodim to področje za optimiranje poslovanja, za projekte, za izboljšave. Vedno se postavljam v situacijo, da razmišljam, kaj bi lahko delali drugače od konkurence. Ne katere so najboljše prakse pa da bi jih implementirali, temveč kaj bi lahko delali drugače od konkurence. Klasično vprašanje je »ali bi lahko kaj, kar delamo do zdaj, opustili, ali nam to še vedno koristi, kar smo že zdavnaj začeli delat«. Neka osebna želja je, da bi se poslovanje poenostavilo, ker smo zelo veliki in imamo zelo veliko heterogenost in pogosto komplicirane procese in postopke. Želja po poenostavitvah, po fokusiranju na prave stvari in razmišljanju, ali smo lahko v čem tudi drugačni od konkurence, v smislu da smo prvi, ne da najboljše prakse konkurence povzamemo in jih prestavimo. Mercator vidim kot uspešno podjetje, v kolikor bomo v tem kriznem času dobro uspeli zadržati tržni delež in si zamisliti in realizirati kakšne inovativne postopke in ne samo posnemali konkurenco. Torej, kar se da standardizirati, ali pa tudi kaj novega dodati. Glede na to da smo trgovec, razumeti želje in potrebe kupcev, naučiti se hitro razmišljati - to je moja želja.

7. Kaj je po Vašem mnenju glavni vzrok, da se storitvena podjetja manj posvečajo inovacijam v svojem podjetju kot proizvodna oziroma tehnološka podjetja?

Storitvena podjetja, predvsem te močne družbe kot je telefonija, imajo dosti velik poudarek na inovativnosti. V Sloveniji so storitvena podjetja v večini primerov manjša, novejša podjetja, brez neke tradicije. Ta podjetja to znanje oz. to dejavnost kopirajo iz vzorcev zahoda, poleg tega pa so nagnjena želji po hitrem zaslužku. Če želimo biti inovativni, potrebujemo dovolj finančnih sredstev, saj razvijati in primerjati neko inovativno rešitev, dosti stane. Mislím, da v slovenskih podjetjih premalo denarja namenjamo inovacijski dejavnosti. Tam kjer pa ga, pa imamo zelo uspešna inovativna slovenska podjetja, ki so znana.

Priloga C: Intervju z direktorico sektorja za razvoj in standardizacijo prodajnih formatov, Aleksandro Kocmut (24.8.2010)

1. Kako Vi vidite razvoj inovativnosti v podjetju Mercator? Na kakšen način pridobivate nove ideje oziroma zamisli za izboljšave od zaposlenih, kako se odločite katere so obetavne ter kako nato poteka realizacija le-teh?

Naš sektor sodeluje z vsemi sektorji, smo interaktiven sektor in pripravljamo standarde. To je čisto razvojni sektor in tudi ljudje, ki so tukaj, morajo biti razvojno naravnani in bolj kreativni. Drugače je inovativnost v Mercatorju prisotna v sklopu vsakega sektorja, ampak mislim, da sta dva sektorja na krovnem nivoju, ki sta primarno bolj ali manj zadolžena za inovacije kot take. Kot prvo je to sektor za razvoj in standardizacijo prodajnih formatov ter sektor za upravljanje z blagovnimi znamkami. Mi se ukvarjamo z razvojem formatov - supermarketov, hipermarketov oz. vseh trgovin. To pomeni, da pripravljamo raspored prodajnih programov, tehnologije na prodajnem mestu, razvijamo tudi informacijske tehnologije oz. iščemo ideje drugje. V bistvu iščemo rešitve za kupce, da bi se čim bolj prilagodili trendom v svetu, optimizirali prodajo na prodajnem mestu, da bi na ta način v bistvu razvili formate, ki so zanimivi, trženjski in pa ekonomični. V sektorju za upravljanje z blagovnimi znamkami pa se ukvarjajo z izdelavo spletne strani, socialnega omrežja, s telefonijo itd.

Ideja se porodi, potem se jo zapiše, nato razmislimo, koga bomo povabili k razpravljanju o ideji. Če je ideja zanimiva in sprejemljiva, naredimo načrt implementacije in nato spremljamo oz. vodimo proces, da se stvar pripelje do konca. Pri nas spremljamo tudi dogajanja na mednarodnem trgovinskem trgu preko raznih spletnih strani, po konferencah ali revijah in na ta način iščemo ideje. Lahko pa se ideja nekomu porodi preko raznih debat, ki jih imamo, preko brainstorminga. Ko pade ideja, se jo tukaj najprej prevetri, potem se o tej ideji razpravlja znotraj sektorja, nato se poskusi narediti pisne osnutke ali kaj narisati na papir (načrt). Kadar se nam zdi zanimivo in kadar smo prepričani, da bo zadeva izvedljiva, pripravimo predlog za upravo. Pred tem seveda še pogledamo, če imamo sredstva. Vsako leto imamo v proračunu omejena sredstva, ki so se sedaj zmanjšala. Preko dela in projektov sami izboljšujemo zadeve, ne začnemo iz nule, ampak nekaj postavimo in potem

popravljamo v praksi. Poleg tega moramo biti budni in spremljati, kaj se dogaja v tujini, kjer je veliko naprednih trgovcev, ki imajo še bolj konkurenčno okolje in so marsikaj že razvili. Določene stvari pa smo razvili popolnoma sami.

