

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Milana Simonič

**Povezanost družbene odgovornosti in
inovativnosti v podjetju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Milana Simonič

Mentorica: doc. dr. Urša Golob Podnar

**Povezanost družbene odgovornosti in
inovativnosti v podjetju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Zahvala

Svoji družini in najboljšim prijateljem se zahvaljujem za veliko spodbude in potrpežljivosti v času pisanja diplomskega dela.

Velika zahvala tudi moji mentorici za vse nasvete, ki so mi pomagali na poti k cilju.

Povezanost družbene odgovornosti in inovativnosti v podjetju

Družbena odgovornost in inovativnost podjetij sta osrednji temi sodobnega razvitejšega svetovnega gospodarstva, o katerima se zadnje čase vse več razpravlja. Tudi vloga malih in srednje velikih podjetij dobiva vedno večji pomen. Zaradi aktualnosti in velikega pomena teh treh dejavnikov v sedanjem času sem se odločila, da raziščem njihovo medsebojno povezavo: torej povezanost družbene odgovornosti in inovativnosti malih in srednje velikih podjetij. Obstaja prepričanje o povezanosti družbene odgovornosti in inovativnosti v podjetjih, vendar pa je na voljo le malo teoretičnih in empiričnih dokazov, ki bi to povezanost neposredno dokazovali. Razumevanje njunega odnosa ni lahko, saj sta družbena odgovornost in inovativnost dva kompleksna in multidimenzionalna pojava. Ob raziskovanju njune sinergije oziroma antiteze je potrebno razumeti njun interni dualizem oziroma notranjo raznolikost obeh pojmov. Z empirično analizo podjetja ATech elektronika d.o.o., ki je inovativno, obenem pa ravna tudi družbeno odgovorno, želim ponazoriti primer prakse povezanosti družbene odgovornosti in inovativnosti slovenskega srednje velikega podjetja. V okviru tega želim predvsem raziskati, kakšno je vzročno-posledično razmerje družbene odgovornosti in inovativnosti ter na kakšne načine se kaže njuna povezanost v praksi.

Ključne besede: družbena odgovornost podjetij, inovativnost, malo in srednje veliko podjetje.

The relationship between corporate social responsibility and innovation in an enterprise

Corporate social responsibility and innovation are central themes of the modern developed economy, which are lately being more and more discussed. Furthermore, the role of small and medium-sized enterprises is growing. Due to the growing popularity and importance of all these three factors at present, I have decided to explore the link between them: the integration of corporate social responsibility with innovation in small and medium-sized enterprises. There is a wide-spread belief that corporate social responsibility and innovation are connected, but there is not that much theoretical and empirical evidence that could explain it directly. Understanding the relationship between corporate social responsibility and innovation is not easy, because they are both complex and multidimensional phenomena. When exploring their synergetic and antithetic positions, it is necessary to understand the internal dualism of both concepts. With the empirical analysis of the enterprise ATech elektronika d.o.o. that is innovative and socially responsible at the same time, I want to illustrate such integration of corporate social responsibility with innovation in the Slovenian medium-sized enterprise. Within this context, I wish above all to investigate the cause-effect relationship between corporate social responsibility and innovation, and to find out in which ways such relationship is demonstrated in practice.

Keywords: corporate social responsibility, innovation, small and medium-sized enterprise.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	7
2 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV IN POVEZAV MED NJIMI	8
2.1 DOP	8
2.2 OKOLJSKA ODGOVORNOST PODJETIJ	9
2.3 INOVATIVNOST PODJETIJ	9
2.4 ODNOS MED DRUŽBENO (OKOLJSKO) ODGOVORNOSTJO IN INOVATIVNOSTJO PODJETIJ	10
3 DUALIZEM ODNOSA DOP – INOVATIVNOST	10
3.1 TEORIJE INOVATIVNOSTI.....	10
3.1.1 INOVATIVNE TEORIJE, KI GOVORIJO O SINERGIJI Z DOP.....	10
3.1.2 INOVATIVNE TEORIJE, KI GOVORIJO O ANTITEZI Z DOP	12
3.2 DOP TEORIJE V LUČI STATIČNIH IN DINAMIČNIH PERSPEKTIV ODNOSA Z INOVATIVNOSTJO.....	12
3.2.1 FREEMANOVA DELEŽNIŠKA TEORIJA.....	13
3.2.2 FOMBRUNOVA TEORIJA UGLEDA	13
3.2.3 PORTERJEVA IN KRAMERJEVA TEORIJA O DRUŽBENEM INVESTIRANJU	14
3.2.4 TRAJNOSTNI RAZVOJ	14
4 ODNOS MED DOP IN INOVATIVNOSTJO V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH	15
4.1 EKO INOVACIJE.....	15
4.2 TRAJNOSTNO INDUSTRIJSKO OBLIKOVANJE	17
4.3 INTEGRACIJA DOP IN INOVATIVNOSTI MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ V PRAKSI	17
4.3.1 VIRTUALNI KROG INOVATIVNOSTI IN DOP	18
4.3.2 ZRELOSTNA POT INTEGRACIJE MED DOP IN INOVATIVNOSTJO.....	19
4.3.3 TRIDELNI MODEL POVEZANOSTI DOP IN INOVATIVNOSTI.....	20
4.3.4 BISTVENE UGOTOVITVE PROJEKTA GLEDE ODNOSA DOP – INOVATIVNOST.....	22
5 ŠTUDIJA PRIMERA.....	22
5.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN METODOLOGIJA	22
5.2. O PODJETJU ATECH ELEKTRONIKA	23
5.3 DOP ATECH ELEKTRONIKA	23
5.3.1 OKOLJEVARSTVO.....	24
5.3.2 ODNOS DO ZAPOSLENIH	25
5.3.3 ODNOS DO POTROŠNIKOV	26
5.3.4 ODNOS DO DOBAVITELJEV	27

5.3.5 ODNOS DO LOKALNEGA IN MEDNARODNEGA OKOLJA	28
5.4 INOVATIVNOST PODJETJA ATech ELEKTRONIKA	29
5.4.1 SPODBUJANJE INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH	30
5.4.2 DODANA VREDNOST INOVACIJ ZA POTROŠNIKE	30
5.4.3 POMEN INOVACIJ ZA ŠIRŠO DRUŽBO	31
5.4.4 NAGRADE S PODROČJA INOVATIVNOSTI.....	31
5.5 POVEZANOST DOP IN INOVATIVNOSTI PODJETJA ATech ELEKTRONIKA	33
5.5.1 EKO INOVACIJA FUMIS	33
6 DISKUSIJA.....	35
7 SKLEP.....	36
8 LITERATURA	38
9 PRILOGE	41

KAZALO TABEL

TABELA 5.1: OKOLJEVARSTVO.....	24
TABELA 5.2: ODNOS DO ZAPOSLENIH	25
TABELA 5.3: ODNOS DO POTROŠNIKOV	27
TABELA 5.4: ODNOS DO DOBAVITELJEV	28
TABELA 5.5: ODNOS DO LOKALNEGA IN MEDNARODNEGA OKOLJA.....	29
TABELA 5.6: NAGRADE S PRODRČJA INOVATIVNOSTI.....	32

KAZALO SLIK

SLIKA 4.1: VIRTUALNI KROG INOVATIVNOSTI IN DOP	18
SLIKA 4.2: SOCIALNO-INOVACIJSKI MODEL RESPONSE.....	19
SLIKA 4.3: ZRELOSTNA POT INTEGRACIJE MED DOP IN INOVATIVNOSTJO.....	20

KAZALO PRILOG

PRILOGA A: INTERVJU Z DIREKTORJEM MARKETINGA GREGORJEM FRANIČEM	41
---	----

1 UVOD

Zadnja leta je moč opaziti številne debate in povečano zanimanje za družbeno odgovornost podjetij (DOP) med akademiki, industrijo, nevladnimi organizacijami in političnimi institucijami. Okoljska odgovornost podjetij vključuje teme, kot so: učinkovita raba energije in obnovljivih virov, dematerializacija ter zmanjšanje količine odpadkov in emisij. Podjetja v vse večji meri gledajo na DOP kot na priložnost za uspeh na trgu. Ideja »zelen in konkurenčen« je vključena v logiko »win-win situacije«, kjer ima vsaka stran neko korist. Če se želi podjetje uspešno spopasti z izzivom DOP, mora uskladiti svoje finančno, družbeno in okoljsko odgovorno ravnanje (Pujari 2006, 76–77).

Gospodarska globalizacija je v zelo kratkem času spremenila svetovni gospodarski red in s seboj prinesla nove izzive in priložnosti. Podjetja v tem novem okolju ne morejo biti konkurenčna, če ne postanejo bolj inovativna in se začnejo učinkoviteje odzivati na potrebe in preference potrošnikov. Gospodarska uspešnost je namreč močno povezana z inovativnostjo. Podjetja z nizko stopnjo inovativnosti so zelo redko gospodarsko uspešna. Inovacije so tiste, ki v času negotovih gospodarskih razmer omogočajo doseganje nadpovprečnih dobičkov in denarnega toka (Evropska komisija 2010; Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine 2010).

Po mnenju Evropske komisije je več kot 99 odstotkov vseh evropskih podjetij malih in srednje velikih. Ta zagotavljajo kar dve tretjini vseh delovnih mest v zasebnem sektorju in prispevajo več kot polovico na vse dodane vrednosti ustvarjene v podjetjih Evropske unije (EU). Poleg tega so mala in srednje velika podjetja hrbtenica evropskega gospodarstva, saj so primarno odgovorna za bogastvo in gospodarsko rast ter imajo ključno vlogo pri inovacijah in R&R. Inovacije so ključnega pomena za sedanje in prihodnje družbene izzive, še zlasti na področju okolja. Ustvarjalnost in dinamika malih in srednje velikih podjetij kaže, da imajo ta ključno vlogo na tem področju: kot eko inovatorji pa tudi kot uporabniki zelenih tehnologij. Eko inovacije so ključ za podporo naši družbi v naslednjih 50-ih letih in rešitev za zmanjšanje razlik med pritiski na okolje in življenjskim standardom (Slovenski forum inovacij 2010).

Zaradi aktualnosti in velikega pomena tako DOP kot inovativnosti ter malih in srednje velikih podjetij v sodobnem gospodarstvu sem se odločila, da hkrati raziščem vse troje, in sicer njihovo medsebojno povezavo. Ker o DOP, inovativnosti podjetij ter malih in srednje velikih podjetij obstaja že veliko zapisanega, zelo malo pa o njihovem medsebojnem odnosu, sem se odločila, da raziščem prav to. Velik izziv mi predstavlja prav povezanost DOP in

inovativnosti na primeru malih in srednje velikih podjetij. Za izhodišče sem si zastavila naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Ali sploh obstaja povezanost med DOP in inovativnostjo podjetij?
2. Ali obstaja med DOP in inovativnostjo podjetij sinergija ali se izključujeta?
3. Ali ima v njunem medsebojnem odnosu vodilno vlogo DOP ali inovativnost?
4. Na kakšne načine se kaže povezanost DOP in inovativnosti malih in srednje velikih podjetij?

V teoretičnem delu postavljena raziskovalna vprašanja podrobneje obravnavam. Empirični del z uporabljenimi metodami študije primera pa služi kot dopolnilo pregledani teoriji. Za študijo primera sem izbrala podjetje ATech elektronika d.o.o., saj izpolnjuje vse pogoje: je namreč srednje veliko podjetje, ki je inovativno in ki hkrati ravna družbeno odgovorno. Z empirično analizo želim slikovito ponazoriti primer prakse povezanosti DOP in inovativnosti slovenskega srednje velikega podjetja.

2 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV IN POVEZAV MED NJIMI

2.1 DOP

Pojem DOP je eden izmed osrednjih tem sodobnega razvitejšega svetovnega gospodarstva. V literaturi ni enotne opredelitve, so pa različnim definicijam skupni pojmi: moralnost, etičnost in odgovornost ter neločljiva povezanost podjetja z družbo. Deskriptivni pogled na DOP je najbolj razširjen ter se poslužuje predvsem konkretnih praks in napotkov za delovanje podjetij. Carrollov štiridimenzionalni konceptualni model DOP, ki zajema ekonomsko, zakonsko, etično in filantropično odgovornost, je med najbolj znanimi in citiranimi deskriptivnimi teorijami. Carrol (1999, 289) pravi, da je družbeno odgovorno podjetje hkrati profitabilno in etično, deluje v skladu z zakonodajo in se vede kot »dober državljan«. Normativni vidik po drugi strani gleda na DOP bolj poglobljeno in filozofsko ter jo skuša povezati z moralnostjo. Po Donaldsonu (Donaldson v Golob 2004, 887) podjetje ni zmožno delovati kot človek, pa vendar je za svoja dejanja lahko moralno odgovorno. Podjetje mora imeti nad svojimi dejanji moralni nadzor (Golob 2004, 874–887).

