

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**INOVATIVNI KAPITAL KOT DEL NEOTIPLJIVEGA KAPITALA
PRIMER PODJETJA DOMEL, d.o.o.**

Ljubljana, september 2012

ANŽE VRBINC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) _____, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom _____, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko _____ in sosvetovalcem/sosvetovalko _____.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 VLOGA NEOTIPLJIVIEGA KAPITALA ZA GOSPODARSTVO.....	2
1.1 Opredelitev neotipljivega kapitala.....	2
1.2 Vpliv neotipljivega kapitala na produktivnost	4
2 OPREDELITEV INOVATIVNEGA KAPITALA	5
2.1 Kaj so procesne in proizvodne inovacije.....	5
2.2 Uspešnost poslovanja podjetja	7
3 PREDSTAVITEV PODJETJA DOMEL, d.o.o.	8
3.1 Zgodovinski razvoj podjetja.....	8
3.2 Zgodovina poslovanja in poslovanje danes.....	9
3.3 Raziskovalno razvojni oddelek v podjetju Domel, d.o.o.....	14
4 VLOGA INOVACIJSKE DEJAVNOSTI V PODJETJU DOMEL, d.o.o.	15
4.1 Inovacijska dejavnost v podjetju Domel, d.o.o., v obdobju 2008-2011	15
4.2 Izzivi za inovativno dejavnost v prihodnosti.....	22
SKLEP.....	23
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Vrste neotipljivega kapitala</i>	<i>3</i>
<i>Tabela 2: Izobrazbena struktura zaposlenih (stanje 31.12.2011).....</i>	<i>11</i>
<i>Tabela 3: Prodaja na najpomembnejših trgih</i>	<i>13</i>
<i>Tabela 4: Struktura skupnega prihodka</i>	<i>16</i>
<i>Tabela 5: Inovacijska dejavnost v podjetju</i>	<i>18</i>
<i>Tabela 6: Stroški inovacijskih dejavnosti.....</i>	<i>19</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika1: Gibanje števila zaposlenih v zadnjih 10 letih</i>	<i>10</i>
<i>Slika 2: Celotni prihodki, prihodki od prodaje in čisti dobiček zadnjih 10 let</i>	<i>13</i>

UVOD

Podjetja po vsem svetu se v času gospodarske krize še bolj kot v preteklosti sprašujejo, kaj bo podjetja rešilo pred propadom. Vedno večjo vlogo pri organiziranju podjetja in njegovem razvoju ima neotipljivi kapital. Podjetja so ga do sedaj zapostavljala, kar pa se v zadnjem obdobju spreminja. Razlog za zapostavljenost je ta, da je neotipljivi kapital specifičen, obenem pa ga je težko meriti oziroma točno določiti ter ga opisati v poslovanju podjetja. Eden najpomembnejših delov neotipljivega kapitala je znanje zaposlenih in njihova ustvarjalnost, česar si podjetje ne more lasti, saj si ne more lastiti zaposlenih samih. V zadnjem času se kot ena izmed rešitev pojavljajo oddelki za raziskave in razvoj, katerim so podjetja v preteklosti namenjala premalo ali pa sploh nobene pozornosti.

Podjetja se v današnjem času srečujejo z nasičenostjo trgov, kar pomeni, da se morajo za vsak odstotek tržnega deleža močno boriti. Največji vpliv na podjetja je prineslo zmanjšanje proizvodnih stroškov na enoto, kar je posledično pomenilo več prostora za nižanje cen izdelkov in posledično s tem možnost pridobitve novih kupcev. Kot smo že omenili, so podjetja neotipljivi kapital zapostavljala, kar pa se v zadnjem obdobju spreminja.

Eno izmed najuspešnejših podjetji, ki veliko vlaga v neotipljivi kapital, predvsem v inovacije in razvoj podjetja, je podjetje Domel, d.o.o., s sedežem v Železnikih. Ukvarjajo se s proizvodnjo elektromotorjev in sesalnih enot, izdelke pa večinoma prodajajo v tujini. Rečem lahko, da je podjetje eno izmed vodilnih na svojem področju v inovacijah in izboljševanju tako izdelkov kot proizvodnih procesov. Naj dodam še, da je podjetje dokaj veliko, saj je imelo v letu 2011 v povprečju zaposlenih skoraj 1000 ljudi.

Domel, d.o.o., veliko sredstev vlaga v razvoj podjetja in izdelkov. Tako lahko trenutni svetovni gospodarski krizi uspešno kljubuje, obenem pa ustvarja dobiček za nadaljnji razvoj. Oddelek za raziskave in razvoj je tako v podjetju Domel, d.o.o., zelo dobro razvit. V zadnjem obdobju jim je uspelo izdelati izdelek, ki je bil prvi svoje vrste na svetu. Enak uspeh jim je uspel tudi na področju procesnih inovacij.

Namen diplomske naloge je preučiti vpliv neotipljivega kapitala na rast in uspešnost podjetja in gospodarstva. Cilj diplomske naloge pa je opredeliti položaj podjetja v preučevanem obdobju na področju raziskave in razvoja.

Diplomska naloga je sestavljena iz štirih vsebinskih poglavij. V prvem poglavju bom najprej opisal vpliv neotipljivega kapitala na gospodarstvo nato pa bom teoretično predstavil njegov vpliv na rast podjetij. Nadaljeval bom s pregledom in opredelitvijo inovativnega kapitala ter njegovim vplivom na uspešnost poslovanja podjetja. V naslednjem poglavju se bom osredotočil na raziskovano podjetje in opisal poslovanje ter zgodovino podjetja. V zadnjem vsebinskem poglavju se bom osredotočil na inovacijsko dejavnost danes in v preteklosti. Pri tem poglavju si bom pomagal z intervjujem, ki sem ga opravil z direktorico podjetja Domel, d.o.o., dr. Jožico Rejec, in pa z vprašalniki, ki ga morajo podjetja obvezno izpolniti na koncu

vsakega dvoletnega obdobja. Na koncu bom v sklepnem delu povzel glavne ugotovitve diplomske naloge. Priloge so namenjene bolj podrobnemu vpogledu v obravnavano tematiko.

1 VLOGA NEOTIPLJIVEGA KAPITALA ZA GOSPODARSTVO

V poglavju o vlogi neotipljivega kapitala za gospodarstvo bom najprej opredelil, kaj neotipljivi kapital sploh je, zaključil pa bom s poglavjem o vplivu neotipljivega kapitala na produktivnost.

1.1 Opredelitev neotipljivega kapitala

Neotipljivi kapital je v zadnjem času vse bolj pomemben tako pri podjetjih kot tudi pri raznoraznih meritvah uspešnosti, ki jih opravljajo različni inštituti. Neotipljivi kapital se do devetdesetih let prejšnjega stoletja izključuje oziroma se ga ne upošteva pri vrednotenju kapitala. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja pa je začel dobivati vse večji pomen, saj podjetja opazijo povezavo med rastjo neotipljivega kapitala in produktivnostjo. Razmerje med otipljivim in neotipljivim kapitalom podjetij vztrajno narašča v korist neotipljivega. Po nekaterih raziskavah predstavlja delež otipljivega kapitala le še dobro desetino tržne vrednosti posameznih podjetij v ZDA. Po definiciji neotipljivi kapital zajema veščine in znanja zaposlenih, pretok informacij in znanja v podjetju, odnose med zaposlenimi in strankami, ugled podjetja, zavzetost, motiviranost in predanost zaposlenih podjetju (Štular, 2008).