2. Zaposlene je potrebno spodbujati k inovativnosti in ustvarjalnemu razmišljanju. Najlažje jih motiviramo z nagrajevanjem, tako denarnim kot nedenarnim. Na kakšne način svoje sodelavce motivirate Vi? Imate izdelan sistem nagrajevanja, ali uporabljate kakšen drug način?

Pred recesijo se je na upravi prijavil projekt, predlog in ta projekt je imel svojo skupino ljudi, ki so delali na tem. Vodja projektne skupine je potem, ko je bil projekt zaključen, pripravil predlog za nagrado tem zaposlenim. To so bile projektne nagrade, drugače pa je nagrada tudi napredovanje na delovnem mestu, nagrada za delovno uspešnost za posameznike ipd.

3. Ali Vas kaj ovira pri razvijanju novih idej oz. storitev ali izdelkov? Imate dovolj virov na razpolago? Ste omejeni kako drugače?

Poleg finančnih virov smo omejeni s tem, da je zelo dosti ljudi vpeto v odločanje, omejeni smo z obstoječo organizacijo. Ker mi imamo idejo, drugje pa imajo denar in jim zadeva ni zanimiva in potem je težko speljati zadeve, če ne navdušiš ekipo. Dostikrat je vključenih veliko nivojev in se zadeve upočasnijo ali pa se ne izvedejo. V glavnem pa so to finančne ovire. Tudi pomembnost oz. prioriteta delovnih nalog je lahko problem. Npr. nekdo, ki se ukvarja z infoterminalom, in to zanj predstavlja dodatno obstransko dejavnost, bo to delo postavljaj na stranski tir ter se posvečal bolj »pomembnim nalogam«. Poleg tega imamo premalo ljudi, ker je treba inovacijo tudi pri nas vzdrževati, hraniti in nadgrajevati.

4. Zaposlenim se največkrat porajajo ideje kar med delom. Katere so tiste ideje, ki prevladujejo? So to bolj ideje, ki so vezane na izboljšavo procesov v podjetju, ideje za nove storitve oziroma izdelke, ki bi jih podjetje lahko tržilo ali pa so to morda kakšne druge zamisli vezane na podjetje?

Pred reorganizacijo smo bili zelo procesno naravnani. V bistvu smo se posvečali temu, kako optimizirati določene zadeve, kdo mora kaj narediti, kako vzpostaviti način dela, da lahko rečemo, da imamo eno funkcijo razvito. Ko pa je proces vzpostavljen, pa je naša naloga namenjena bolj razvoju produktov - trgovin. Sedaj smo 100% vpeti v razvoj produktov, s procesnimi inovacijami pa se ukvarjajo drugi.

5. Pri katerih zaposlenih bi iskali ideje in zakaj? Pri zaposlenih na višjih položajih, ali pri tistih na nižjih?

Povsod. Tudi na prodajnem mestu imajo trgovke dobre ideje, ker so vsak dan v stiku z delom, točno vedo, kaj ni v redu. Jih tudi vprašamo. Imamo tudi razgovore in se govori z vodji oddelkov, poslovodji, z nekom ki vodi prodajalno, kakšne so izkušnje, kakšne so pripombe, kaj bi spremenili, kaj novega naredili.

6. Kakšni so Vaši predlogi za izboljšanje sistema inovativnosti? Kaj bi spremenili, izboljšali oziroma dodali? Kakšen naj bi bil sistem inovativnosti v Mercatorju čez npr. 3 leta?

Mercator je inovativno podjetje in bi moralo to tudi ostati. Pomemben je inovativni duh, da se to podpira in v vseh primerih razvija. Inovacije so v vseh sferah, od procesnega dela do produktov. Mercatorjev uspeh na daljši rok je samo v tem, da je inovativen, da je učeče se podjetje, kar tudi je in to je zelo velika komparativna prednost pred ostalimi, v znanju, v izkušnjah itd.

7. Kaj je po Vašem mnenju glavni vzrok, da se storitvena podjetja manj posvečajo inovacijam v svojem podjetju kot proizvodna oziroma tehnološka podjetja?