2.2 OKOLJSKA ODGOVORNOST PODJETIJ

Mnoga podjetja so samostojno sprejela svojo odgovornost do varovanja in zaščite okolja. Prejšnji poudarek na strogih državnih predpisih se je tako umaknil pred podjetniško samoregulacijo in prostovoljnimi pobudami za ohranitev okolja. Okoljska odgovornost je definirana kot neke vrste dolžnost podjetja, da v procese razvoja novih izdelkov vključuje tudi okoljsko komponento: zmanjšuje odpadke in emisije, povečuje učinkovitost in produktivnost svojih sredstev ter zmanjšuje prakse, ki bi lahko negativno vplivale na življenje prihodnjih generacij. V hitro razvijajočem se globalnem gospodarstvu, v katerem prevladujejo internet, novi mediji in informacijska revolucija, se podjetja vse bolj pogosto ocenjujejo na podlagi njihove skrbi za okolje (Das 2006, 166–167).

2.3 INOVATIVNOST PODJETIJ

Nosilec inovativnosti je lahko vsak, ki skuša s svojim znanjem, talenti in vrednotami nekaj ustvariti. Inovativnost tako temelji na miselnih procesih ter vzorcih in ne samo na načinu dela. Inovativno podjetje je tisto, ki razvija izdelke, procese in storitve, se na inovativen način odziva na zahteve trga ter se osredotoča na reševanje problemov kupcev. Pri inovaciji gre za pretvorbo ideje v tržni izdelek, nov izboljššan proizvodni ali distribucijski proces. Inovacija pa je sinonim za uspešno proizvodnjo, prilagoditev ter izkoriščanje novosti v ekonomskem in socialnem smislu (Imam idejo! 2010). Bistvo učinkovite inovativnosti podjetja je v ustvarjanju izdelkov, katerih atributi lahko zadovoljijo potrebe potrošnikov in drugih deležnikov (Pujari in drugi 2003, 657).

Inovativnost je danes eno izmed pglavitnih sredstev podjetja za doseg zelenega profitnega nivoja in ohranitev tega. Inovativnost na vseh področjih delovanja prispeva k večji učinkovitosti poslovanja, prodornejšemu nastopu na trgu in uveljavitvi podjetja kot celote. Inovacija ne označuje samo procesa, kjer nastaja nekaj novega, ampak vključuje še kreativnost in uspešno vpeljavo v proizvodnjo ter ima zmeraj določeno tržno vrednost (Fink Babič 2006, 316–317).

2.4 ODNOS MED DRUŽBENO (OKOLJSKO) ODGOVORNOSTJO IN INOVATIVNOSTJO PODJETIJ

Okoljevarstvo je priložnost, ki lahko podjetjem prinese mnoge koristi, kot so na primer: povečanje prodaje, zблиžanje s potrošniki, večja konkurenčnost na trgu in izboljšana korporativna podoba. Porter in van der Linde (v Pujari in drugi 2003, 658) sta poudarila smiselnost povezovanja okoljevarstva, produktivnosti, inovativnosti in konkurenčnosti. Vse to po njunem mnenju omogoča dobro družbeno-ekološko prakso znotraj marketinga, ki ima tako nemarketinške (na primer manj onesnaževanja) kot tudi marketinške rezultate (na primer uspešne inovativne ideje in izdelke).

Verjame se, da obstaja povezanost med DOP in inovativnostjo podjetij, vendar obstaja zelo malo teoretičnih in empiričnih dokazov, ki bi njuno medsebojno povezavo neposredno in jasno prikazovali. Ker sta DOP in inovativnost dva kompleksna in multidimenzionalna pojavi, razumevanje njunega odnosa ni prav lahko. Raziskovanje njune morebitne sinergije ali antiteze sem tako pričela z razumevanjem internega dualizma oziroma notranje raznolikosti obeh pojmov.

3 DUALIZEM ODNOSA DOP – INOVATIVNOST

Tako teorije inovativnosti kot tudi DOP teorije so razdeljene glede na njuno medsebojno razmerje. Do neke mere je to posledica internega dualizma tih dveh pojmov. Teorije inovativnosti vključujejo tako komplementarne ideje oziroma sinergijo kot tudi nasprotno ideje oziroma antitezo v razmerju do DOP. Podobno dvojnost lahko opazimo tudi v literaturi DOP, v povezavi s tem, kako se ujema z inovativnostjo.

3.1 TEORIJE INOVATIVNOSTI

3.1.2 INOVATIVNE TEORIJE, KI GOVORIJO O SINERGIJI Z DOP

Podlago za sinergijo med inovativnostjo in DOP je mogoče najti v različnih teorijah inovativnosti, na primer v konceptu sistema inovacij ter v socio-tehnoloških in v primerjalnih politično-ekonomskih teorijah (Midttun 2007, 403).

Značilen poudarek koncepta sistema inovacij je na socialni ureditvi inovacijskega procesa, kjer prihaja do implicitne povezave z DOP. Lundvall (1992, 40) eksplicitno opredeljuje pojem nacionalnega inovacijskega sistema v širšem smislu, ki se nanaša na vse dele in vidike gospodarske strukture in institucionalne zgradbe, ki vplivajo na učenje, iskanje in raziskovanje. Na ta način se zagotavlja večji dostop do širše integriranosti inovativnosti v družbo in s tem posredno njene integracije z DOP.

Perspektiva regionalnih inovacijskih sistemov sledi nacionalnim inovacijskim sistemom v okviru namenjanja največje pozornosti vključevanju inovativnosti v širše družbeno okolje in upoštevanja vloge institucij v procesu inoviranja, kar olajša vzpostavitev vezi z DOP. Porterjev koncept industrijskih grozdov se jasno zgleduje po analizah regionalnih inovacijskih sistemov. Industrijski grozdi predstavljajo geografsko koncentracijo medsebojno povezanih podjetij in institucij na določenem področju ter vsebujejo idejo družbene vključenosti (Midttun 2007, 403).

Malerba (2002, 250–251) je razvil razširjen socialni kontekst, znotraj katerega je inovacijski proces sistematično povezan z znanjem in tehnologijo, profitnimi in neprofitnimi organizacijami ter individualnimi akterji, mehanizmi interakcij znotraj in zunaj podjetij, izbirnimi procesi in procesi ustvarjanja raznolikosti ter institucijami. Družbena vključenost inovativnosti je konceptualizirana kot razvojni proces, v okviru katerega sta znanje in inovativnost tesno povezana z delovanjem omrežij in institucij. Zelo podoben temu sektorskemu inovacijskemu pristopu je tehnološki vidik, ki sta ga zagovarjala Carlsson in Stankiewicz (1995, 21–56) in poudarja, da tehnično-ekonomski izbor poteka v socio-kulturnem okolju.

Koncept sistema inovacij in druge z njim povezane teorije se na različne načine in na različnih ravneh organizacije (nacionalne, regionalne, sektorske) osredotočajo na družbeni kontekst inovativnosti, ki predpostavlja možnost dialoga inovativnosti z DOP. Ideja o podjetjih, ki ravnajo družbeno odgovorno, se v DOP literaturi dobro ujema s konceptom sistema inovacij in njegovo glavno idejo družbene vključenosti. Če inovativnost že v osnovi temelji na in je odvisna od širše družbene mobilizacije, bo najverjetneje sledila določena stopnja odzivnosti na družbene interese in zahteve (Midttun 2007, 404).

3.1.3 INOVATIVNE TEORIJE, KI GOVORIJO O ANTITEZI Z DOP

V nasprotju s konceptom sistema inovacij je pojem kreativne destrukcije, ki ga je leta 1942 definirjal Schumpeter kot kapitalistični proizvod, kot proces industrijske transformacije oziroma mutacije, ki jo spremljajo radikalne inovacije. Proces kreativne destrukcije je povzročil uničenje starih gospodarskih struktur in kreiranje novih oblik poslovanja. Najpomembnejša dejavnika industrijske transformacije sta inovativnost in podjetništvo, ki ustvarjata dinamičnost gospodarstva in prispevata k dolgoročni ekonomski rasti (Midttun 2007, 404).

Tako kot kreativna destrukcija tudi koncept razdiralne tehnologije oziroma razdiralnih inovacij prinaša negativne konotacije in nasprotovanje z DOP. Christensen (1997, xv–xviii) z izrazom razdiralna tehnologija opisuje novo tehnološko inovacijo, izdelek ali storitev, ki sčasoma nadomesti obstoječo prevladujočo tehnologijo ali izdelek na trgu. Razdiralna tehnologija lahko privede do stečaja podjetja ali industrijske transformacije in s tem onemogoči odgovorno ravnanje podjetja.

Primerjalna politična ekonomija vključuje kruto konkurenčno bojevanje na trgu, ki ga spodbuja liberalno tržno gospodarstvo. Ta prevladuje v panogah, ki uporabljajo analitično bazo znanja in v sektorjih, ki so odvisni od visoke stopnje mobilnosti na trgu dela. Mobilnost in sprejemanje razdiralne tehnologije ponujata manj možnosti za DOP, kot je na voljo znotraj koordiniranega tržnega gospodarstva. Med inovativne teorije, ki govorijo o antitezi z DOP, štejemo tudi koncept naravne selekcije, ki je podoben funkcionalnim modelom iz biologije. Analize, opravljene na osnovi teorije naravne selekcije, poudarjajo pomen fleksibilnosti in ohlapnosti ter kritizirajo inovacijske modele, ki poudarjajo družbeno vključenost. Ker DOP vključuje dolgoročna razmerja z relevantnimi deležniki, so družbeno destruktivne in nevarne ter tržno selektivne teorije problematične pri vzpostavljanju vzajemnega odnosa z DOP (Midttun 2007, 405).

3.2 DOP TEORIJE V LUČI STATIČNIH IN DINAMIČNIH PERSPEKTIV ODNOSA Z INOVATIVNOSTJO

DOP teorije se precej razlikujejo glede ideje o transformaciji in stabilnosti. Kreativno branje dopušča različne možne interpretacije tako znotraj statične kot tudi dinamične perspektive ter s tem odpira raznolike poglede na inovativnost.

3.2.1 FREEMANOVA DELEŽNIŠKA TEORIJA

Freemanova deležniška teorija pravi, da je za organizacijo nujna akcijska usmerjenost pri upravljanju odnosov z relevantnimi deležniki. Statična perspektiva deležniške teorije se osredotoča le na trenutno obstoječe akterje, na njihove poglede in usmeritve. Sodobni deležniki lahko sprejmejo večjo stopnjo inovativnosti in/ali inovacije, ki nadgrajujejo sodobne poslovne modele in poslovno prakso. Vendar ti isti deležniki najverjetneje ne bodo podprli radikalnih inovacij, ki bi povzročile razvrednotenje njihovih vlog in kompetenc. Nasprotno pa lahko dinamična razlaga deležniške teorije pomaga poiskati podpornike nove radikalne tehnologije in poslovnih modelov. Identificiranje ne samo današnjih, ampak tudi prihodnjih deležnikov lahko olajša odločitve prihodnjih naložb organizacije in proces tranzicije (Midttun 2007, 405–406).

Na procesni ravni deležniška teorija z vzpostavljanjem vzajemnih odnosov organizacije s številnimi deležniki bogati strateške poslovne procese. Na transakcijski ravni pa se sklicuje na pogajanja med upravljavci in deležniki. Statični vidik upravljanja z deležniki na procesni in transakcijski ravni sestoji iz medsebojnega sodelovanja in prilaganja obstoječim deležnikom, dinamični vidik pa je zastavljen širše. Odvisno od radikalizma industrijske transformacije, ki izhaja iz novih tehnologij ali poslovnih modelov, se deležniška teorija sooča z zapletenimi procesi prilaganja. V primeru radikalnih in disruptivnih inovacij mora deležniška teorija tako prevzeti tehniko upravljanja prehoda iz ene razvojne stopnje na drugo (Midttun 2007, 406).

3.2.2 FOMBRUNOVA TEORIJA UGLEDA

Fombrun (1996, 81–92) se osredotoča zlasti na tiste vidike DOP, ki govorijo o komuniciranju in ugledu. Z dobrim delom uprava podjetja pripomore k večanju ugleda, kar povečuje možnosti za pridobitev novih virov in pomaga pri izgradnji konkurenčnih prednosti podjetja. Konvencionalni statični vidik gleda na korporativni ugled kot na kognitivno reprezentacijo delovanja podjetja, ki kristalizira njegovo sposobnost ponujanja ustrezne vrednosti v menjavi z relevantnimi deležniki. Reputacijski kapital označuje spreminjanje stopnje ugleda korporacije. Ideja dinamične perspektive pa je, da reputacijski kapital gradi platformo za prihodnje poslovne možnosti in priložnosti. Hkrati služi kot varovalo pred morebitnimi izgubami podjetja.