Pojavljajo se različne definicije neotipljivega kapitala. Ena izmed njih se glasi, da so to sredstva, ki so fizično neotipljiva, vendar predstavljajo vrednost podjetju. So tipičen dolgoročen fenomen, ki ne more biti natančno ovrednoten, dokler podjetje ni prodano in je ob prodaji v bilancah izkazano kot »dobro ime«, ki je izračunano kot razlika med tržno in knjižno vrednostjo podjetja (Šošter, 2005). Za nas bolj pomembna definicija se glasi: rezultati vlaganja v razvoj in zagon novih izdelkov, skupaj z naložbami v trženje, raziskave in razvoj, izdatki za programsko opremo ter organizacijski in človeški kapital opredeljen kot neopredmeten kapital (Danthine & Xiangrong, 2007). Neopredmetene investicije v inovacije po Corradu, Hulten & Sichel (2005) vključujejo raziskave in razvoj, odkrivanje in ovrednotenje naravnih sredstev, patentov in licenc, stroške razvoja v finančni industriji in nove arhitekturne in inženiring modele. Pri vrednotenju neotipljivega kapitala se pojavi več težav, zaradi katerih se sprašujemo, ali je neotipljiva kapital res lahko kapital. Vrednost neotipljivega kapitala je težko oceniti, saj ga ne moremo otipati oziroma opredmetiti, kar je lažje pri otipljivem kapitalu. Drugi razlog je ta, da je kapital neko sredstvo, ki je v lasti podjetja oziroma njihovih vlagateljev, človekovo znanje pa ne more biti v lasti podjetja, saj delavec ni v lasti podjetja. Prav neotipljivost je razlog, da se še danes ne prikazuje v finančnih poročilih podjetja. Poznamo več vrst neotipljivih sredstev, ki pa so vse predstavljene v tabeli 1.

Tabela 1: Vrste neotipljivega kapitala

Vrste neotipljivih sredstev	Nadaljnja razvrstitev
Računalniške informacije	Programi
	Podatkovne baze
Inovativni kapital	R&R
	Patenti in licence
	Nove arhitekturne in inženirske linije
	Razvojni stroški v finančni industriji
	Mineralno raziskovanje in vrednotenje
Ekonomske sposobnosti	Blagovna znamka
	Poseben človeški kapital (uvajanje novo zaposlenih, nadaljevanje poklicnega izobraževanja)
	Organizacijska struktura

Vir: C. Corrado in ostali, Measuring Capital and Tehnology: An Expanded Framework, 2005

Neotipljiva sredstva so tudi temelj podjetniško inovacijske moči, so surov material, od katerega so odvisni bodoči ekonomski in fizični rezultati (Daum, 2003, str. 16-17). Ta sredstva obstajajo samo v mislih skupine ali posameznika, bodisi v zunanjem smislu ugleda in staža v podjetju bodisi v notranjem smislu (znanje in veščine) (Thompson, 1997, str. 394).

Kot sem že ugotovil je prav neotipljivost glavni razlog, da se neotipljivi kapital še vedno ne prikazuje v finančnih poročilih podjetij in da se na ravni državne statistike o njem ne zbirajo podatki. Kljub zavedanju, da so le inovacije tisto, kar podjetju omogoča nove cikle rasti, se pri poslovnih načrtih še zelo malo podjetji ukvarja z ljudmi. Zaposleni so namreč tisti, ki so potencialen vir inovacij in s tem rasti podjetja. Pri odločitvi o vlaganju v podjetje bi bilo torej modro poleg otipljivega kapitala, ki poroča o preteklosti, proučiti tudi neotipljivi kapital. Prav tu se skrivajo možnosti za nadaljnjo ali celo eksplozivno rast. Podjetje mora najprej preveriti kompetence zaposlenih, saj so te najpomembnejši del neotipljivega kapitala, ki ga zaposleni zvečer nesejo domov. Izraženost kompetenc nam ne pove samo, česa so zaposleni sposobni, ampak kaj od tega so pripravljeni vložiti v podjetje. Sinergijski učinek timskega dela lahko kapital kompetenc pomnoži.

Omenil sem že, da je neotipljivi kapital izredno težko izmeriti, zato se ga podjetja v izkazih izogibajo. Obstajajo pa nekatera orodja, s katerimi ga je mogoče precej natančno izmeriti. To so merjenje organizacijske kulture, določitev in ocenjevanje kompetenc zaposlenih ter merjenje praks vodenja. Eno izmed zelo uporabnih orodij je tudi tako imenovano merjenje timov (*ang. team building*). Tako pridobimo pomembne informacije o intelektualnem kapitalu podjetja, kamor nameravamo vložiti sredstva. Na podlagi ocene neotipljivega kapitala lahko načrtujemo tudi ustrezne korake za odstranitev ovir, ki zavirajo večjo rast podjetja. Ob tem lahko pričakujemo večjo rast, kot bi jo podjetje doseglo samo s finančno injekcijo.

Vendar pa se kljub omenjenim praksam neotipljivi kapital sistematično še ne meri in ne zajema. Izračuni in metodologija, ki jo pomagajo graditi raziskave Corrada in ostalih (2005, 2006), VanArka in ostalih (Innovative projekt), tako postavljajo temelje meritev tudi za

Slovenijo. Njihov pristop temelji na zbiranju trdih podatkov od podjetij. Drugi način pa je anketni način, ki ga tudi uporabljajo nekatere raziskave (npr. Fukao, Hamagata, Miyagawa & Tonogi 2007), vendar pa je namen teh predvsem raziskovalni, ne predstavljajo pa še sistematične podlage za spremljanje neotipljivega kapitala.

1.2 Vpliv neotipljivega kapitala na produktivnost

V prejšnjem poglavju sem opredelil neotipljivi kapital in ugotovil, da do devetdesetih let prejšnjega stoletja niso upoštevali neotipljivega kapitala v kapitalski strukturi podjetja. Tudi v sedanjosti računovodstvo ne upošteva neotipljivega kapitala v celoti. Vse bolj ko se neotipljivi kapital uveljavlja, vse bolj se je povečeval vpliv neotipljivega kapitala na produktivnost podjetja. V preteklosti so bili v podjetjih prepričani, da je vlaganje v raziskave in razvoj, človeške vire, licence, patente in preostali neotipljivi kapital nepomembno, in da zmanjšuje vrednost podjetja. Bolj kot so raziskovali in upoštevali neotipljivi kapital, bolj so ugotavljali, da je neotipljivi kapital pomemben za rast in produktivnost podjetja. Raziskave so pokazale, da imajo podjetja, ki vlagajo v raziskave, povprečno višjo produktivnost kot podjetja, ki ne vlagajo. Podjetja vse več vlagajo v razvoj na vseh področjih, saj to dolgoročno vodi do večje produktivnosti in konkurenčnosti podjetja. Za vlaganje v raziskave in razvoj se v večini odločajo srednje velika in velika podjetja, saj je za raziskave in razvoj oziroma za iskanje izboljšav potrebno veliko denarja, ki se povrne šele čez čas. Tako kot je prikazano v raziskavi, ki so jo izvedli Redek, Kopriva, Mihelič & Simic (2010) na enainšestdesetih proizvodnih podjetjih v Sloveniji, je delež novo izdanih izdelkov v celotni prodaji podjetja majhen. Na produktivnost bolj kot novi produkti vplivajo izboljšave v samem proizvodnem procesu in izboljšave na izdelkih samih. Produktivnost se je v podjetjih izboljšala tudi z izboljšanjem logistike, distribucije in IT-ja. Seveda pa ne smemo pozabiti na zaposlene, ki so najpomembnejši in najzapletenejši del neotipljivega kapitala.

Glede na raziskavo, ki so jo opravili Corrado in ostali (2006), je opazno, da je povezanost med neotipljivim kapitalom in produktivnostjo vse večji. Podjetja, ki vlagajo v neotipljivi kapital, imajo v povprečju višjo rast produktivnosti kot podjetja, ki zanemarijajo vlaganje v neotipljivi kapital. V isti raziskavi je predstavljeno tudi dejstvo, da ima kapital večjo vlogo pri predstavitvi produktivnosti dela takrat, ko je vanj vključen tudi neotipljivi kapital.