Mogoče je težje najti inovativnost v storitvi kot pa v produktu. Storitve je cel splet širših dejavnikov, ki jih moramo upoštevati, da izpademo inovativni. Drugače pa se mi ne zdi, da bi bila storitvena podjetja manj inovativna. Mislim, da se je ogromno naredilo na storitvah in da so storitvena podjetja še bolj inovativna kot ostala. Če pogledamo trgovine 10 let nazaj in trgovine danes, vidimo, kako je to napredovalo z vidika izgleda prodajaln in ponudbe. Pomembno vlogo imajo tudi finančna sredstva in spodbujanje inovativne klime v podjetjih. Torej, da je vsaka ideja dobrodošla, da ni neumnih idej ter

da se denar ne namenja za nekaj drugega, ampak prav za razvoj teh idej. Razvoj je drag; če želimo inovacijo razvijati, je potrebno dosti testiranja in nikoli ne vemo, kakšen bo učinek na koncu. Ni nujno, da je neka inovacija dobra. Mislim, da se v Mercatorju še vedno premalo denarja namenja inovacijam in razvoju idej.

Priloga Č: Intervju s strokovnim sodelavcem sektorja strateških kadrov in korporacijske kulture, Andrejem Juričkom (25.8.2010)

1. Kako Vi vidite razvoj inovativnosti v podjetju Mercator? Na kakšen način pridobivate nove ideje oziroma zamisli za izboljšave od zaposlenih, kako se odločite katere so obetavne ter kako nato poteka realizacija le-teh?

Ideje se zbirajo na letnih razgovorih, potem pa se naredi bolj malo. Namreč nimamo osebe, ki bi te podatke vsebinsko analizirala. Ta sistem zbiranja idej od širše množice zaposlenih je do neke meje vzpostavljen, ampak je malo rigiden in neuporaben. Potem pa lahko o inovativnosti govorimo še na ravni, ki je povezana z vodstvom. Se pravi, nekdo od zgoraj dobi idejo ali pa se komu izmed zaposlenih porodi ideja in potem jo predlagajo. Se pravi ta komunikacija med vodstvom poteka, ni pa nekega formalnega sistema, da bi se ideje nato nagrajevale, analizirale itd.

2. Zaposlene je potrebno spodbujati k inovativnosti in ustvarjalnemu razmišljanju. Najlažje jih motiviramo z nagrajevanjem, tako denarnim kot nenedarnim. Na kakšen način svoje sodelavce motivirate Vi? Imate izdelan sistem nagrajevanja, ali uporabljate kakšen drug način?

Ker ni sistema, to nekdo ni zaznal kot prioriteto in ker to nekdo ni zaznal kot prioriteto, tudi nagrajevanja ni. Ni formalnega sistema, ki bi spodbujal ljudi k temu, da razmišljajo kreativno. Ko pa se zbirajo kandidati za akademijo, mladi kadri, ki so perspektivni in izobraženi, razvojno jedro podjetja za prihodnost, takrat pa je tudi tako, da ti ideje predlagajo sami.

3. Ali Vas kaj ovira pri razvijanju novih idej oz. storitev ali izdelkov? Imate dovolj virov na razpolago? Ste omejeni kako drugače?

Finančnih ovir ni. Glavni problem večjih podjetij je njihov način dela, organizacija dela, organizacijska struktura, ki je ovira kakršne koli koristne ideje. Če hočeš pridobiti ideje, potrebuješ učinkovito komunikacijo in sodelovanje med ljudmi. Ne samo od zgoraj navzdol. Že ko se z nekom samo pogovarjaš, lahko dobiš preblisk, ali pa ko vidiš

njegov način dela. Ljudje so dosti obremenjeni s svojimi nalogami znotraj svojega sektorja in potem nekako ni volje, časa, energije, da bi se ti lotil nečesa novega, kar pogosto vključuje še ostale sektorje. Že znotraj svojega sektorja bi težko sprejeli neko dodatno obveznost, še težje pa iz nekega drugega sektorja, da bi se ta ideja realizirala. Težko bo kdo sodeloval, sploh če ni vzpostavljeno nekega sistema nagrajevanja. Jaz vidim največji problem v pomanjkanju pomena, zavedanja, da to lahko prinese celemu podjetju neko korist. V drugi vrsti vidim oviro v tem, da se zaposleni osredotočajo vsak dan samo na to, kaj morajo narediti, ampak ne mislijo s svojo glavo, nimajo nekih svežih idej. Tretja ovira pa je pomanjkanje horizontalne komunikacije. Šele potem bi jaz izpostavil finančno oviro. Finance so bolj problem pri proizvodnih podjetjih, tukaj pa spreminjanje standardizacije.