Vzporedno z deležniško teorijo se tudi teorija ugleda lahko razširi na primerjalne statično-dinamične analize. Ugotovitev o neskladju med sedanjimi in prihodnjimi interesi relevantnih deležnikov tako lahko igra pomembno vlogo pri odločanju o vpeljavi inovacijskih procesov znotraj obstoječih poslovnih praks organizacije ali izven njih (Midttun 2007, 407).

3.2.3 PORTERJEVA IN KRAMERJEVA TEORIJA O DRUŽBENEM INVESTIRANJU

Porter in Kramer (2006, 8–10) se osredotočata na raziskovanje soodvisnosti med gospodarstvom in družbo. Bolj kot je neka socialna tema povezana s poslovanjem podjetja, večja je možnost za uporabo virov podjetja v korist celotne družbe. Podjetje mora uporabljati vrednostno verigo, da preceni vse socialne posledice svojih dejavnosti in s tem ustvarja seznam problemov in priložnosti, ki jih je treba preiskati in prednostno obravnavati. Učinkovita DOP zahteva razumevanje socialne razsežnosti konkurenčnega okolja podjetja in socialnih posledic vrednostne verige.

Z vidika inovativnosti vsak poskus približevanja DOP poslovanju podjetja omejuje možnost radikalnih inovacij in sprememb poslovnih modelov. Razumevanje Porterjeve ideje o grozdih lahko ta učinek omeji. Kakorkoli, če se jedro poslovanja radikalno spremeni od obstoječega procesa delovanja, je DOP pristop, ki je tesno povezan s poslovanjem podjetja, bolj ranljiv od same filantropije (Midttun 2007, 408).

3.2.4 TRAJNOSTNI RAZVOJ

Načelo DOP je tesno povezano z obvezo podjetja, da deluje v skladu s konceptom trajnostnega razvoja. Kot trajnostno lahko opredelimo tisto podjetje, ki poskuša s svojim delovanjem v največji možni meri dosegati sinergijsko celoto ekonomskih, socialnih, etičnih in ekoloških ciljev (Potočan in Mulej 2007, 130–131).

Elkingtonova vizija (Elkington v Jeurissen 2000, 229–231) preobrazbe industrije od zgolj finančnega vidika do širše okoljske in socialne usmerjenosti najverjetneje predstavlja najbolj radikalno vizijo spreminjanja industrije znotraj DOP teorij. Je pravi izziv radikalnega inoviranja. Napetost med družbeno odgovornim ravnanjem do obstoječih deležnikov in radikalnimi inovacijami, ki so neobhodne za dolgoročni trajnostni razvoj, je pravzaprav razlika med statično in dinamično perspektivo. Elkington pravi, da bo moral kapitalizem

ponotranjiti ideje družbene enakosti, okoljske pravičnosti in poslovne etike ter se razvijati v smeri trajnostnega razvoja. Inoviranje pa bo potrebno izvajati tako na funkcijski ravni kot na ravni celotnega sistema. Inovacije namreč niso zgolj tehnične in upravljalvske narave, temveč vključujejo tudi ekonomske, družbene in moralne spremembe.

4 ODNOS MED DOP IN INOVATIVNOSTJO V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH

Razlogi za počasnejše sprejetje DOP v malih in srednje velikih podjetjih segajo od vsakodnevnih pritiskov za uspeh na trgu do omejenih sredstev. Ključno je dejstvo, da mala in srednje velika podjetja pogosto ne razumejo prednosti družbeno odgovornih praks in teh praks ne znajo uporabljati sebi v prid. Szekely in Knirsch (Szekely in Knirsch v Mendibil in drugi 2007, 2) menita, da pri njih primanjkuje integracije med poslovno strategijo in ustreznimi orodji za merjenje uspešnosti družbeno odgovornega ravnanja.

Če upoštevamo dejstvo, da imajo podjetja iz različnih sektorjev različne prakse in zahteve, je razumevanje razlogov za pomanjkanje uspešnosti inovativnih in družbeno odgovornih praks malih in srednje velikih podjetij zelo zapleteno. Po mnenju Burka in Gaughrana (Burke in Gaughran v Mendibil in drugi 2007, 2) je trajnostni razvoj mogoče doseči le ob ustrezni zakonodajni podpori. Evropska skupnost se zavzema za prostovoljno DOP, kajti stroga regulacija in pravila le omejujejo kreativnost in inovativnost ter s tem slabšajo konkurenčnost podjetij. Po drugi strani pa obstaja ideja, da se brez regulacije sproži samozadostnost podjetij, ki se v glavnem ne odločajo za odgovorno vedenje do družbe. Ne glede na to, ali je DOP malih in srednje velikih podjetij prisilna ali prostovoljna, mora prispevati ne samo k dobičku podjetja, ampak tudi naravnega okolja in družbe.

Ker še zmeraj obstaja pomanjkljivo razumevanje odnosa med DOP in inovativnostjo znotraj malih in srednje velikih podjetij, želim s to nalogo raziskati njuno povezavo. V nadaljevanju sledi prikaz povezanosti družbene (okoljske) odgovornosti in inovativnosti na dveh primerih.

4.1 EKO INOVACIJE

Razvoj eko inovacij je definiran kot razvoj izdelkov, pri katerem so močno upoštevani okoljski dejavniki, z namenom, da se ustvarijo okolju prijazni proizvodi. To vključuje tudi preoblikovanje že obstoječih izdelkov, da se zmanjšajo njihovi škodljivi vplivi na okolje –

materiali, proizvodni proces, uporaba izdelkov in/ali njihov razkroj. Razvoj eko inovacij je kompleksen, saj mora, poleg tega, da prinaša koristi potrošniku, upoštevati še potrebe in želje drugih deležnikov, predvsem tistih, ki so ekološko naravnani (Pujari in drugi 2003, 658–659).

Eko inovacije predstavljajo aktivnosti podjetja, ki razvija ali pri svojem delovanju upošteva nove ideje, vedenje, izdelke ali procese, ki prispevajo k zmanjševanju negativnih vplivov na okolje (Rennings 1998, 3). Gre za trajnostno sonaravne principe oblikovanja izdelkov skozi celoten življenjski cikel, od koncepta do konca življenjske dobe produkta. Eko proizvod dosega optimalno ravnotežje med varstvom okolja, socialno pravičnostjo in gospodarsko blaginjo ter hkrati izpolnjuje tradicionalne zahteve, kot so kvaliteta, tehnična plat in cena izdelka. Je trajnostni izdelek, narejen po meri potrošnikov, ki dosega funkcionalnost in je stroškovno učinkovit. Skrb za okolje mora biti integrirana v procese razvoja izdelkov podjetja, saj se bodo tako drugi dejavniki, ki so tradicionalno vključeni v razvoj izdelkov (kakovost, finance, nabava ...), lažje povezali s kriterijem okoljevarstva (Maxwell in van der Vorst 2002, 884–887).

Da bodo eko izdelki uspešni, morajo na trgu učinkovito delovati. Še tako napredne okoljske tehnologije ne bodo prispevale k uresničevanju trajnostnega razvoja, če ne bodo zmožne potrošnikom prikazati učinkovitosti okoljskega delovanja izdelkov in s tem prevzeti tržnega deleža konvencionalnim proizvodom (Pujari in drugi 2003, 658–659). Razvoj eko inovacij je torej proces, s katerim želi podjetje doseči tako večjo okoljsko odgovornost kot tudi večjo finančno uspešnost (Pujari 2006: 77).

Razvoj okolju prijaznih inovacij je kompleksen, dinamičen in multidisciplinaren proces, ki vključuje industrijo, vlado in širše družbeno okolje pa tudi ostale deležnike. Za inovativnost v okoljskem sektorju velja, da morajo biti eko inovacije proizvedene z namenom ustvarjanja dobička, kot velja tudi za vse ostale profitne organizacije. Obstaja namreč možnost, da brez prinašanja denarja eko inovacije ne bodo nikoli množično razširjene, temveč zgolj uporabljene v manjšem obsegu v raziskovalnih laboratorijih. To pa ni dobro, saj okoljska inovativnost ter komercializacija okoljskih tehnologij, procesov in proizvodov veliko prispevata k uveljavljanju ideje o trajnostno naravnani družbi (Hall 2003, 343–345).

4.2 TRAJNOSTNO INDUSTRIJSKO OBLIKOVANJE

Trajnostno industrijsko oblikovanje se ukvarja z vprašanjem, kako lahko oblikovalci poiščejo inovativne rešitve, ki bi prispevale k varovanju okolja, in pri tem uporabljajo različne metode in orodja v vsaki posamezni fazi inovacijskega procesa. Za mnoge ljudi je industrijsko oblikovanje le stilska naloga, ki sledi po koncu inovacijskega procesa. Vendar pa je oblikovanje pravzaprav strukturiran ustvarjalni proces, ki pravzaprav omogoči uspešen potek inoviranja. Papanek (Papanek v MacGregor in Fontrodona 2008, 3) meni, da so oblikovalci sposobni in odgovorni z dobrim delom povzročiti spremembo v svetu. Socialno industrijsko oblikovanje združuje razvoj človeškega in družbenega kapitala z razvojem dobičkonosnih novih izdelkov in procesov.

Zaradi trenutnih podnebnih in drugih naravnih sprememb okoljska vprašanja močno spodbujajo bolj odgovoren pristop podjetij k naravnem in družbenem okolju. Pomembno vlogo pri tem igra družbeno odgovorno industrijsko oblikovanje. Njegova ključna ideja je, da je razumevanje in izvajanje procesov oblikovanja potrebno, da podjetja dejansko upoštevajo DOP pri proizvodnji novih izdelkov in storitev ter tudi pri samih inovacijskih procesih, saj s tem ustvarjajo svojo podobo na trgu. Model družbeno odgovornega industrijskega oblikovanja vključuje osem področij, in sicer vlado, ekonomsko politiko, pravično trgovino, ekologijo, socialno vključenost, zdravje, izobraževanje in kriminal, katera se lahko dobro upravlja s pomočjo oblikovanja in na ta način prispeva k boljšemu naravnemu in družbenemu okolju (MacGregor in Fontrodona 2008, 3).

4.3 INTEGRACIJA DOP IN INOVATIVNOSTI MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ V PRAKSI

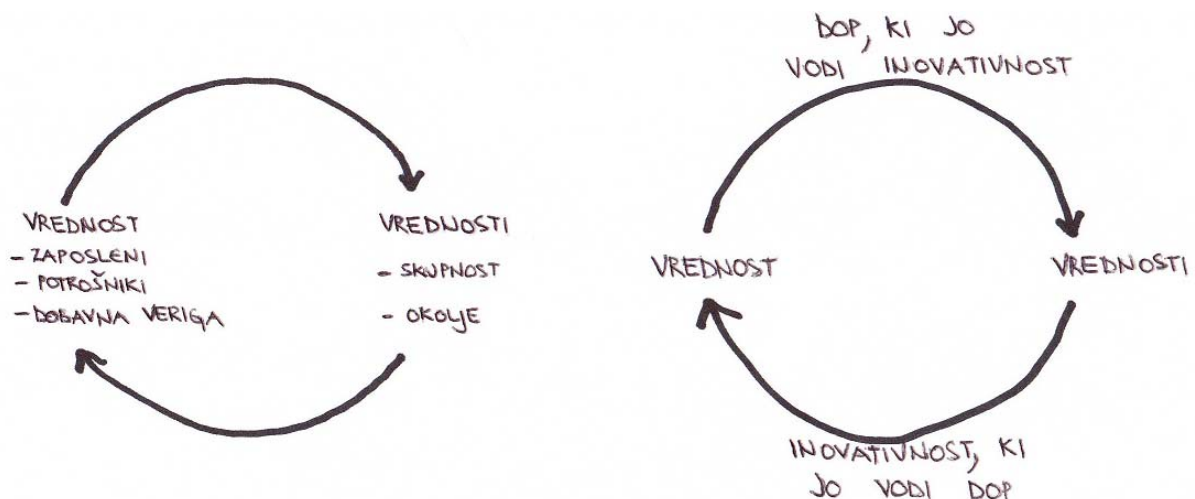
Pod okriljem EU se je izvajal projekt RESPONSE: 15-mesečna raziskovalna študija, ki je potekala na vzorcu šestdesetih malih in srednje velikih podjetij v Evropi in je raziskovala povezavo med DOP in inovativnostjo. Ključni namen omenjenega raziskovalnega projekta je bil dokazati, da DOP pripomore k ustvarjanju dodanih vrednosti malih in srednje velikih podjetij. To pa se lahko doseže s povezovanjem DOP in inovativnosti. Konceptualno razumevanje DOP in inovativnosti je najlažje skozi tri zastavljene hipoteze, ki so se izkazale kot končni rezultat projekta: difuzija DOP mora temeljiti na difuziji inovacij; DOP in

inovativnost tvorita virtualni krog; med DOP in inovativnostjo obstaja zrelostna pot integracije (MacGregor in Fontrodona 2008, 2–3).