Že v prejšnjem odstavku sem poudaril velik pomen zaposlenih pri odkrivanju in razvijanju novosti in izboljševanju obstoječega stanja. S to trditvijo se strinja tudi Korelc (2009), ki pravi, da je znanje v današnjih časih ena izmed najbolj pomembnih in osnovnih prvin v podjetju. Ena največjih konkurenčnih prednosti podjetja je zmožnost učenja in razvoja. Zanimivo je tudi, da poudarja, da sta zmožnost učenja in zmožnost pozabljanja starih omejujočih navad, prepričanj, delovanj enako vredna. Vsi ti dejavniki močno vplivajo na produktivnost in rast podjetja.

2 OPREDELITEV INOVATIVNEGA KAPITALA

Na začetku poglavja o opredelitvi inovativnega kapitala bom najprej opisal procesne in proizvodnje inovacije, na koncu pa bom opredelil še, kako inovativnost, vlaganje v razvoj in raziskovanje ter procesne in proizvodnje inovacije vplivajo na dobičkonosnost podjetja. Inovativni kapital je del neotipljivega kapitala. V nadaljevanju diplomske naloge se bom bolj posvetil inovacijski dejavnosti in bom podrobneje analiziral raziskave in razvoj.

2.1 Kaj so procesne in proizvodne inovacije

Prvo vprašanje, ki se mi je pojavila pri pisanju tega poglavja, je, zakaj je inovativnost tako pomembna. S pregledom literature sem našel avtorja, ki se je vprašal isto stvar in tudi odgovoril na to vprašanje. Po Likar, Anutovič, Berginc, Černjak, Demšar (2002, str. 75-76) je vse več vodilnih mož v podjetjih prepričanih, da so njihov najpomembnejši kapital ljudje, ljudje s svojim znanjem, izkušnjami in ustvarjalnostjo. Vendar obstaja med znanjem in izkušnjami ter ustvarjalnostjo razlika. Tako znanje kot izkušnje so sorazmerne z vloženim denarjem in časom. Več kot lahko investiramo, več znanja si lahko kupimo. Ustvarjalnost pa je v veliki meri neodvisna od vloženih sredstev. Ker slovenska podjetja niso tako bogata kot tuja, je ustvarjalnost edina bližnjica za dohitevanje najuspešnejših tekmecev. Z vlaganjem v znanje in spodbujanjem ustvarjalnosti izboljšujemo inovativnost in s tem posledično uspešnost podjetji.

Pomen inoviranja se je bistveno spremenil v zadnjih dveh desetletjih predvsem v tesni povezavi z vedno hitrejšim razširjanjem novih tehnologij. Inoviranje je bistven pogoj za rast in razvoj ter ohranjanje zaposlenosti in konkurenčnosti. Stanje inoviranja v Evropski uniji je nezadovoljivo kljub nekaterim znanstvenim dosežkom. Tradicionalni evropski prostor je nezaupljiv do inoviranja, njegove pomanjkljivosti pa se odražajo tako na področju sprejemanja zakonodaje kot tudi na področju konkurenčnosti. Uspešnost inoviranja v Evropski uniji je zelo različna. Razlikuje se po posameznih državah, regijah, podjetjih ter organizacijah in dejavnosti (Markič 2004, 192-198).

Raziskovanje, razvoj in inovativnost so ključni dejavniki gospodarskega napredka. Kazalniki trajnostnega razvoja držav članic Evropske unije so vsebinsko razdeljeni na več področji: splošni gospodarski kazalniki, zaposlenost, gospodarska reforma, socialna povezanost in družbeno okolje. Za potrebe spremljanja zastavljenih ciljev na omenjenih področjih je bil postavljen sistem sedmih glavnih kazalnikov trajnostnega gospodarskega razvoja (Eurostat 2005a). Eden izmed njih je umeščen na področje inovacijske in raziskovalne dejavnosti. Eurostat (2005b, str. 6) je predpisal obsežno vrsto podatkov znanstvenega raziskovanja in razvoja na področju inovativnosti, človeških virov v znanosti in tehnologiji, aplikacij patentov, pripravljenih pri EPO ter stroškov raziskovalno razvojne dejavnosti.

Standardno merilo za makro, industrijske in podjetniške inovacije so aktivnosti oddelka za raziskave in razvoj. R&D ustvarja znanje, ki omogoča podjetju razvoj boljših izdelkov ali bolj

učinkovitega proizvodnega proces (Ramirez & Hachiya, 2008). Kot je že v definiciji napisano, poznamo več vrst inovacij, ki vplivajo na različne stopnje proizvodnje, oddelke in izdelke v podjetju. Definicij je več. Department of Commerce (2008) definira inovacije kot oblikovanje, razvoj, in proizvajanje oziroma izvajanje novih ali spremenjenih produktov, storitev, procesov, organizacijskih struktur in poslovnih modelov za ustvarjanje vrednosti za stranke in povrnjene vloške, ki jih je podjetje vložilo v razvoj inovacij. Inovacije izdelkov so definirane kot predstavitev novega izdelka oziroma storitve ali pa kot predstavitev velike izboljšave izdelka oziroma storitve. Procesne inovacije pa so sestavljene iz izvajanja novih ali močno izboljšanih proizvodnih procesov, distribucijskih metod ali aktivnosti, ki podpirajo izdelke oziroma storitve (OECD, 2002). Proizvodna inovacija je del procesne inovacije in se nanaša samo na proizvodnji del podjetja. Med te inovacije štejemo izboljšanje in povečevanje učinkovitosti delovnih sredstev in pa boljšo izrabo predmetov dela, kar prinese višjo produktivnost in bolj racionalno izrabo predmetov dela.

Likar (2006) našteva naslednje dejavnike, ki vplivajo na inovativnost: stroški inovacijske dejavnosti, pokritje inovacijskih dejavnosti, prihodki inovacijskih dejavnosti, strateški vidik spodbujanja inovacijskih dejavnosti, snovanje ciljev in s tem merjenje ter spremljanje izidov, ustvarjanje idej – invencij, inovacijska kultura in vzdušje, usposabljanje in razvoj kadrov, organiziranje procesa menedžmenta idej zaposlenih, inovacijsko sodelovanje, zaviralni dejavniki (preveliko ekonomsko tveganje, previsoki inovacijski stroški, pomanjkanje ustreznih finančnih virov, pomanjkanje kakovostnega kadra, pomanjkanje informacij o tehnologiji pomanjkanju informacij o trgu).

Kljub velikem pomenu izboljševanja in ustvarjanja novosti, se veliko podjetji ne ubada s tem, ker je proces izboljševanja in uvajanja novosti zelo drag in v razmerju z vložkom tudi zelo rizičen. Veliko je potrebno vlagati tudi v podporno okolje (univerze, raziskovalni inštituti, poslovne storitve). Tako kot po celem svetu se s težavami srečujemo tudi v Sloveniji. Fink (Spletomat.com, 2006, str. 1) navaja, da je eden ključnih problemov inoviranja v Sloveniji zagotavljanje podpornega okolja (npr. univerze, inštituti, podjetji in drugih organizacij, tvegani kapital, poslovne storitve). Dejstvo, da v Sloveniji deluje okoli 2000 inovatorjev, med katerimi je samo 200 aktivnih, izmed njih jih kar četrtina deluje v sodelovanju s tujimi podjetji, pomeni oviro pri oblikovanju širših nacionalnih projektov.

Preden se opredelim na slovenska podjetja v povezavi z inovacijami in neotipljivim kapitalom, si pogledajmo še stanje slovenskega razvojnega trga v primerjavi z Evropo. Republika Slovenija je edina vodilna država srednje in vzhodne Evrope, ki je uspela zvišati svoje izdatke za raziskovanje in razvoj na 0,7 odstotka BDP, kar je povprečje v EU. Slovenija ima prav tako po vseh kazalnikih vodilno mesto v kreiranju znanja in se na ta način približuje Evropski uniji (Aralica & Bačič 2005, str. 144).