4. Zaposlenim se največkrat porajajo ideje kar med delom. Katere so tiste ideje, ki prevladujejo? So to bolj ideje, ki so vezane na izboljšavo procesov v podjetju, ideje za nove storitve oziroma izdelke, ki bi jih podjetje lahko tržilo ali pa so to morda kakšne druge zamisli vezane na podjetje?

Kar sem jaz videl, so večinoma vezane na izboljšave procesov, na lastni razvoj, na izobraževanja, se pravi na kakršne koli procese, ki zadevajo ljudi. Zelo malo idej pa je vezano na nove izdelke oz. storitve. Ampak zame so to izboljšave, ne inovativnost. Dokler ni to drzna inovativnost, je zame to izboljšava. Invencij pa ni.

5. Pri katerih zaposlenih bi iskali ideje in zakaj? Pri zaposlenih na višjih položajih, ali pri tistih na nižjih?

Jaz bi najprej oblikoval komunikacijske kanale, ki bi sploh prišli do prodajalcev. Oni so tisti, ki so v prvi vrsti sploh v stiku s kupci. Tudi če nimajo veliko znanja, jih je pa toliko, da bi se našel kakšen z dobro idejo. Tako da tam bi definitivno iskal te drobne ideje. Veliko več bi pričakoval iz obetavnih kadrov, da bi jih malo osvobodil teh spon, ki jih predstavljajo sektorji in jih potem osredotočil na sodelovanje. Se pravi da so oni eno tako razvojno jedro podjetja, ne samo da so perspektivni in da potem delajo v svojem sektorju še naprej. Na nek način trening za naprej. Najvišje vodstvo bi definitivno rabil za spodbujanje tega pri ostalih. Vodje bi razvijal, da so potem kot neki trenerji, da niso rigidni.

6. Kakšni so Vaši predlogi za izboljšanje sistema inovativnosti? Kaj bi spremenili, izboljšali oziroma dodali? Kakšen naj bi bil sistem inovativnosti v Mercatorju čez npr. 3 leta?

Poskušal bi vodstvo prepričati, da je zelo potrebno, da imamo znotraj poslovalnic, trgovin dostop do interneta za vsakega. Hkrati lahko kakšne odprte probleme objavimo, razpišemo in na ta način imamo tudi možnost, da jih rešujemo. Mogoče bo pa eden od tisočih imel neko dobro idejo. Se pravi ta komunikacija direktno do prodajalca je prva stvar. Da imaš hiter dostop do informacij. Zdaj tega ni, imamo časopis, ki izhaja vsake 2 meseca. Lahko je to tudi oglasna deska, kjer se vrtijo vsebine. Nekaj elektronskega bi nujno rabil, ker je hitrejše. Potem da bi nekaj naredili z obetavnimi kadri, da se njim pove kako in kaj. Mi imamo strategijo, kjer imamo notranjo prioriteto, da se ta sistem izboljšav vzpostavi. Potem sistematično izobraževanje vodij, ukrepanje, če je kateri vodja rigiden. Oblikovanje nekih fleksibilnih stimulacijskih ukrepov za dobre ideje. Poudarjanje naših vrednot, ki smo jih sprejeli, predvsem sodelovanje in odzivnost. Absolutno pa v prvi fazi en sestanek z upravo, kjer povemo zakaj tega ni, kaj rabimo in kaj bomo naredili.

7. Kaj je po Vašem mnenju glavni vzrok, da se storitvena podjetja manj posvečajo inovacijam v svojem podjetju kot proizvodna oziroma tehnološka podjetja?

V prvi vrsti bi rekel to, da je razvoj produktov hitrejši in da je enostavnejše izmeriti tržni delež. Se pravi merljivost učinka iz tega inovacijskega procesa je boljša. Tudi produkt je tisti, ki ga v prvi vrsti lahko takoj vpeljejo v obstoječe kanale, ki jih že imajo. Imajo svoje partnerje s katerimi simultano razvijajo. V proizvodnih podjetjih imajo tudi določen oddelek ali pa vsaj nekaj ljudi, ki so zadolženi za razvoj in izboljšave procesov. Imajo že formalizirano vlogo, za katero mora nekdo odgovarjati. Tudi zavedanje, kako je inovativnost pomembna, v proizvodnih podjetjih narašča z globalizacijo. Proizvodnjo lahko prenesemo v tujino, kitajsko, veliko težje pa je prenesti storitve. Proizvodna podjetja globalizacija enostavno prisili v to, da so inovativna, ker drugače bo proizvod, ki je isti kot njihov, naredil nekdo drug hitreje in ceneje. Pri storitvah pa ni tako. Storitve so ponavadi vezane na določeno okolje in določen prostor, kjer imamo svoje

kupce. Manjša je konkurenca širšega področja, potrebujemo samo dobro kakovostne storitve, ni pa nujno, da smo inovativni.