4.3.1 VIRTUALNI KROG INOVATIVNOSTI IN DOP

Vodenje malih in srednje velikih podjetij lahko poteka na podlagi vrednosti ali iskanja določenih vrednosti. Vrednost je tesneje povezana s kategorijami, kot so: zaposleni, dobavna veriga in potrošniki. Vrednosti pa so bližje skupnosti in okoljskim kategorijam. Čeprav se DOP ne sme kar avtomatično prištevati k iskanju vrednosti, obstaja mnenje, da DOP vendarle vodi v bolj trajnosten in manj tvegan pristop, ki vključuje zaposlene, potrošnike in dobavne verige. Vendar obstaja več kot le družbeno odgovorno vodena inovativnost, ki temelji na iskanju vrednosti. Za doseg resničnega trajnostnega razvoja je potreben dvosmerni sistem, ki sestoji iz inovativnosti, ki jo vodi DOP, in iz DOP, ki je vodena s strani inovativnosti (glej Sliko 4.1). Končni rezultat družbeno odgovorno vodene inovativnosti so izdelki in storitve, ki imajo neke vrste socialni namen obstoja. Po drugi strani pa je DOP, ki jo vodi inovativnost, bolj povezana z ustvarjanjem družbenih procesov. Lahko rečemo, da inovativnost, ki jo vodi DOP, pomeni »delati prave stvari«, DOP, ki jo vodi inovativnost, pa »delati stvari na pravi način« (MacGregor in Fontrodona 2008, 12–14).

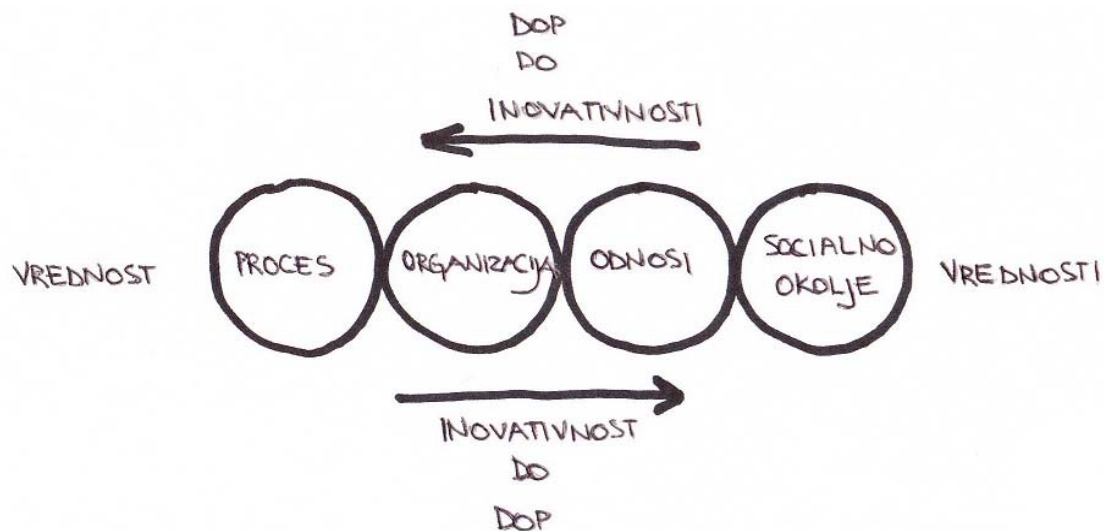
Slika 4.1: Virtualni krog inovativnosti in DOP



Vir: MacGregor in Fontrodona (2008, 13–14).

Na podlagi virtualnega kroga inovativnosti in DOP se je razvil socialno-inovacijski model RESPONSE. Realnost dvosmernega sistema je prikazana skozi štiri področja, ki so socialno okolje, odnosi, organizacija in proces (glej Sliko 4.2). Model je oblikovan na podlagi serije izpolnjenih vprašalnikov, ki organizaciji pomagajo opredeliti njeno trenutno stanje in področja priložnosti ter oblikovati akcijski načrt za izvajanje korektivnih ukrepov. Vprašalnik je razdeljen na tri dele: razumevanje svoje lastne organizacije, prepoznavanje obstoječega stanja in definiranje idealnega stanja (MacGregor in Fontrodona 2008, 14–15).

Slika 4.2: Socialno-inovacijski model RESPONSE

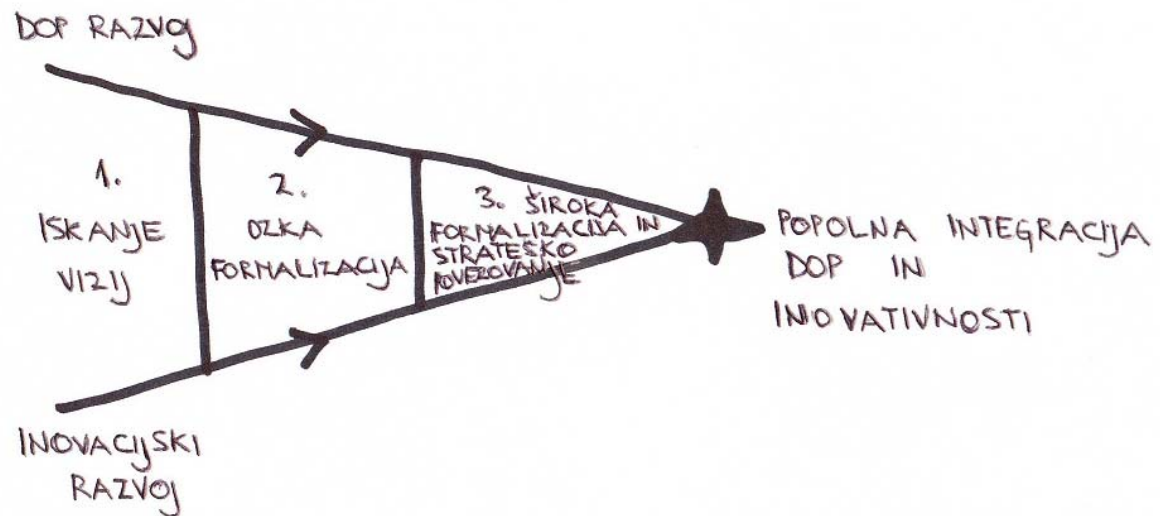


Vir: MacGregor in Fontrodona (2008, 15).

4.3.2 ZRELOSTNA POT INTEGRACIJE MED DOP IN INOVATIVNOSTJO

DOP in inovativnost sta prepletena mehanizma, ki podjetju prinašata dodano vrednost in s tem njegovo konkurenčno prednost na trgu. Vizija obeh se lahko začne daleč narazen. Na podlagi njunega medsebojnega povezovanja pa se ta vizija razvija in razširja najprej znotraj celotnega podjetja, nato tudi izven njega. Oba dejavnika tako postajata vse bolj povezana in soodvisno delujeta pri strateških aktivnostih podjetja (glej Sliko 4.3). Na primer: zaposleni povečujejo ustvarjalni kapital, DOP aktivnosti pa v povezavi z inovativnostjo povečujejo celotno vrednost podjetja (MacGregor in Fontrodona 2008, 18).

Slika 4.3: Zrelostna pot integracije med DOP in inovativnostjo



Vir: MacGregor in Fontrodona (2008, 19).

Zrelostna pot kaže, da je inovativnost več kot zgolj novi izdelki in tehnologija ter da je prisotna tudi na mnogih drugih vidikih. Mala in srednje velika podjetja potrebujejo načrt za prehod iz ozkega pogleda povezave med DOP in inovativnostjo ter razumevanje, kako naj spremembe potekajo v skladu s časom. DOP in inovativnost imata namreč možnost tesnega sodelovanja znotraj podjetja, kar lahko na dolgi rok ustvari njegovo večjo vrednost in trajnost (MacGregor in Fontrodona 2008, 20).

4.3.3 TRIDELNI MODEL POVEZANOSTI DOP IN INOVATIVNOSTI

Rezultat projekta RESPONSE je praktični model, ki opisuje naravo povezave med DOP in inovativnostjo prek identifikacije razmerja z različnimi deležniki ter opredeljuje orodja in metode najboljših praks. Model je razdeljen na tri dele: akcijski model, procesni model in tabela najboljših prakse odnosa z deležniki (Mendibil in drugi 2007, 3–4).

Akcijski model

Akcijski model poudarja razmerja z nekaterimi deležniki, ki so vključeni v odnos DOP-inovativnost:

- Dejavnosti, ki krepijo sodelovanje med univerzami, vlado ter malimi in srednje velikimi podjetij sestavljajo model trojne vijačnice, ki predstavlja spiralni model inoviranja.
- Dejavnosti za ohranitev okolja omogočajo oblikovanje družbene sfere, ki spodbuja razvoj inovacij.
- Vključenost potrošnikov v razvoj novih izdelkov in storitev krepí odnos med malimi in srednje velikimi podjetji ter družbo. To lahko pripelje do novih izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo tiste potrebe družbe, ki prej niso bile upoštevane.
- Multinacionalke pospešeno uvajajo DOP prakse, povečujejo uporabo inovativnosti in urejene dobavne baze.
- Z večjim osveščanjem javnosti in spremembo zakonodaje lahko mediji in vlada kaznujejo uporabo škodljivih vrst energije, postopkov ali materialov. To lahko spodbudi inovativnost podjetij.

Akcijski model ne predstavlja trenutnega stanja, ampak bolj določa vizijo sistema, ki bi omogočila razvoj družbeno odgovornih izdelkov in storitev (Mendibil in drugi 2007, 5).

Procesni model

Procesni model predstavlja poenostavljen inovacijski proces in odnose z deležniki na različnih stopnjah tega procesa. Model omogoča prepoznavanje in vizualiziranje posebnih družbeno odgovornih dejavnosti, ki lahko v vsaki fazi procesa omogočijo inoviranje (Mendibil in drugi 2007, 5).

Tabela najboljše prakse odnosa z deležniki

Namen tabele najboljše prakse odnosa z deležniki je opredeliti tiste DOP prakse, ki potencialno vplivajo na inovativnost. Tabela vključuje uporabo določene DOP aktivnosti v povezavi z določeno vrsto inovativnosti (izdelek, proces ali upravljanje) in deležnike, ki so pri tem prisotni. Opredeljuje tudi tiste standarde, ki podpirajo takšne prakse. Priznani standardi lahko namreč zagotovijo okvir za ustrezno izvajanje DOP v malih in srednje velikih podjetjih (Mendibil in drugi 2007, 6).

4.3.4 BISTVENE UGOTOVITVE PROJEKTA GLEDE ODNOSA DOP – INOVATIVNOST

Čeprav vzročna povezava med DOP in inovativnostjo še ni povsem jasna, ugotovitve RESPONSE projekta kažejo, da med njima zagotovo obstaja nekakšna povezava. Prav tako podatki kažejo, da obstoj določenega inovacijskega procesa v podjetju lahko poveča DOP potencial in s tem zviša vrednost malega oziroma srednje velikega podjetja. Glede na lokacijo in kontekst, znotraj katerega mala in srednje velika podjetja delujejo je pomembno, da se vzpostavijo tesni odnosi z deležniki, saj so ti potrebni za razvoj ustreznih družbeno odgovornih izdelkov in storitev. Razvoj inovacijskih zmogljivosti malih in srednje velikih podjetij preko družbene odgovornosti lahko prispeva k njihovi konkurenčnosti ter k razvoju regionalnih gospodarstev (Mendibil in drugi 2007, 6–7).

5 ŠTUDIJA PRIMERA

5.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN METODOLOGIJA

Za namen raziskovanja povezanosti med DOP in inovativnostjo malih in srednje velikih podjetij je najprimernejša metoda študija primera, ki omogoča poglobljeno analizo znotraj enega relevantnega primera. Srednje veliko podjetje ATech elektronika d.o.o. je reprezentativni primer iz prakse, saj je podjetje družbeno odgovorno in obenem inovativno.

S študijo primera, ki lahko sloni na kvalitativnih, kvantitativnih ali kombiniranih podatkih, lahko poglobljeno preučimo nek konkreten primer. Primarni ali sekundarni podatki študije primera so lahko razni dokumenti (poročila, spletne strani, pisma idr.), arhivski podatki, intervjuji, neposredno opazovanje in fizični predmeti (Yin 2008). Enote analize našega primera so spletna stran podjetja, interna glasila (od februarja 2007 do decembra 2009) in intervju z vprašanji odprtega tipa, opravljen 1. 6. 2010 z direktorjem marketinga Gregorjem Franičem, ki v podjetju hkrati skrbi tudi za razvoj novih izdelkov.

Z analizo želim odgovoriti na uvodoma zastavljena raziskovalna vprašanja.