2.2 Uspešnost poslovanja podjetja

Podjetje za uspešno poslovanje potrebuje dobre izdelke, učinkovito proizvodnjo ter učinkovit tržni, nabavni in prodajni oddelek. Za uspešno delovanje podjetja je potrebno veliko elementov, ki se morajo združiti v celoto, da podjetju prinesejo uspeh. V preteklosti so predvsem poudarjali pridobivanje poceni materialov in poceni delovne sile. Do nedavnega so zelo zapostavljali inovativnost v podjetju in vlaganje v raziskave in razvoj, vendar pa podjetje, ki želi biti uspešno, potrebuje veliko inovativnosti in vlaganj v raziskave in razvoj. Tako se ta vedno bolj zavedajo, da je velik del uspešnosti poslovanja odvisen od izboljšav v proizvodnih procesih in izboljšanja izdelkov ter uvajanja novih izdelkov, ki bodo pritegnili kupce. Podjetje za uspešno poslovanje tako potrebuje dobre izdelke, učinkovito proizvodnjo, učinkovit tržni, nabavni in prodajni oddelek.

Na uspešno poslovanje močno vplivajo procesne in proizvodnje inovacije, ki izboljšujejo, pospešujejo in racionalizirajo proizvodnjo oziroma procese v podjetju. Inovacije v proizvodnji so opaznejše kot procesne inovacije, saj so proizvodnje inovacije že v splošnem bolj vidne kot procesne, čeprav brez procesnih inovacij delovanje podjetja ni tako učinkovito, kot bi lahko bilo. Tudi Corrado in ostali (2005) v svoji raziskavi omenjajo veliko povezanost neotipljivega kapitala z uspešnostjo podjetja. Inovativna podjetja so v večini primerov bolj uspešna kot podjetja, ki ne vlagajo v inovativnost in razvoj. Glede na raziskave, ki so jih opravili Redek in ostali (2010), podjetja povečujejo svoje vloške v inovacije, raziskave in razvoj. Raziskava je tudi pokazala, da podjetja kljub temu, da je uspešnost poslovanja močno povezana z inovativnostjo, ne vlagajo toliko v teh kriznih časih, saj se bojijo neuspeha, kar pa bi posledično pomenilo propad podjetja. Vseeno pa je ne glede na krizne čase mogoče opaziti, da so podjetja, ki so najnaprednejša in s tem največ vlagajo v raziskave in razvoj ter inovativnost, najuspešnejša in se jim gospodarska kriza skorajda ne pozna (Krka, Akrapović).

Rebernik (1999, str. 260) definira uspešno podjetje kot tisto, ki neprestano raste oziroma se mu veča premoženje ter dosega zadosten dobiček. Glavno vodilo mu je doseči največji možen učinek, cilj ali rezultat z danimi sredstvi. Poudarja, da je poslovni uspeh potrebno izmeriti v skladu z načelom racionalnosti z vlaganji. Prav tako navaja, da s pomočjo računovodskih izkazov dobimo informacije, s katerimi lažje odločamo o stvareh, kot so: kako zagotavljati zadostno količino denarja, kako povečati premoženje v podjetju in kako dosegati dobiček.

Trdi pa tudi, da: »Ena izmed metod presojanja uspešnosti je medsebojna primerjava kazalnikov. Najpogosteje uporabljeni kazalniki so: donosnost in rentabilnost, gospodarnost ali ekonomičnost ter proizvodnost ali produktivnost.«

Korelc (2009) je v svoji knjigi predstavil, da za uspeh ni najbolj pomembna velikost podjetja, ampak prodornost in drugačnost, odprtost za novo in nenavadno. Pomembno je ravnanje z evolucionarnimi in tudi revolucionarnimi spremembami, mogoče tudi novolucijami (popolnoma nova spoznanja in tehnologije, ki nimajo zametkov v spoznanjih preteklosti, temveč ustvarjajo popolnoma nove paradigme).

Aw, Bee Yan, Roberts & Winston (2007) pravijo, da imajo investicije v raziskovanje in razvoj veliko vlogo. To so pojasnili na primeru vzorcev izvoza tajvanskih podjetij. Pojasnili so tudi, da interakcijski učinek med razvojem in raziskavo ter izvozom, lahko povzroči spremembo v produktivnosti.

Neotipljivi kapital je čedalje bolj pomemben za vsako podjetje. Opredelitev neotipljivega kapitala je zahtevna, zato so ga dolga leta zapostavljali. Inovacijski kapital je del neotipljivega kapitala in zajema raziskave in razvoj v podjetju. Podjetja, ki v času svetovne gospodarske krize vlagajo v raziskave in razvoj, so v primerjavi s tistimi podjetji, ki ne, bolj stabilna. V Sloveniji so podjetja na tem področju v evropskem povprečju vendar po mojem mnenju še premalo poudarjamo razvoj podjetij in zaposlenih. Eno izmed podjetji, ki spadajo v skupino, ki vlaga v razvoj, je podjetje Domel, d.o.o.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA DOMEL, d.o.o.

V tem poglavju bom predstavil podjetje Domel, d.o.o. Začel bom z opisom zgodovine razvoja podjetja in nadaljeval z nekaterimi značilnostmi, ki zaznamujejo samo podjetje. Sledijo podpoglavja o viziji, dejavnosti in organiziranosti, poslovanju in inovativnosti podjetja, ki so povzeta po letnem poročilu družbe Domel, d.o.o., za poslovno leto 2011.

3.1 Zgodovinski razvoj podjetja

Podjetje Domel, d. o. o. je zraslo iz kovinarske zadruga Niko, ki jo je ustanovilo osemnajst domačinov iz Železnikov 27. aprila 1946. Zadruga je dobila ime po prvem zadružniku in pobudniku ustanovitve Niku Žumru. Z nekaj stroji iz obrtniške delavnice je v zadrugi stekla proizvodnja mehanizmov za registratorje. Obseg dela se je zelo hitro večal. Število zaposlenih je raslo. Ob koncu prvega leta je zadruga imela že 59 zadružnikov. Z večanjem zaposlenosti se je razširil tudi proizvodni program. Iz pisarniških potrebščin se je program izdelkov razširil na laboratorijske aparate. Leta 1953 je bil izdelan prvi elektromotor. Proizvodnja je postala vse bolj serijska. V letu 1954 je bila zadruga z 246 delavci podržavljena (Domel, 2012). Leta 1958 je bil izvožen prvi elektromotor. Istega leta je bila zgrajena nova proizvodno-poslovna stavba za proizvodnjo elektromotorjev. Ti so postali osnovni program podjetja (Domel, d.o.o. , 2012).

Leta 1962 se je vključila v Iskro in znotraj nje ohranila program elektromotorjev ter ga uspešno razvijala. Ustvarjale so se povezave z velikimi svetovnimi proizvajalci bele tehnike. Prelomnega pomena za programsko usmerjenost je bil razvoj vakuumskega motorja za sesalnike, s katerimi je podjetju v letu 1974 uspel prodor na nemški trg. Ti motorji so postali nosilni program (Domel, d.o.o. , 2012).

Z letom 1987 se je podjetje osamosvojilo in v letu 1991 dokončno odcepilo od Iskre. V naslednjem letu je začelo poslovati z novim imenom Domel. Po končanem procesu

lastninjenja v letu 1996 Domel postane delniška družba. Deset let pozneje ustanovi lastno proizvodno podjetje na Kitajskem. Podjetje postane vodilni proizvajalec motorjev za sesalnike na evropskem trgu. V letu 2009 postane edini lastnik podjetja družba pooblaščenka Domel Holding, d. d., ki je v lasti zaposlenih, nekdanjih zaposlenih in upokojencev. V letu 2010 izvede pripojitev podjetja Tehnica, d. o. o., in postane družba z omejeno odgovornostjo. Domel, d. o. o., je del skupine Domel, ki je povezana v matično družbo Domel Holding, d. d. (Domel, d.o.o. , 2012).