5.2. O PODJETJU ATech ELEKTRONIKA

Podjetje ATech elektronika iz Bača pri Materiji je ugledno in uspešno podjetje, ki svoj uspeh gradi na specializiranem znanju, inovativni poslovni kulturi, konkurenčnih produktih ter celovitih prodajnih rešitvah. Ukvarja se z razvojem in proizvodnjo elektronike. Kot srednje veliko podjetje zaposluje 74 ljudi in v glavnem posluje na trgu EU (v Sloveniji je njihov delež približno 45 %). ATech zagotavlja celovite rešitve na področju elektronike in svojim strankam tako pomaga s prevzemom odgovornosti za ta del njihove verige vrednosti. Z doseganjem in preseganjem pričakovanj svojih poslovnih partnerjev gradi dolgoročne partnerske odnose. Podjetje vodi vizija odličnosti v razvoju in proizvodnji elektronskih komponent. Z največjo možno kakovostjo in prilagodljivostjo željam kupcev želi ATech postati referenca na trgu elektronike. Tri ključne vrednote podjetja so: ljudje, okolje in družba. V ATechu se zavedajo, da je uspeh podjetja rezultat mnogih. Zaposleni tako verjamejo v drug drugega in skozi timsko delo uspešno gradijo vzdušje sodelovanja. Podjetje omogoča osebni razvoj posameznikov in aktivno spodbuja njihovo inovativnost in podjetnost. Zavedanje obstoja odgovornosti posameznika in družbe do okolja spodbuja iskanje rešitev, ki so čim bolj okolju prijazne. V ATechu so prepričani, da je podjetje del družbe in da je družba zanj pomemben vir. Podjetje si prizadeva za dobre odnose s širšim in ožjim družbenim okoljem ter poudarja in izvaja pristop dobrega državljana. Svoj ugled gradi in neguje z upoštevanjem etičnih in moralnih načel (ATech elektronika 2010).

5.3 DOP ATech elektronika

V ATechu si DOP predstavljajo kot načrtovanje in izvajanje aktivnosti podjetja z upoštevanjem vidikov trajnostnih vplivov na fizično in kulturno okolje. Upoštevanje DOP je za podjetje koristno, saj izboljšuje samopodobo in zavzetost zaposlenih ter dviguje ugled podjetja med zunanjimi deležniki. DOP je močno integrirana v strateške odločitve poslovanja in je že od vsega začetka ena izmed najpomembnejših vrednot podjetja. Je način razmišljanja in dela, vraščen v poslovne procese. V pripravo strategije DOP so s pobudami, predlogi in zahtevami vključeni lastnik podjetja, zaposleni, potrošniki, lokalna javnost in širša okolica. V ATechu družbeno odgovorno ravnanje že od samega začetka, še preden je DOP sploh postala relevantna in popularna tema (Franič 2010).

V nadaljevanju sledi prikaz posameznih dimenzij DOP ATech elektronika, pripravljen na podlagi pregleda spletne strani in internih glasil ter izvedenega intervjuja. Tabele so narejene po zgledu analize projekta RESPONSE.

5.3.1 OKOLJEVARSTVO

Okoljevarstvo podjetja ATech sestoji iz naslednjih dejavnikov: zakonodaja, ISO 14001, zmanjševanje količine odpadkov, ponovna uporaba in recikliranje, reducirana uporaba škodljivih kemikalij, zmanjševanje emisij toplogrednih plinov in uporaba obnovljivih virov energije, članstvo v okoljevarstvenih organizacijah, zavzetost za okoljsko politiko, komuniciranje okoljske odgovornosti in nagrade na področju varovanja okolja. Našteti dejavniki so podrobneje opisani v Tabeli 5.1.

Tabela 5.1: Okoljevarstvo

Zakonodaja	Spremljanje in izpolnjevanje veljavnih zakonodajnih zahtev na področju ravnanja z okoljem na državni in na lokalni ravni je v ATechu prisotno.
ISO 14001, certifikat za sistemsko trajnostno naravnano ravnanje z okoljem	ATech je kot eno prvih slovenskih podjetij na področju elektroindustrije januarja 2007 pridobil certifikat ISO14001:2004 za sistem ravnanja z okoljem.
Zmanjševanje količine odpadkov, ponovna uporaba in recikliranje	ATech sledi konceptu »3R«: »Reduce« (zmanjšaj porabo), »Reuse« (uporabi znova), »Recycle« (recikliraj). V podjetju uporabljajo univerzalno stiskalnico odpadkov.
Reducirana uporaba škodljivih kemikalij	S planiranjem, izvajanjem, preverjanjem in ukrepanjem v primeru novih priložnosti si v ATechu prizadevajo za čim višjo stopnjo gospodarjenja z naravnimi viri, materialom in energijo.
Zmanjševanje emisij toplogrednih plinov in uporaba obnovljivih virov energije	ATech varčuje z energijo in vodo. Uporablja energijo iz zelenih virov in ogreva z obnovljivimi viri energije.
Članstvo v okoljevarstvenih organizacijah	ATech je član UN Global Compact – aktivno sodeluje pri slovenskem društvu Združenih narodov za trajnostni razvoj in si močno prizadeva za uresničevanje desetih načel UNGC-ja.
Zavzetost za okoljsko politiko	V uresničevanje okoljske politike so aktivno vključeni vsi zaposleni, zunanji izvajalci in vsi poslovni partnerji, ki sodelujejo pri izvajanju okoljsko relevantnih procesov. Za dvig znanja in okoljske kulture ATech skrbi z izobraževanji zaposlenih in s primernim komuniciranjem na vseh ravneh podjetja. Sprejet je bil interni kodeks varovanja okolja in zmanjševanja okoljskih vplivov.

Komuniciranje okoljske odgovornosti	Z uvedbo aktivnega okoljskega komuniciranja z različnimi ciljnimi skupinami se količina komunalnih in nevarnih odpadkov zmanjšuje, porasle pa so količine ločeno zbranih frakcij odpadkov, ki so vključene v reciklažo.
Nagrade na področju varovanja okolja	Gazela Primorskonotranjske regije 2003 (dinamična in trajnostno naravnana rast), FUMIS – okolju prijazna inovacija (Slovenski forum inovacij 2008) in Slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus 2009.

V ATechu želijo nenehno izboljševati odnos do okolja in preprečevati onesnaževanje. Prizadevajo si izpolnjevati zahteve veljavne zakonodaje kakor tudi zahteve lokalne skupnosti, zmanjševati verjetnost okoljskih nesreč, ločeno zbirati odpadke že na samem izvoru, racionalno izrabljati energente ter izbirati materiale in tehnologije, ki imajo manjši vpliv na okolje (ATech elektronika 2010).

5.3.2 ODNOS DO ZAPOSLENIH

Dejavniki, ki sestavljajo ATechov odnos do zaposlenih so investiranje v zaposlene, usklajeno razmerje med delom in zasebnim življenjem, interno komuniciranje, družabni dogodki za zaposlene, ocenitvena shema zaposlenih in interna izobraževanja, motiviranje zaposlenih, spodbujanje osebnega angažiranja zaposlenih, upoštevanje idej in predlogov zaposlenih, multikulturna organizacijska kultura in ena na ena mentorstvo. Natančnejši opis omenjenih dejavnikov je v Tabeli 5.2.

Tabela 5.2: Odnos do zaposlenih

Investiranje v zaposlene	V ATechu veliko vlagajo v izobraževanje zaposlenih (cca. 30 ur na zaposlenega v letu 2009) in investirajo v njihovo znanje. Te investicije se povrnejo z boljšim delom zaposlenih in bolj utrjenim tržnim položajem podjetja. Skupaj se zaposleni letno udeležijo skoraj 1800 ur strokovnih usposabljanj.
Usklajeno razmerje med delom in zasebnim življenjem	Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja zaposlenih, za katerega je po raziskavah znano, da večja pripadnost ljudi podjetju in pozitivno vpliva na pridobivanje novih kadrov, je v ATechu sestavni del poslovne kulture organizacije.
Interno komuniciranje	ATech zagotavlja ustrezno informiranost zaposlenih in pri tem uporablja različna orodja: interno glasilo, intranet, pomenki

	(osebni pogovori o napredku zaposlenega) in skupinski pomenki.
Družabni dogodki (športni, kulturni itd.) za zaposlene	Športno društvo ATech organizira različne družabne dogodke (piknike, večerje, izlete, kolesarske, tekaške in druge športne dogodke).
Ocenitvena shema zaposlenih in interna izobraževanja	Nagrajevanje po rezultatih in številna izobraževanja zaposlenih prispevajo k njihovi osebni rasti in s tem tudi k večji vrednosti podjetja. Na podlagi pridobljenega znanja je delo hitreje in bolj kvalitetno opravljeno.
Motiviranje zaposlenih	Podjetje zaposlene spodbuja k razvijanju spretnosti in dolgoročnemu poklicnemu usposabljanju.
Spodbujanje osebnega angažiranja zaposlenih	Podjetje zaposlene spodbuja k aktivni vključitvi v prostovoljne/dobrodelne aktivnosti. Dnevi, ko zaposleni delajo v prostovoljnih/dobrodelnih organizacijah, so plačani.
Upoštevanje idej in predlogov zaposlenih	V ATechu imajo vzpostavljen sistem nagrajevanja koristnih predlogov. Vsi zaposleni imajo možnost izraziti svoje mnenje in podati predlog izboljšave. Najboljši predlogi so nagrajeni z dodatkom k plači.
Multikulturna organizacijska kultura	ATech sodeluje s študentsko organizacijo AIESEC in posledično s tujimi študenti, ki k njim prihajajo na delovno prakso.
Ena na ena mentorstvo	V ATechu lahko študentje z opravljanjem strokovne prakse skozi skrbno zasnovane programe spoznajo različna delovna področja, ki omogočajo ustvarjanje celostne slike podjetja in dela v njem ter stalno mentorstvo ATechovega specialista za določeno področje.

Ljudje so ena izmed treh ATechovih zapisanih in udejanjenih vrednot. Podjetje gradi na toplini medčloveških odnosov, zaupanju, spoštovanju in odprti komunikaciji. Podjetje ATech se je v letu 2010 že tretjič zapored uvrstilo med 101 najboljšega slovenskega zaposlovalca v sklopu projekta Zlata nit. Vsako leto se po dobljenih rezultatih v podjetju naredi njihova analiza in se določi smernice za naslednje leto (ATech elektronika 2010).

5.3.3 ODNOS DO POTROŠNIKOV

ATechov odnos do potrošnikov je sestavljen iz vpetosti potrošnikov v delovanje podjetja, dolgoročnega razmerja s potrošniki, vzajemnega odnosa s potrošniki, transparentnega delovanja in komuniciranja DOP. V Tabeli 5.3 so naštetih dejavniki podrobno razloženi.

Tabela 5.3: Odnos do potrošnikov

Vpetost potrošnikov v delovanje podjetja	Podjetje potrošnikom kvartalno pošilja poročilo o kakovosti in točnosti dobav. Enkrat letno izvede tudi anketo o zadovoljstvu potrošnikov. Njihove odzive in predloge upoštevajo in uporabijo za optimizacijo ali izboljšanje delovanja podjetja. Podjetje se trudi doseči čim večje zadovoljstvo svojih potrošnikov. Preseči želi njihova pričakovanja.
Dolgoročno razmerje s potrošniki	Večino interesov potrošnikov se prenaša v delovanje ATecha preko osebnih kontaktov, ki jim v podjetju posvečajo veliko pozornosti, saj ti močno pomagajo pri vzpostavljanju dolgoročnih razmerij. Kot sestavni del poslovnega sestanka v prodaji v ATechu uporabljajo opomnik, s katerim svoje potrošnike sproti in osebno obveščajo o novostih, tudi s področja DOP. Z največjimi kupci imajo celo podpisane pogodbe o sodelovanju na področju DOP.
Vzajemen odnos s potrošniki	V ospredju ATecha je osredotočenost na potrebe in zahteve potrošnikov. S potrošnikom mora dihati celo podjetje, saj je ključni dejavnik obstoja in razvoja podjetja. V ATechu se zavedajo, da odnos s potrošniki temelji na medsebojnem spoštovanju, odkritosti, zaupanju in poštenosti.
Transparentno delovanje	ATech deluje in komunicira etično. Potrošnikov ne zavaja, ampak se dane obljube vedno trudi izpolniti. Način dela podjetja vključuje izvajanje politike poštenosti do strank in kakovosti pogodb.
Komuniciranje DOP	ATech svoje potrošnike ozavešča o trajnostnem odnosu do okolja ter varni in trajnostni uporabi izdelkov. V večini komunikacijskih procesov s potrošniki podjetje navaja certificiranost po ISO 9001 in ISO 14000.

5.3.4 ODNOS DO DOBAVITELJEV

Odnos do dobaviteljev v podjetju ATech sestoji iz naslednjih dejavnikov: dolgoročni odnosi z dobavitelji, vzajemni odnosi z dobavitelji, izobraževanje dobaviteljev, spodbujanje dobaviteljev k večji družbeni odgovornosti in ISO 9001. Našteti dejavniki so podrobno opisani v Tabeli 5.4.

Tabela 5.4: Odnos do dobaviteljev

Dolgoročni odnosi z dobavitelji	Podjetje ATech ima z večino dobaviteljev vzpostavljene dolgoročne odnose.
Vzajemni odnosi z dobavitelji	ATech z nekaterimi dobavitelji deluje vzajemno. Primer je podjetje GOInfo, katerega informacijski sistem uporablja ATech. Nekatere dele tega sistema podjetji nadgrajujeta skupaj.
Izobraževanje dobaviteljev	Izobraževanje dobaviteljev se izvaja po potrebi. Potreba pa se največkrat pojavi v povezavi s kakovostjo. Dobavitelje se izobražuje o načinih in metodah zagotavljanja kakovosti.
Spodbujanje dobaviteljev k večji družbeni odgovornosti	Spodbujanje dobaviteljev k večji družbeni odgovornosti poteka v povezavi z vso drugo komunikacijo, vendar trenutno še ne v strukturirani obliki.
ISO 9001	ATech je pridobil certifikat kakovosti po ISO 9001 za razvoj, proizvodnjo in prodajo elektronskih naprav; prodajo opreme za proizvodnjo v elektroniki, reprodukcijskega materiala in nadomestnih delov.

V ATechu so maja 2010 začeli izvajati projekt poslovne odličnosti. V letu dni nameravajo postopoma in osredotočeno nadgraditi kakovost izvajanja naslednjih ključnih procesov: razvoja izdelkov, nabave materialov, proizvodnje, upravljanja dobavne verige in upravljanja s kakovostjo. V sklopu projekta so kot prvo vpeljali nadgradnjo poslovnih procesov na področju reševanja reklamacij. Za zagotavljanje hitrejšega odziva in izboljšane komunikacije s poslovnimi partnerji, so julija 2010 metodo za reševanje reklamacij 8D nadgradili z metodo 3D. 3D poročilo definira širino problema in njegovo omejitev, poleg tega pa dodaja za potrošnika še ključno logistično informacijo, tj. vpliv na dobave, z jasno opredeljeno vsebino. V ATechu so prepričani, da bo izboljšani proces reševanja reklamacij izboljšal odzivnost in kakovost komunikacije v dobavni verigi ter pripomogel k skupnemu cilju doseganja večje skupne konkurenčne prednosti in višje dodane vrednosti za potrošnike (ATech elektronika 2010).

5.3.5 ODNOS DO LOKALNEGA IN MEDNARODNEGA OKOLJA

Dejavniki ATechovega odnosa do lokalnega in mednarodnega okolja so projektno sodelovanje z osnovnimi, srednjimi šolami in/ali fakultetami, donacije dobrodelnim organizacijam, donacije dobrodelnim akcijam, donacije prostovoljnim društvom, sponzoriranje kulturnih organizacij ali športnih klubov, sodelovanje z lokalno skupnostjo,

sodelovanje z mednarodnim okoljem in nagrade na področju odgovornega ravnanja do širše družbe. Tabela 5.5 podrobneje opisuje našete dejavnike.

Tabela 5.5: Odnos do lokalnega in mednarodnega okolja

Projektno sodelovanje z osnovnimi, srednjimi šolami in/ali fakultetami	ATech je pobudnik in podpornik gibanja inovacijskega komuniciranja (InKo) v lokalni osnovni šoli. ATech je s koprsko Fakulteto za management podpisal pogodbo o poslovnem sodelovanju za obdobje med letoma 2010 in 2014. ATech omogoča študentom opravljanje obvezne prakse in razpisuje kadrovske štipendije.
Donacije dobrodelnim organizacijam	ATech sodeluje v ekološko-humanitarnem projektu in s tem pomaga dobrodelni organizaciji Rdeči noski. V podjetju zbirajo obrabljene kartuše ali tonerje in s tem prispevajo sredstva za pomoč bolnim otrokom.
Donacije dobrodelnim akcijam	ATech je vsakoletni podpornik akcije Dobra misel, kjer se sredstva namenjena novoletnim voščilnicam podarijo onkološkemu inštitutu
Donacije prostovoljnim društvom	ATech sodeluje z lokalnim prostovoljnim gasilskim društvom v obliki donacij za obnovo ali nadgradnjo njihove opreme.
Sponsoriranje kulturnih organizacij ali športnih klubov	ATech sponzorira lokalni rokometni klub.
Sodelovanje z lokalno skupnostjo	Podjetje sodeluje z lokalno osnovno šolo, lokalnim prostovoljnim gasilskim društvom in lokalnim rokometnim klubom. Zaradi konkretnih aktivnosti je ATech v lokalnem okolju prepoznan kot uspešno podjetje, ki mu ni vseeno za okolico.
Sodelovanje z mednarodnim okoljem	ATech na prakso sprejema tuje študente, saj podpira izmenjavo študentov in zaposlovanje tujcev.
Nagrade na področju odgovornega ravnanja do širše družbe	Slovenska nagrada za družbeno odgovornost Horus 2009.

5.4 INOVATIVNOST PODJETJA ATech elektronika

Inovativnost je v ATechu v celoti integrirana v strateške odločitve podjetja in se odraža v vseh procesih podjetja, njegovih izdelkih ter eksterni kakor tudi interni komunikaciji. Inovativnost sodi ob strokovnosti, učinkovitosti in osredotočenosti na trg med štiri ključne dejavnike ATechovega uspeha. Močna želja po napredku vodi k inovacijam in izboljšavam na vseh področjih. Inovativno delovanje prinaša podjetju povečano dodano vrednost, ki posledično omogoča nadaljnje investiranje v inovativne izdelke in inoviranje poslovnih procesov (Franič 2010; ATech elektronika 2009c; ATech elektronika 2008a).

Razvoj novih izdelkov se v ATechu začne s predprojektno fazo, v kateri sta ključna identifikacija potreb kupcev, koristi, ki jih za kupca z »know-howom« lahko realizirajo in obseg ter planirana donosnost produkta. Za odobritev projekta sta pomembni njegova skladnost s strateškimi cilji in usmeritvami ter relativna in absolutna donosnost izražena z aktualizirano sedanjo vrednostjo. Naslednji koraki so kreiranje in testiranje koncepta, za tem pa sledi inženirski del razvoja in industrializacije izdelka. Posamezne linije izdelkov sledijo tako imenovanemu »roadmapu« razvoja in trženja novih izdelkov in z njimi povezanih storitev. Kako v ATechu poteka rangiranje ključnih lastnosti v primerjavi z manj pomembnimi kažeta dva konkretna primera. Pri enoti za daljinski nadzor GPRS/GSM komunikacije so uporabili preprosto matriko funkcionalnosti in na ta način posamezne funkcije rangirali po pomembnosti. Funkcionalnosti, ki na trgu predstavljajo absolutno novost, na primer daljinski nadzor preko spleta, pa so testirali z intervjuji potencialnih kupcev in strokovnjakov iz industrije (Franič 2009).

5.4.1 SPODBUJANJE INOVATIVNOSTI ZAPOSLENIH

ATech kot ustvarjalna organizacija uveljavlja ustvarjalnost na vseh ravneh in gleda na inovacije kot na gibljivo orodje tekmovalne igre. Neusahljiv vir ustvarjalne organizacije pa je človek, ki je ustvarjalno nadarjen, kar korenini v intelektu, osebnosti in motivih. ATech zaposlene spodbuja k ustvarjalnosti s podpornimi osebnimi slogi, s sistemi nagrajevanja in nadzorstva. V podjetju je že več let vzpostavljen sistem nagrajevanja uporabnih predlogov, v okviru katerega lahko vsak zaposleni izrazi svoje mnenje in poda predlog izboljšave. Najboljši predlogi so nagrajeni z dodatkom k plači, kar predstavlja določeno vrsto spodbude, največ pa k inoviranju prispeva posebno vzdušje celotnega kolektiva. V ATechu se tako vsakodnevno zgodi več invencij. Izziv vodstva podjetja je pa te invencije ujeti, jih vključiti v organizacijo in uspešno tržiti. Zaposleni se udeležujejo številnih sejmov, predavanj, delavnic ter drugih internih in eksternih izobraževanj z namenom spodbujanja njihove ustvarjalnosti in s tem prispevanja k inovativnosti podjetja (ATech elektronika 2008a).

5.4.2 DODANA VREDNOST INOVACIJ ZA POTROŠNIKE

Ob močni globalni konkurenci pridnost za preživetje še zdaleč ni dovolj. Vizija ATecha je veliko bolj ambiciozna od preživetja, saj želi postati referenca, torej podjetje prepoznano kot najboljši na trgih, kjer deluje. Takšna pozicija pa se lahko doseže le, če se potrošnikom ponudi več in bolje od konkurence. Slogan podjetja »Inovativne ideje za inteligentne izdelke«

je s tem povsem skladen. Danes morajo podjetja, ki želijo konkurirati na svetovnih trgih, hkrati obvladovati učinkovitost proizvodnje, kakovost in fleksibilnost. Šele ko so zgrajeni ti temelji, se lahko podjetje uveljavi kot inovativno, kot podjetje, ki se je sposobno nenehno odzivati na spremenjene pogoje poslovanja in zadovoljevati spreminjajoče se okuse kupcev. Osredotočenost na trg in potrošnika je v središču ATechovega delovanja. Pri vseh odločitvah je tako pomembno, v kolikšni meri tehnična lastnost izdelka prinese korist in uporabnost za kupca. Inovacije morajo potrošnikom prinesiti določene koristi: na primer nižjo porabo energije, prihranek časa, enostavnejšo uporabo, dodatne funkcije in drugo (Franič 2010; ATech elektronika 2009c; ATech elektronika 2008a).

5.4.3 POMEN INOVACIJ ZA ŠIRŠO DRUŽBO

Z zmanjšanjem porabe energije, enostavnejšim upravljanjem in prihrankom časa ATech izboljšuje kvaliteto življenja in okolja, v katerem uporabniki živijo (Franič 2010).

Podjetje ATech je od leta 2009 naprej član InCo gibanja za inovativni preboj Slovenije, ki spodbuja soustvarjalno povezovanje z namenom vse večjega razvoja in promocije inovativnosti. Gre za partnerstvo predvsem v obliki podpore in promocije InCo gibanja, ki združuje vse deležnike inovacijskega prostora ter med njimi krepi mrežne interdisciplinarne povezave in sodelovanja. Vsakega izmed deležnikov spodbuja k oblikovanju priporočil za učinkovito komuniciranje inovativnosti na svojem področju in sočasno odprtost dialoga med njimi. ATech je tako v sodelovanju z osnovno ekošolo Dragomirja Benčiča-Brkina v Hrpeljah, ki je prav tako vključena v InCo gibanje, organiziral podjetniško-šolsko delavnico z namenom spodbujanja mladih k inovativnemu razmišljanju in udejanjanju idej v praksi (ATech elektronika 2010).

5.4.4 NAGRADE S PODROČJA INOVATIVNOSTI

Številne nagrade so dokaz, da inovacije v ATechu niso izjema, temveč način dela. Z njimi ATech vedno znova dokazuje, da upravičeno sodi med najbolj inovativna podjetja v Sloveniji. Tabela 5.4, ki je pripravljena na podlagi pregleda spletne strani in internih glasil podjetja, prikazuje ATechova priznanja s področja inovativnosti od leta 2003 do septembra 2010.

Tabela 5.6: Nagrade s področja inovativnosti

Leto:	Opis nagrade:
2003/2004	ATech je bil v letu 2003 zaradi uspehov s programom elektronskih motorskih kontrol izbran za zlato gazelo Primorsko-notranjske regije, in sicer zaradi rasti prometa v preteklih letih, internacionalizacije poslovanja in izjemnih obetov za prihodnjo rast podjetja. Iz istih razlogov je bil nominiran za zlato gazelo tudi leta 2004.
2004/2005	Direktor in ustanovitelj ATecha Davor Jakulin je zmagal v izboru "Najpodjetniška ideja 2004/2005", ki je potekal v organizaciji časopisa Finance.
2008	Na 2. Slovenskem forumu inovacij januarja leta 2008 je ATech strokovni komisiji predstavil dva nova izdelka, in sicer integriran krmilnik za baterijsko gnana vozila, TR-550 in BEPI, bralnik/zapisovalnik brez kontaktnih kartic. Obe inovaciji sta se uvrstili med 40 najboljših inovacij in si s tem pridobili pravico do predstavitve na osrednji nacionalni razstavi v Cankarjevem domu v Ljubljani.
2008	Leta 2008 je bilo med dobitniki nagrad in priznanj za inovacijsko novinarstvo InJo tudi ATechovo interno glasilo Škratech. Interno glasilo je za sistematičen pristop k dvigovanju inovacijske zavesti v internih medijih v letu 2007 prejelo posebno InJo priznanje.
2008	ATech je za integrirano nadzorno enoto za kontrolo pristopa s prilagodljivo povezljivostjo DOX leta 2008 prejel bronasto priznanje za inovativnost Primorske gospodarske zbornice.
2008	Na 3. Slovenskem forumu inovacij oktobra leta 2008 je ATech strokovni komisiji predstavil dva nova izdelka, in sicer FUMIS, krmiljo za regulacijo ogrevalnih sistemov na pelete in lesno biomaso ter CaSi Energy Switch enoto. ATechova družina izdelkov FUMIS se je uvrstila med 30 najboljših in s tem pridobila pravico do predstavitve na osrednji nacionalni razstavi. ATechova družina izdelkov FUMIS je bila razglašena tudi za podnebju prijazno inovacijo.
2009	Na InCO konferenci 2009, v okviru katere je potekala podelitev InJo nagrad za najboljši novinarski prispevek o inovativnosti v internih medijih, je ATechovo interno glasilo prejelo kar dve nagradi s področja inovacijskega novinarstva. Podjetje ATech pa je prejelo posebno priznanje za inovacijsko komunikacijsko strategijo.