Vizija podjetja Domel, d. o. o., je želja po sodobnem, uspešnem in stabilnem podjetju, ki izdeluje visokokakovostne izdelke, hkrati pa je fleksibilno in cenovno ugodno. Podjetje zelo veliko pozornost namenja pripadnosti svojim dobaviteljem, kupcem in zaposlenim. Zavedajo se, da jih k uresničitvi vizije vodi dobro planirana, zasnovana in udejanjena politika. Podjetje svojo vizijo uresničuje neposredno na ravni strateškega menedžmenta, posredno pa na ravni taktičnega in operativnega menedžmenta (Domel, d.o.o. , 2012).

3.2 Zgodovina poslovanja in poslovanje danes.

V tem podpoglavju bom predstavil poslovanje podjetja od leta 2000 do danes. Predstavil bom, kaj podjetje proizvaja in kaj je proizvajalo, gibanje zaposlenih, celotni prihodek, dobiček in nekatere najbolj pomembne reči, ki so se zgodile v določenem poslovnem letu. V nadaljevanju poglavja pa bom predstavil še današnje poslovanje in sestavo zaposlenih glede na izobrazbo.

Proizvodni program podjetja Domel, d.o.o. obsega sesalne enote za suho in mokro sesanje v večstopenjskih izvedbah, univerzalne kolektorske motorje, enosmerne motorje s permanentnimi magneti, asinhronske motorje z zunanjim tekačem, sesalne enote z elektronsko komutacijo, EC-motorje, EC-puhala, EC-ventilatorje, reluktančne sesalne enote, koračne motorje, elektroniko za krmiljenje elektromotorjev, komponente in orodja.

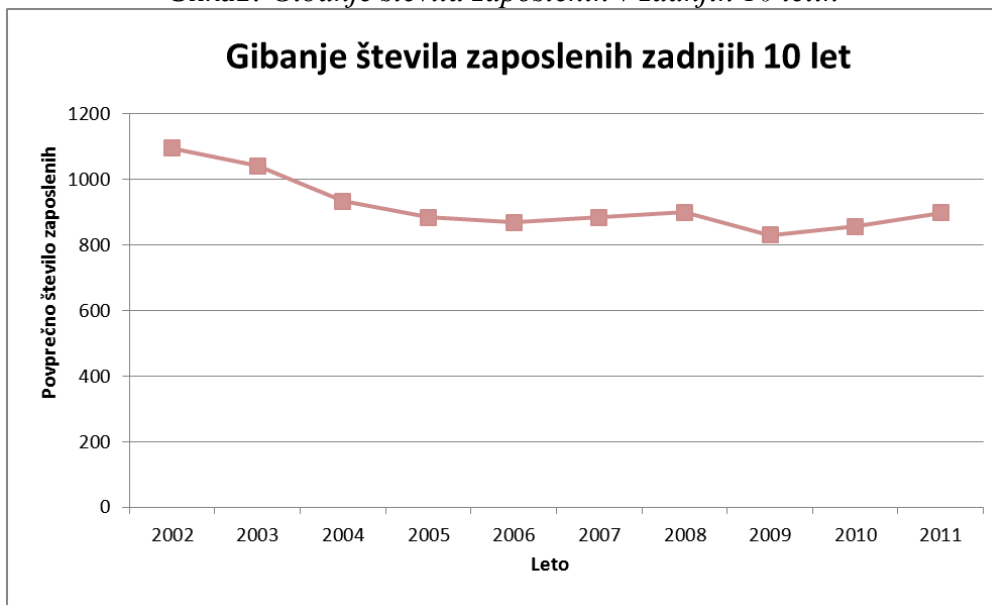
Največji delež trenutnega proizvodnega programa predstavljajo sesalne enote za suho in mokro sesanje, ki jim sledijo univerzalni kolektorski motorji, motorji s trajnimi magneti ter profesionalne izvedbe elektronsko komutiranih sesalnih enot in motorjev. Izdelujejo tudi motorje ter komponente za potrebe avtomobilske industrije, katerih delež je v trendu naraščanja.

Da so prišli do takega asortimana produktov, so potrebovali kar nekaj let. Na začetku, ko je podjetje delovalo pod imenom zadruga Niko, so izdelovali registratorje, to je bilo leta 1946. Kasneje so leta 1949 začeli s proizvodnjo laboratorijskih aparatov, preciznih šestil. Leta 1951 so svoj izbor izdelkov razširili na analitske in precizne tehnice, ničelno šestilo, kovanje žičnikov. Leto za tem so dodali še nekaj proizvodov, analitske uteži. Leta 1953 pa so začeli proizvajati prve elektromotorje, ki so tudi danes pomemben del Domelove proizvodnje. Leta 1962 se zadruga Niko priključi podjetju Iskra. V letu 1974 vpeljejo nov proizvod, ki je še danes eden najpomembnejših proizvodov v podjetju. Vpeljejo sesalne enote. V tem obdobju

so poleg elektromotorjev proizvajali tudi gospodinjske aparate. Leta 1991 je sledil izstop iz družbe Iskra in naslednje leto je zadruga dobila ime, ki ga nosi še danes, Domel. Omeniti velja še uvedbo novih proizvodnih programov: elektronsko komutiranih motorjev za ventilatorje prezračevalnih sistemov, baterijsko napajanje vrtnih aparatov in avtomobilsko industrijo leta 2011.

Podjetje po številu zaposlenih, danes jih zaposluje v povprečju 898, štejemo med velika podjetja. Od leta 2000 zaposlenost v podjetju neprestano niha. Leta 2000 je bilo v podjetju zaposlenih 933 ljudi. Ta številka zaposlenih se je do leta 2003 zvišala na 1005 zaposlenih in v naslednjem letu padla na 923 zaposlenih. Največ zaposlenih v povprečju v zadnjih dvanajstih letih je bilo leta 1953 v letu 2007, dve leti pred gospodarsko krizo. Kljub temu da je podjetje naravnano k zaposlovanju ljudi tudi preko optimalne strukture, se tudi Domel, d.o.o., ni mogel izogniti gospodarski krizi leta 2009 in je moral znižati število zaposlenih. Tako je bilo v letu 2009 še 960 zaposlenih, naslednje leto eden manj v letu 2011 pa le še 898 zaposlenih. Na število zaposlenih vpliva več dejavnikov. Spreminja se zaradi upokojitev zaposlenih, prezaposlitev v druga podjetja v skupini Domel, prenehanje trajanja delovnega razmerja za določen čas in prekinitev delovnega razmerja na podlagi delavčeve izjave. V tem obdobju niso odpuščali. Število produktivnih zaposlenih prilagajajo naročilom, režijski delavci pa so potrebni za intenziven razvoj. Podjetje omogoča zaposlitev ljudem v celotni Selški dolini. Na Sliki 1 je prikazano gibanje zaposlenih v zadnjih 10 letih.

Slika1: Gibanje števila zaposlenih v zadnjih 10 letih



Vir: Domel, d.o.o., Letno poročilo družbe Domel, d.o.o. za poslovno leto 2011, 2012, str. 19

V Domelu, d.o.o. svojo konkurenčno prednost gradijo na znanju in inovacijah, zato zaposlenim omogočajo dodatno izobraževanje. Skrb za izobraževanje je njihova stalnica, posledično pa se izobrazbena struktura vsako leto nekoliko izboljša. Velik poudarke dajejo na mlade in jim s štipendijami omogočajo lažje življenje skozi študentska leta, kasneje pa jim nudijo zaposlitev. Z vlaganjem v znanje in izobraževanje lahko veliko pripomorejo k

poslovanju podjetja, saj mladi s svojimi idejami in ustvarjalnostjo lahko močno pripomorejo k izboljšanju poslovanja podjetja. V Tabeli 2 je prikazan izobrazbena struktura v podjetju Domel, d.o.o.

Tabela 2: Izobrazbena struktura zaposlenih (stanje 31.12.2011)

Stopnja izobrazbe		Število	%
Doktor znanosti	8/2	3	0,33
Znanst. Mag./Spec. po Uni.	8/1	9	0,99
Bolonj. Mag./ Spec. po Vis. / stari UNI	7/0	51	5,62
Visoka šola/ UNI bolonj. st. 1	6/2	55	6,06
ViŠ - Višja šola	6/1	75	8,26
SS - Srednja izobrazba	5	225	24,78
KV - Poklicna izobrazba	4	203	22,36
Drugo		287	31,61

Vir: Domel, d.o.o., Letno poročilo družbe Domel, d.o.o. za poslovno leto 2011, 2012, str. 19

Podjetje Domel, d.o.o. ima v primerjavi z ostalimi podjetji zelo zanimivo izobrazbeno strukturo, saj je v proizvodnji podjetja veliko visoko izobraženih ljudi. Od ostalih podjetij se razlikuje tudi po tem, da veliko vlaga v izobraževanje zaposlenih in štipendiranje dijakov in študentov. Največja razlika pa se kaže v zaposlenosti ljudi iz bližnje okolice podjetja. V podjetju so trije delavci z nazivom doktor znanosti, kar znaša 0,33 % zaposlenih, znanstveni magisterij ima opravljenih 9 zaposlenih, kar znaša skoraj en odstotek zaposlenih. Sedmo stopnjo izobrazbe, kar pomeni bolonjski magistrski študij, specializacija po visoko šolskem programu in stari univerzitetni program ima opravljenega kar 51 zaposlenih oziroma 5,62 % zaposlenih, še nekoliko več je zaposlenih, ki imajo dokončano visokošolsko izobrazbo oziroma bolonjsko univerzitetno izobrazbo. Teh je 55 oziroma 6,06 %. Višješolsko izobrazbo ima 75 zaposlenih, kar je 8,26 %. Največji delež zaposlenih ima dokončano peto stopnjo izobrazbe, to je srednja izobrazba. Teh je 225 ali 24,78 %. Poklicno izobrazbo imajo 203 zaposleni, kar pomeni 22,36 % zaposlenih. Torej ostane še 287 zaposlenih, ki nimajo nobene od navedenih izobrazb in so podani v kategoriji drugo.

Poslovanje podjetja Domel, d.o.o. je razgibano, vendar podjetje posluje dokaj uspešno. Dobiček, pravijo v podjetju, bi bil lahko večji. Višina dobička je nižja kot bi lahko bila že zaradi same strukture zaposlenih oziroma števila zaposlenih, saj je zaposlenih več, kot bi bilo optimalno. Zaposlujejo za rast in razvoj podjetja. Vendar pa podjetja to ne skrbi, saj imajo raje nekoliko nižji dobiček in zaposlijo več ljudi v svojem poslovnem okolju. Podjetje Domel, d.o.o., je zelo pomembno v svoji okolici in zato mora biti družbeno odgovorno in ne sme gledati samo na dobiček.

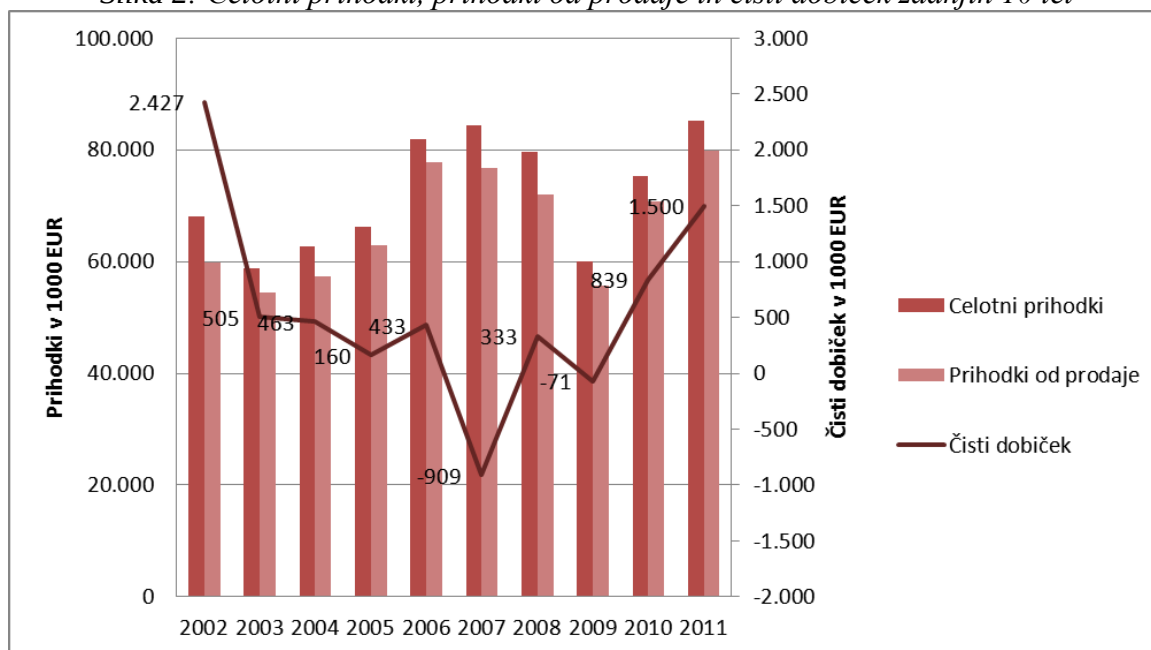
Predstavitev podjetja po posameznih poslovnih letih bom predstavil tako, da bom najprej navedel število produktov, ki so jih proizvedli v podjetju, nato sledi celotni prihodek in dobiček, na koncu pa še nekaj najbolj pomembnih dogodkov, ki so se zgodili določeno leto.

V letu 2000 je podjetje proizvedlo 5,7 milijonov izdelkov, njihovi celotni prihodki so znašali malo več kot 57 milijonov evrov in njihov dobiček je znašal 2,2 milijona evrov. Naslednje leto se je proizvodnja povečala za 12,88 % v primerjavi s preteklim letom. Celotni prihodki so se leta 2001 povečali za 12,44 % glede na preteklo leto. Leta 2002 se je nadaljeval trend rasti proizvedenih proizvodov. Proizvodna se je povečala za 6,67 %. Povečali so se tudi prihodki, in sicer za 5,84 %. Dobitek je tega leta še presegel 2 milijona evrov.

V naslednjih treh letih je gibanje števila proizvedenih izdelkov, celotnih prihodkov in dobička zelo različno. V letu 2003 se število proizvedenih izdelkov zmanjša za dobrih 16 %, v letih od 2004 do 2006 se pojav trend povečanja števila proizvedenih izdelkov v razponu od 7 do 15 %. Za obdobje trenda rasti sledi triletno obdobje zmanjševanja števila proizvedenih proizvodov. Zmanjšanja se gibljejo med 2 % do 20 %. Celotni prihodki se v letu 2003 znižajo za približno 13 %. V obdobju od leta 2004 do leta 2007 se pojavi trend rasti celotnih proizvodov. Rast se giblje med 2,66 % in 23,59 % na letni ravni. Po štiriletnem obdobju rasti se pojavi dvoletno obdobje padca celotnih prihodkov, in sicer v letu 2009 zelo velik padec, za skoraj 25 %. Dobitek po obdobju od leta 2000 do leta 2002, ko je bil največji v celotnem preučevanem obdobju, leta 2003 močno pade, za 80 %. Trend padanja dobička se nadaljuje še nadaljnji dve leti in v letu 2005 pade za kar 65 %. Po nekaj slabih letih iz vidika dobička, se v letu 2006 pojavi rast dobička za 270 %. V obdobju od leta 2007 do 2009 sledi zelo visoko gibanje dobička oziroma izgube. V letu 2007 se pojavi izguba v vrednosti skoraj milijon evrov. Vzrok za tako izgubo se v večini pripisuje poplavam, ki so tega leta podjetje zelo oškodovale. V naslednjem letu se zopet pojavi dobiček.