2009	Primorska gospodarska zbornica je leta 2009 razglasila zmagovalce razpisa za podelitev priznanj in diplom inovacijam v obalno-kraški regiji za leto 2008. Tričlanska strokovna komisija je zlato priznanje dodelila ATechovi inovaciji FUMIS OX. Gospodarska Zbornica Slovenije je nato še ATechu za FUMIS podelila Srebrno priznanje za najboljšo inovacijo na nacionalni ravni leta 2008.
2009	ATech se je leta 2009 že tretje leto zapored uvrstil med najbolj inovativna podjetja v Sloveniji, ki so jih na podlagi prijavljenih inovacij izbrali na 4. Slovenskem forumu inovacij. ATech se je predstavil z inovacijo G2RCU.
2010	Primorska gospodarska zbornica je leta 2010 razglasila zmagovalce razpisa za podelitev priznanj in diplom inovacijam v obalno-kraški regiji za leto 2009. Strokovna komisija je ATechovim inovacijam podelila kar dve priznanji: srebrno priznanje za inovacijo Invertis in bronasto priznanje za inovacijo MESBox.

5.5 POVEZANOST DOP IN INOVATIVNOSTI PODJETJA ATech elektronika

V ATechu menijo, da med DOP in inovativnostjo obstaja sinergija. Njuno povezanost razumejo v smislu, da DOP služi kot motivacija in navdih za inoviranje. DOP je tista, ki postavlja smernice ali pa okvire inovativnosti. Znotraj podjetja je DOP navdih in vodilo pri inoviranju, navzven pa lahko komunikacijsko podpre javno podobo podjetja, njegovih izdelkov in blagovnih znamk. Uspešnost izvajanja DOP tako med drugim merijo tudi s številom okolju prijaznih inovacij, ki jih razvijejo v posameznem letu. Povezanost DOP in inovativnosti je lahko vodilo pri nakupnih odločitvah potrošnikov in vodilo pri odločitvah skupnosti (Franič 2010).

5.5.1 EKO INOVACIJA FUMIS

Povezanost DOP in inovativnosti se v ATechu kaže v izdelkih, ki so plod lastnega razvoja in imajo neposreden ekološki učinek. Dober primer je FUMIS, družina okolju prijaznih izdelkov, ki so nastali z namenom učinkovite in zanesljive regulacije ter nadzora kotlov in peči na pelete. ATech nudi celotno paleto regulacij za ogrevalne sisteme, opsijskih modulov in programske opreme (PC softvera), ki proizvajalcem in inštalaterjem omogočajo učinkovito konfiguracijo ogrevalnih sistemov na lesno biomaso, vse od enostavnih kaminskih peči do

kompleksnih kotlov visokih moči, integriranih v sisteme za avtomatizacijo stavb. FUMIS-ova natančna in stabilna regulacija izgorevanja se kaže v izjemno visoki učinkovitosti zgorevanja in nizki stopnji emisij. Izdelki FUMIS so bili razviti upoštevajoč zahtevne pogoje okolja, v katerem delujejo. Že od zgodnjih faz razvoja je bila elektronika glede termičnih obremenitev skrbno načrtovana in ekstenzivno testirana v klimatskih komorah in na terenu – vse z namenom zagotavljanja dolge življenjske dobe izdelka (ATech elektronika 2010).

ATechova družina izdelkov FUMIS se je leta 2008 uvrstila med 30 najboljših inovacij in s tem pridobila pravico do predstavitve na osrednji nacionalni razstavi, 3. Slovenskem forumu inovacij, na kateri je FUMIS prejel laskavi naziv »Podnebnju prijazna inovacija«. Bistven in ključen ekološki vpliv FUMIS-a je pomembno zmanjšanje izpustov toplogrednih plinov oziroma CO₂ iz fosilnih goriv (ATech elektronika 2010).

Primorska gospodarska zbornica je leta 2009 razglasila zmagovalce razpisa za podelitev priznanj in diplom inovacijam v obalno-kraški regiji za leto 2008. Tričlanska strokovna komisija, ki je izbirala med inovacijami iz osmih podjetij, je zlato priznanje podelila ATechovi inovaciji FUMIS OXY. Gospodarska Zbornica Slovenije pa je FUMIS-u podelila Srebrno priznanje za najboljšo inovacijo na nacionalni ravni, ki predstavlja najvišje priznanje inovativnim dosežkom slovenskih podjetij in s tem tudi promocijo inovativnosti v Sloveniji (ATech elektronika 2010).

Nagrade za FUMIS, ki je razvit skladno z načeli varovanja okolja, ATechu potrjujejo pravilnost njegove usmerjenosti v okolje, saj je bilo podjetje leta 2009 prepoznano tudi z nagrado za družbeno odgovornost HORUS. Z nagrajenim FUMIS-om je ATech Slovenijo približal ekološko najnaprednejšim državam, ki razvijajo in spodbujajo tehnologijo za ekološko uporabo naravnih dobrin. »Z inovacijami elektronskih sistemov prispevamo k razvoju na področju varčevanja z energijo, trga zaščite in udobja«, pravi Gregor Franič, direktor marketinga v ATechu. Vojko Blažič, vodja razvoja v ATechu, pa pojasnjuje: »Inovacija FUMIS pomeni neposredno uresničevanje strateške usmeritve EU - biti v svetu prvi na področju obvladovanja tehnologij zmanjševanja toplogrednih plinov.« (ATech elektronika 2010).

6 DISKUSIJA

Obstaja zelo malo teorij in empiričnih raziskav, ki bi neposredno dokazovale, da obstaja vzročna povezanost med DOP in inovativnostjo podjetij. Čeprav vzročna povezava med DOP in inovativnostjo še ni povsem jasna, pa ugotovitve projekta RESPONSE kažejo, da med njima zagotovo obstaja nekakšen odnos. Tudi v podjetju ATech so prepričani, da sta DOP in inovativnost povezana pojma ter da sodelujeta sinergično. Sinergijo med DOP in inovativnostjo lahko vidimo na primeru InCo gibanja za inovativni preboj Slovenije, v okviru katerega je ATech v sodelovanju z lokalno osnovno šolo organiziral podjetniško-šolsko delavnico spodbujanja mladih k inovativnemu razmišljanju. Primer sinergične povezanosti je tudi aktivno spodbujanje inovativnosti zaposlenih s številnimi internimi in eksternimi izobraževanji ter sistemom nagrajevanja inovativnih predlogov. Interno glasilo je leta 2008 prejelo posebno InJo priznanje za sistematičen pristop k dvigovanju inovacijske zavesti, leta 2009 pa dve nagradi s področja inovacijskega novinarstva. Podjetje ATech je prejelo še posebno InJo priznanje za inovacijsko komunikacijsko strategijo. Sinergija DOP in inovativnosti v ATechu pa se kaže predvsem v razvoju okolju prijaznih inovacij ter uporabi novih materialov in tehnologij, ki imajo manjši vpliv na okolje.

Vzročno povezanost med DOP in inovativnostjo v ATechu razumejo v smislu, da DOP nastopa kot motivacija in navdih za inoviranje. DOP je vodilna, saj je tista, ki postavlja smernice ali okvire inovativnosti. Znotraj podjetja DOP služi kot navdih in vodilo pri inoviranju, navzven pa lahko komunikacijsko podpre javno podobo podjetja, njegovih izdelkov in blagovnih znamk (Franič 2010). Povezanost, pri kateri družbeno odgovorni odnos podjetja do deležnikov vpliva na proces inoviranja, najdemo v primeru investiranja, motiviranja in spodbujanja inovativnosti zaposlenih, katerim podjetje posveča veliko pozornost. Že več let ima ATech namreč vzpostavljen sistem nagrajevanja uporabnih inovativnih predlogov zaposlenih, ki lahko vedno izrazijo svoje mnenje in podajo najrazličnejše ideje. Drug primer je osredotočenost na trg in potrošnika ter izdelava inovacij, ki kupcem prinašajo koristi. ATechova učinkovitost proizvodnje, kakovost in fleksibilnost omogočajo inovativnost in zadovoljevanje spreminjajočih se potreb kupcev.

Povezanost DOP in inovativnosti v podjetju ATech povezujejo predvsem z razvojem okolju prijaznih inovacij. Reprezentativen primer je družina okolju prijaznih izdelkov FUMIS, ki je razvita v skladu z načeli varovanja okolja. ATech je z večkrat nagrajenim FUMIS-om Slovenijo približal ekološko najnaprednejšim državam, ki razvijajo in spodbujajo tehnologijo

za ekološko uporabo naravnih dobrin. Zrelotna pot, ki govori o popolni integraciji med DOP in inovativnostjo, kaže, da je inovativnost več kot zgolj novi izdelki in tehnologija ter da je v povezavi z DOP lahko prisotna še v mnogih drugih vidikih (MacGregor in Fontrodona 2008, 19–20). ATech, ki je na eni strani uspešno inovativno podjetje in po drugi strani prizadevno DOP podjetje, potrebuje načrt za prehod z ozkega in enostranskega pogleda povezave med DOP in inovativnostjo, ki bo na dolgi rok povečal njegovo vrednost in konkurenčno prednost.

7 SKLEP

DOP in inovativnost sta aktualna pojma, o katerima se zadnje čase veliko razpravlja. Tudi vloga malih in srednje velikih podjetij pridobiva vedno večji pomen. Prav zaradi te aktualnosti sem se odločila, da raziščem povezavo vseh treh dejavnikov, torej povezanost DOP in inovativnosti malih in srednje velikih podjetij. Raziskava mi je predstavljala velik izziv, saj je bilo na voljo le malo teorij in empiričnih raziskav, ki bi to povezanost neposredno dokazovale.

Teoretska izhodišča opozarjajo, da razumevanje odnosa med DOP in inovativnostjo podjetij ni lahko, saj gre za kompleksna in multidimenzionalna pojava. Njuna medsebojna kompatibilnost in sinergija veljata le v nekaterih primerih, ki vključujejo določeno vrsto inovativnosti in določen tip DOP, ne moremo pa tega preprosto posplošiti. Tako teorije inovativnosti kot tudi DOP teorije so namreč razdeljene glede na njuno medsebojno razmerje. Do neke mere je to posledica internega dualizma oziroma notranje raznolikosti obeh pojmov. Teorije inovativnosti vključujejo po eni strani komplementarne ideje oziroma sinergijo, po drugi strani pa nasprotne ideje oziroma antitezo v razmerju do DOP. Podobno dvojnost je moč opaziti v DOP literaturi, kjer je opisano, kako se ta ujema z idejo inovativnosti. Potrebno je razlikovati med statičnimi in dinamičnimi razlagami. Medtem ko je velik del inovativne teorije dinamičen, pa DOP teorijo večinoma spremlja tradicionalna statična razlaga. DOP je v prvi vrsti naslovljena na trenutne deležnike in osredotočena na vprašanja, ki se tičejo trenutnega ugleda ter sodelovanja med gospodarstvom in družbo tukaj in zdaj. Iz tega sledi ideja o nujni vključitvi dinamičnega razmisleka znotraj DOP analize. DOP teorije, da postanejo relevantne za sodobno gospodarstvo, ki temelji na znanju ter podpira inovacije in tehnološki razvoj, namreč morajo vključevati statične in dinamične perspektive (Midttun 2007, 410). Čeprav vzročna povezava med DOP in inovativnostjo še ni povsem jasna, lahko zaključim, da med njima zagotovo obstaja nek odnos.