Leta 2009 pa zopet izguba. Vzrok te izgube pa pripisujejo svetovni gospodarski krizi. V naslednjem dvoletnem obdobju se dobiček zopet pojavi. V zadnjem obravnavanem letu 2011 je podjetje proizvedlo za 1,8 % več izdelkov kot leto prej. Podjetje je proizvedlo 6,3 milijone izdelkov. V letu 2011 so se povečali tudi celotni prihodki na 85 milijonom oziroma za slabih 13 % glede na preteklo leto. Povečal se je tudi dobiček in je prvič po letu 2002 presegel mejo 1,5 milijona evrov na letni ravni. Na Sliki 2 so predstavljeni celotni prihodki, prihodki od prodaje in čisti dobiček za zadnjih deset let.

Slika 2: Celotni prihodki, prihodki od prodaje in čisti dobiček zadnjih 10 let



Vir: Domel, d.o.o., Letno poročilo družbe Domel, d.o.o. za poslovno leto 2011, 2012, str. 15

Zadruga Niko iz katere se kasneje razvije podjetje Domel, d.o.o. se je zelo kmalu po ustanovitvi odločilo za vstop na tuje trge. Okoli leta 1960 prvič izvozijo svoje izdelke na trge izven takratne skupne države. Danes podjetje večino svojih izdelkov izvozi na tuje trge. Prihodki od prodaje na tujem trgu predstavlja 89,1 % celotne prodaje.

Tabela 3: Prodaja na najpomembnejših trgih

Država	Vrednosti v EUR		Indeks	Delež v prih. 2011 (v %)
	2011	2010	2011/2010	
Nemčija	15.688.512	14.126.073	111,06	19,7
Slovenija	8.860.564	7.662.062	115,64	11,1
Madžarska	8.662.941	10.101.613	85,76	10,9
Poljska	7.036.975	4.979.500	141,32	8,8
Italija	5.345.429	6.458.488	82,77	6,7
Avstrija	4.722.686	1.768.276	267,08	5,9
Romunija	4.452.285	3.417.013	130,30	5,6
Francija	4.267.976	3.580.698	119,19	5,3
Švedska	4.247.943	3.059.603	138,84	5,3
Kitajska	4.111.986	4.344.601	94,65	5,2
ZDA	3.081.830	1.534.847	200,79	3,9

Vir: Domel, d.o.o., Letno poročilo družbe Domel, d.o.o. za poslovno leto 2011, 2012, str. 15

Podjetje izvažajo svoje izdelke v enajst držav po celem svetu. Večino svojih izdelkov proda v Evropi, kar nekaj jih proda tudi na Kitajskem in v ZDA. V Sloveniji je največji odjemalec podjetje BSH Hišni aparati. Nemčija z 19,7 odstotki v prihodkih od prodaje ostaja njihov najpomembnejši trg. Tja so lani izvozili za dobrih 15 milijonov evrov izdelkov in storitev.

Sledita ji z 11,1 odstotki Slovenija in z 10,9 odstotki Madžarska. Nad 3 milijone evrov izdelkov so izvozili še na Poljsko, v Italijo, Avstrijo, Romunijo, Francijo, na Švedsko, na Kitajsko in v ZDA. Njihovi največji kupci so skupina Philips, Karcher in Electrolux, ki so prepoznavna globalna podjetja na področju proizvodnje gospodinjskih aparatov. Ocenjujejo, da je tržni delež Domela na področju sesalnih enot v Evropi ostal na ravni lanskega in znaša 65 odstotkov.

3.3 Raziskovalno razvojni oddelek v podjetju Domel, d.o.o.

V podjetju Domel, d.o.o. ima področje razvoja in raziskav zelo velik pomen, saj podjetje temelji na izboljševanju starih izdelkov in uvajanju novih izdelkov. Ključna usmeritev razvojnega področja je razvoj energetsko učinkovitih pogonov.

Vizija podjetja Domel, d. o. o. je želja po sodobnem, uspešnem in stabilnem podjetju, ki izdeluje visokokakovostne izdelke, hkrati pa je fleksibilno in konkurenčno. Podjetje zelo veliko pozornost namenja pripadnosti svojim dobaviteljem, kupcem in zaposlenim. Zavedajo se, da jih k uresnitvi vizije vodi dobro planirana, zasnovana in udejanjena politika. Podjetje svojo vizijo uresničuje neposredno na ravni strateškega menedžmenta, posredno pa na ravni taktičnega in operativnega menedžmenta.

Domel, d.o.o. je družbeno odgovorno podjetje. Kot globalni razvojni dobavitelj dovršenih rešitev elektromotornih pogonov in komponent, temelječih na lastnih inovativnih tehnologijah, omogočamo rast in trajnostni razvoj skupine Domel. S tem zagotavljamo kvalitetna delovna mesta v širšem okolju.

Razvojno raziskovalni oddelke v podjetju Domel, d.o.o. je organiziran v okviru samostojnega poslovnega področja, ki ga vodi direktor. Razvojno raziskovalni oddelek ima poslovno področje razvoj in raziskav.

Razvojno raziskovalni oddelek ima okoli 80 zaposlenih. Ukvarja se z raziskavami in razvojem na področju rotodinamike, aerodinamike, akustike, elektromagnetike in močnostne elektronike (optimizacija obstoječih elektromotorjev in novi elektromotorji) ter izdeluje prototipe. Nekateri projekti na podlagi lastnih iniciativ, drugi na pobudo kupcev.

Podjetje nameni kar nekaj sredstev v oddelek za raziskave in razvoj. V letu 2011 4 milijone evrov investicij v osnovna sredstva ter dodatno še strošek razvojnega osebja. Podobno kot v letu 2011 je podjetje vlagalo sredstva v preteklih letih v oddelek za raziskave in razvoj.

Njihovi načrti za bližnjo prihodnost so: graditi na konkurenčnih prednostih elektromotorjev, kot so predvsem izkoristek, hrup in manjša poraba materialov.

Podjetje Domel, d.o.o., že od svoje ustanovitve velik poudarek daje na raziskovanje in razvoj podjetja in njegovo trajnostno rast. Skozi leta so se iz majhnega podjetja razvili v veliko

podjetje s skoraj tisoč zaposlenimi, ki svoje izdelek ponuja kupcem po skoraj vsem svetu. Najbolj pomembna dejavnosti v podjetju je inovacijska dejavnost, ki omogoča podjetju rast in ohranitev konkurenčnih prednosti.

4 VLOGA INOVACIJSKE DEJAVNOSTI V PODJETJU DOMEL, d.o.o.

V Domelu, d.o.o., je ustvarjalnost najbolj cenjena vrednota. Podjetje je vodilno na svojem področju. Ukvarja se s proizvodno sesalnih enot, elektromotorjev, prisotni pa so tudi v avtomobilski industriji. Redno izboljševanje procesov in inoviranja proizvodov prinaša nove, izboljšane procese in sodobne, na trgu cenjene izdelke. Več desetletno tradicijo pa ima v podjetju tudi spodbujanje in nagrajevanje zaposlenih, ki z izboljšavami in inovacijami poleg svojega rednega dela še dodatno prispevajo k trajnostnim inovativnim rešitvam.

Prav inovativnost v zadnjih letih dobiva še nove razsežnosti. Od zaposlenih v Domelu, d.o.o., se pričakuje, da dobro opravljajo delo, ki jim je zaupano, in da stalno razmišljajo in delajo v smeri izboljšav in inovacij.

Za vse zaposlene, ki vidijo možnost izboljšanja in imajo dobre ideje, je v Domelu, d.o.o., organiziran sistem evidentiranja in nagrajevanja izboljšav. Evidentiranje idej in izboljšav je urejeno na Domel Intra-net strani pod imenom »Proces stalnih izboljšav - SORA ali 3i - Ideje, Izboljšave, Inovacije«. Vsako leto se zaposlenim za najboljše inovativne predloge podelijo tudi posebna priznanja za inovativnost.