DOP in inovativnost sta prepletena dejavnika, ki prinašata podjetju dodano vrednost in večata njegovo konkurenčno prednost. Vizija obeh dejavnikov se lahko začne daleč narazen. Na podlagi medsebojnega povezovanja pa se ta vizija vedno bolj razširja: najprej znotraj podjetja in nato tudi izven njega. DOP in inovativnost tako postajata vse bolj povezana in soodvisno delujeta pri strateških aktivnostih podjetja (MacGregor in Fontrodona 2008, 12–18). Na primeru podjetja ATech lahko vidimo ločeni viziji DOP in inovativnosti. Podjetje uspešno in učinkovito izvaja DOP, po drugi strani pa veliko pozornost namenja inovativnosti. Razumevanje njune povezanosti in izkoriščanje velikega potenciala, ki ga povezanost omenjenih dejavnikov prinaša, pa je pomanjkljivo. V ATechu povezanost DOP in inovativnosti podjetij namreč razumejo le enosmerno (družbena odgovornost vodi inovativnost) in v glavnem le v okviru razvoja eko inovacij. S pomočjo dodatnega znanja, poglobljenega razumevanja in konkretnih načrtov lahko podjetje doseže popolno integracijo DOP in inovativnosti, kar mu lahko prinese kakšno novo korist. V času težkih gospodarskih razmer pa je vsaka dodatna korist za podjetje več kot dobrodošla. Sinergija DOP in inovativnosti hkrati prispeva še k izboljšanju položaja zaposlenih, potrošnikov, dobaviteljev in širšega družbenega okolja.

Ob primanjkovanju ustrezne literature zaradi še ne preveč raziskanega odnosa lahko kot omejitve naloge navedem še intervju, ki je bil zaradi pomanjkanja časa zaposlenih v podjetju, izveden elektronsko in je ponudil bolj pomanjkljive informacije. Študija primera tako temelji predvsem na besedilih iz internih glasil in spletne strani podjetja, ki pa so v veliki meri promocijsko obarvana. Podatke bi zato bilo potrebno preveriti med zaposlenimi, potrošniki, dobavitelji in drugimi relevantnimi deležniki ATecha z daljšimi in bolj poglobljenimi intervjuji. Smiselno bi bilo nadaljevati in nadgraditi raziskavo povezanosti DOP in inovativnosti v Sloveniji ter to primerjati s prakso drugih članic EU. Na ta način bi izvedeli, kje se slovenska podjetja na področju povezanosti med DOP in inovativnostjo dejansko nahajajo ter kaj bi bilo še potrebno izboljšati.

8 LITERATURA

1. ATech elektronika. 2007a. *Škratech*. Interno gradivo, marec.
2. --- 2007b. *Škratech*. Interno gradivo, april–maj.
3. --- 2007c. *Škratech*. Interno gradivo, avgust–september.
4. --- 2007č. *Škratech*. Interno gradivo, oktober–november.
5. --- 2007d. *Škratech*. Interno gradivo, december.
6. --- 2008a. *Škratech*. Interno gradivo, januar–februar.
7. --- 2008b. *Škratech*. Interno gradivo, marec–april.
8. --- 2008c. *Škratech*. Interno gradivo, maj–junij.
9. --- 2008č. *Škratech*. Interno gradivo, julij–avgust.
10. --- 2008d. *Škratech*. Interno gradivo, december.
11. --- 2009a. *Škratech*. Interno gradivo, januar–april.
12. --- 2009b. *Škratech*. Interno gradivo, maj–september.
13. --- 2009c. *Škratech*. Interno gradivo, december.
14. --- 2010. Dostopno prek: <http://www.atech.si/> (7. avgust 2010).
15. Carlsson, B. in R. Stankiewicz. 1995. On the nature, function and composition of technological systems. V *Technological systems and economic performance: The case of factory automation*, ur. B. Carlsson, 21–56. Dodrecht: Kluwer Academic Publishers.
16. Carrol, Archie B. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definition construct. *Business & Society* 38 (3): 268–295.
17. Christensen, C. M. 1997. *The innovator`s dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Books.
18. Das, Tushar Kanti. 2006. Corporate Environmental Responsibility. *Excellence: Special issue on Corporate Social Responsibility* 3: 166–174.

19. *Evropska komisija*. 2010. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/index_sl.htm (15. avgust 2010).
20. Fink Babič, Sonja. 2006. Vloga inovativnosti pri trajnostnem razvoju. *Organizacija* 39 (5): 314–320.
21. Franič, Gregor. 2009. Intervju. S fokusiranjem produktnega portfelja in globalizacijo prodaje povečujemo konkurenčno prednost. *Promis* 1 (2). Dostopno prek: http://www.produktni-management.si/documents/PROMIS_PRODUKTNO_VODENJE.pdf (7. avgust 2010).
22. --- 2010. Intervju z avtorjem. Bač pri Materiji, 1. junij.
23. Golob, Urša. 2004. Razumevanje družbene odgovornosti podjetja znotraj marketinga. *Teorija in praksa* 41 (5–6): 874–889.
24. *Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine*. 2010. Dostopno prek: <http://www.gzdbk.si/si/> (15. avgust 2010).
25. Hall, Jeremy. 2003. Special Issue: Environmental innovation. *Journal of Cleaner Production* 11 (4): 343–346.
26. *Imam idejo! Portal za inovativne*. 2010. Dostopno prek: <http://www.imamidejo.si/> (15. april 2010).
27. Jeurissen, Ronald. 2000. John Elkington, Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Journal of Business Ethics* 23 (2): 229–231.
28. Lundvall, Bengt-Ake. 1992. *National systems of innovation: Toward a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter Publishers.
29. MacGregor, P. Steven in Joan Fontrodona. 2008. Exploring the fit between CSR and innovation. *IESE Business School Working Paper No. 759*. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1269334 (1. julij 2010).
30. Malerba, Franco. 2002. Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy* 31 (2): 247–264.

31. Maxwell, D. in R van der Vorst. 2003. Developing sustainable products and services. *Journal of Cleaner Production* 11 (8): 883–895.
32. Mendibil, Kepa, Jose Hernandez, Xavier Espinach, Elisabet Garriga in Steven MacGregor. 2007. How can CSR practices lead to successful innovation in SMEs? *RESPONSE project*. Dostopno prek: http://www3.udg.edu/cid/response/Documents/EUROMA_How%20can%20CSR%20practices%20lead%20to%20successful%20innovation%20in%20SMEs.pdf (1. julij 2010).
33. Midttun, Atle. 2007. Corporate responsibility from a resource and knowledge perspective. Towards a dynamic reinterpretation of C(S)R: are corporate responsibility and innovation compatible or contradictory? *Corporate Governance* 7 (4): 401–413.
34. Porter, Michael E. in Mark R. Kramer. 2006. Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* 84 (12): 1–24. Dostopno prek: <http://www.exed.hbs.edu/assets/strategy-society.pdf> (20. julij 2010).
35. Potočan, Vojko in Matjaž Mulej. 2007. Družbena odgovornost trajnostnega podjetja. *Organizacija* 40 (5): 129–133.
36. Pujari, Devashish, Gillian Wright in Ken Peattie. 2003. Green and competitive: Influences on environmental new product development performance. *Journal of Business Research* 56 (10): 657–671.
37. --- 2006. Eco-innovation and new product development: understanding the influences on market performance. *Technovation* 26 (1): 76–85.
38. Rennings, Klaus. 1998. Towards a Theory and Policy of Eco-Innovation – Neoclassical and (Co-)Evolutionary Perspectives. *ZEW Discussion Paper* 24. Dostopno prek: <http://econstor.eu/bitstream/10419/24575/1/dp2498.pdf> (17. april 2010).
39. *Slovenski forum inovacij*. 2010. Dostopno prek: <http://www.foruminovacij.si/> (15. avgust 2010).

9 PRILOGE

Priloga A: Intervju z direktorjem marketinga Gregorjem Franičem

OSNOVNI PODATKI

1. **Poslanstvo:** Na področju elektronike zagotavljamo celovite rešitve in našim strankam tako pomagamo s prevzemom odgovornosti za ta del njihove verige vrednosti. Z doseganjem in preseganjem pričakovanj naših poslovnih partnerjev gradimo dolgoročne partnerske odnose.
2. **Vizija:** Odličnosti v razvoju in proizvodnji elektronskih komponent. Z največjo možno kakovostjo in prilagodljivostjo željam kupcev želimo postati referenca na trgu elektronike.
3. **Vrednote:** ljudje, okolje, družba
4. **Število zaposlenih:** 74
5. **Trg poslovanja:** glavnina EU, Slovenija okoli 45%
6. **Proizvodna dejavnost:** razvoj in proizvodnja elektronike, po slovenski kategorizaciji »Kovinsko-predelovalna industrija«
7. **Letni prihodek:** 5,1 mio EUR (2009)

DRUŽBENA ODGOVORNOST

1. **Kaj si predstavljate pod izrazom družbena odgovornost?** Načrtovanje in izvajanje aktivnosti podjetja z upoštevanjem vidikov trajnostnih vplivov na fizično in kulturno okolje.
2. **V čem vidite koristi družbene odgovornosti za podjetje?** Izboljšuje samopodobo in zavzetost zaposlenih ter dviguje ugled podjetja med zunanjimi deležniki.
3. **V kolikšni meri je družbena odgovornost integrirana v vaše strateške odločitve poslovanja?** Je že od nekdanj del vrednot podjetja.
4. **Kdo so vaši relevantni deležniki (potrošniki, zaposleni itd) in na kakšen način pri družbeno odgovornem ravnanju upoštevate vsako skupino posebej?** Družbene odgovornosti ne obravnavamo kot marketinško aktivnost, ki se prilagaja glede na ciljne skupine temveč je to za nas način razmišljanja in dela, ki je vraščen v poslovne procese, je njihov naravni del.
5. **Kako vam DO pomaga pri samem procesu razvoja novih izdelkov? V kolikšni meri pri zmanjševanju stroškov procesa in tveganja poslovanja?** Ne moremo reči,

da nam pomaga, prej bi rekel, da je ponotranjena družbena odgovornost vir navdiha pri snovanju novih izdelkov, kjer si skladno s poslanstvom trudimo presegati pričakovanja kupcev oziroma deležnikov tako, da so naši izdelki, še bolj učinkoviti, okolju prijazni in trajnostno naravnani.

6. **Ste sprejeli družbeno odgovornost zaradi zunanjih dejavnikov (zakonodaja, pritisk potrošnikov itd.) ali bolj na podlagi lastnih odločitev in usmerjenosti?** Družbeno odgovorno v podjetju ravnamo od zmeraj, torej še preden je DO postala relevantna tema.

INOVATIVNOST

1. **V kolikšni meri je inovativnost integrirana v vaše strateške odločitve in kje vse se to odraža?** V celoti in se odraža v vseh procesih podjetja, izdelkih in komunikaciji.
2. **Kaj mislite, kakšne koristi vam prinaša inovativno delovanje?** Povečano dodano vrednost, ki posledično omogoča nadaljnje investiranje v inovativne izdelke in inoviranje poslovnih procesov.
3. **Kakšno dodano vrednost prinašajo vaše inovacije potrošnikom?** Dodatne funkcije, nižjo porabo energije, prihranek časa, enostavnejše upravljanje itn.
4. **Kakšen je pomen vaših inovacij za širšo družbo?** Z zmanjšanjem porabe energije, enostavnejšim upravljanjem in prihrankom časa uporabnikom izboljšujemo kvaliteto življenja in okolja, v katerem bivajo.

POVEZANOST DRUŽBENE ODGOVORNOSTI IN INOVATIVNOSTI

1. **Kako razumete odnos med družbeno odgovornostjo in inovativnostjo?** V ATechu DO razumemo kot motivacijo in navdih za inoviranje.
2. **Mislite, da med njima obstaja sinergija ali antiteza?** Sinergija lahko, glede antiteze pa ne morem odgovoriti, ker bi moral najprej razumeti pomen besede v tem kontekstu.
3. **Ali ima po vašem mnenju vodilno vlogo DO ali inovativnost ter kako si predstavljate njuno vzročno-posledično razmerje?** Po mojem mnenju gre za ločeni zadevi, v DO kontekstu pa DO postavlja smernice ali pa okvire inovativnosti.
4. **Na kakšen način se v vaših izdelkih odraža povezanost družbene odgovornosti in inovativnosti?** Skozi energijsko učinkovite izdelke.
5. **Kaj mislite, kaj lahko povezanost družbene odgovornost in inovativnosti doprinese podjetju?** Znotraj podjetja je DO navdih in vodilo pri inoviranju, navzven pa lahko komunikacijsko podpre javno podobo podjetja/izdelkov/blagovnih znamk.

6. **Kaj mislite, kaj lahko povezanost družbene odgovornosti in inovativnosti doprinese potrošnikom?** Je lahko vodilo pri nakupnih odločitvah.
7. **Kaj mislite, kaj lahko povezanost družbene odgovornosti in inovativnosti doprinese širši družbi?** Je lahko vodilo pri odločitvah skupnosti (primer plinski terminal).