Podjetje je zelo uspešno na področju inovacij, saj je v lanskem letu dobila kar nekaj priznanj. Dobilo je tri zlata priznanja Gospodarske zbornice Slovenije, nagrado za najboljšo inovacijo v kategoriji Najboljši inovativni proizvod podjetja in okoljsko nagrado časnika Finance.

4.1 Inovacijska dejavnost v podjetju Domel, d.o.o. v obdobju 2008-2011

Podjetje Domel, d.o.o. ima sedež v Sloveniji in je del skupine podjetji Domel Holding d.d. Podjetje prodaja svoje izdelke na trgih po vsem svetu. Najpomembnejši geografski trg je trg Evropske unije in držav kandidat za članstvo v Evropski uniji. V nadaljevanju bom podal pregled inovacijske dejavnosti v podjetju, ki sem ga pripravil s pomočjo analize statističnega vprašalnika INOV-P-S 2303, ter z osebnim intervjujem z dr. Jožico Rejec, ki je potekal dne 28. 8. 2012. Čas med 2008 in 2010 bom predstavil s pomočjo podatkov iz omenjenega vprašalnika, intervju pa je osvetlil sedanje stanje in pa podal nekaj izzivov za prihodnost.

V preučevanem obdobju med 2008 in 2011 je bilo podjetje aktivno na področju inovacij. Predstavil bom glavne dosežke na področju proizvodnih in procesnih inovacij, inovacij proizvoda, inovacijske dejavnosti in izdatkov za inovacije proizvoda in procesa, vire informacij in sodelovanje pri inovacijah, cilje inovacijskih proizvodov in procesov, dejavnike, ki ovirajo inovacijsko dejavnost, inovacije na področju organizacije, inovacije na področju trženja ter ustvarjalnost in sposobnost podjetja.

V obdobju od 2008 do 2010 je podjetje za najpomembnejšo inovacijo opredelilo razvoj visoko učinkovitega motorja za pogon ventilatorja klimatskih naprav ter industrializacijo. V letu 2011 pa so kot najpomembnejšo inovacijo izpostavili elektromotor za baterijsko vrtno opremo Husquarna, elektromotor za pralni stroj – energijski razred A++ in pa doseganje večje učinkovitosti, manjšo porabo materiala, zmanjšanje hrupa proizvoda in daljšo življenjsko dobo proizvoda. Poleg naštetih inovacij so v letu 2011 pričeli z redno proizvodnjo druge in tretje družine EC motorjev za pogon ventilatorjev. Na programu sesalnih enot in DC motorjev je bilo največ razvojnih kapacitet namenjenih cenejšim variantam z enakimi karakteristikami. V proizvodnjo so uvedli rešitve z AI žico na statorju SE in izvedli izboljšavo DC motorja, tako da aparat v katerega je vgrajen ne potrebuje več varovalke. Tako v letu 2011 kot v obdobju od 2008 do 2010 je podjetje uvedlo proizvodno inovacijo, ki je nova na njihovem tržišču in tudi inovacijo proizvoda, ki je nova le za njihovo podjetje. Podjetje je v letu 2010 namenila skoraj 3,5 milijona evrov sredstev za inovacijsko dejavnost, v letu 2011 pa 3 milijone evrov.

Ideje za nove izdelke črpajo iz želje po zadovoljitvi potreb in želja kupcev. Vire idej pa iščejo tudi v zaposlenih samih, ki dajejo ideje za izboljšave. V obdobju od leta 2008 do 2010 je delež skupnih prihodkov novih ali izboljšanih izdelkov, ki so novi za njihove trge, večji, kot je bil leta 2011. V obdobju od 2008 do 2010 je bil delež novih ali izboljšanih proizvodov, ki so bili novi samo za podjetje, v skupnih prihodkih nižji kot v letu 2011. Do te razlike pride zaradi tega, ker je podjetje v preteklosti uvedlo v proizvodnjo nekaj večjih družin sesalnih enot, ki so v enem letu odstotek novih izdelkov skokovito dvignile. Zelo pomemben dejavnik je cena in zato podjetje stalno išče rešitve za zmanjševanje stroškov in cen pri nespremenjenih ali celo boljših lastnostih. Največji delež skupnega prihodka pa so v obeh obdobjih predstavljali izdelki, ki v obdobju niso bili spremenjeni ali so bili spremenjeni le znatno. Struktura skupnega prihoda v letu 2010 in letu 2011, ki je prikazana v Tabeli 4, je bila za leto 2010 taka, da so izdelki, ki so novi za tržišče, predstavljali 16% delež skupnih prihodkov, izdelki, ki so bili novi za podjetje, so predstavljali 25% delež, izdelki, ki pa niso bili spremenjeni, so imeli 59% delež v skupnih prihodkih. Leta 2011 pa je bila struktura skupnih prihodkov nekoliko drugačna. Izdelki, ki so novi za tržišče, so predstavljali 10% delež skupnih prihodkov, izdelki, ki so bili novi za podjetje 30% delež in pa izdelki, ki so nespremenjeni ali so bili le neznatno spremenjeni, 60% delež skupnih prihodkov.

Tabela 4: Struktura skupnega prihodka

B5-Ob uporabi zgoraj naštetih opredelitev navedite odstotek vašega skupnega prihodka od prodaje	2008-10 (v %)	Leto 2011 (v %)
a.) od novih ali bistveno izboljšanih izdelkov in storitev, uvedenih v obdobju, ki so bile nove za vaše tržišče	16	10
b.) od novih ali bistveno izboljšanih izdelkov ali storitev, uvedenih v obdobju, ki so bile nove samo za vaše podjetje	25	30
c.) od izdelkov in storitev, ki v obdobju niso bili spremenjeni ali bili le neznatno spremenjeni	59	60
Skupaj	100	100

V obeh obdobjih so prav tako uvedli proizvode, ki so bili prvi v Sloveniji, Evropi in na svetu. Prvi na svetu so bili naslednji izdelki: družina EC motorjev za ventilatorje, EC motor za baterijski vrtno opremo ter Global II sesalna enota z visokim izkoristkom in nizkim hrupom. Te izdelke so v povprečju razvijali dve leti. Vsi izdelki se razvijajo po željah kupcev in v skladu z željami podjetja po čim nižjih stroških in visoki kakovosti. Konkurenti novih izdelkov ne samo posnemajo, temveč jih tudi kopirajo z vsemi podrobnostmi. Med vsemi konkurenti največ posnemanja opravijo na Kitajskem. To se podjetju dogaja že vrsto let, vendar zaradi tega, ker postopek od oblikovne kopije do kakovostno primerljive kopije traja nekaj let, podjetje ni v velikih skrbih. Vendar pa mora pri tem poskrbeti, da v tem obdobju najde nove rešitve na področju inovacij in izboljšanja posameznih izdelkov.

V letih od 2008 do 2010 je na področju procesnih inovacij podjetje uvedlo nove ali bistveno izboljšane postopke predelave ali proizvodnje. Prav tako je te inovacije uvedlo v letu 2011. V letu 2011 ni uvedlo izboljšav ali novosti v logistiki, načinu dostave in distribuciji surovin ali izdelkov. To inovacijo je uvedlo v predhodnem obdobju od leta 2008 do leta 2010. V obeh obdobjih je podjetje izboljšalo ali uvedlo nove podporne dejavnosti za postopke, kot so sistemi vzdrževanja ali dejavnosti za nabavo, vodenje evidenc ali računalništvo. Podjetje redno namenja veliko pozornosti procesnim izboljšavam, saj so zelo pomembne za njegovo poslovanje.

Do rezultatov prihajajo tako, da si vsako leto postavijo cilj povečanje produktivnosti in zmanjšanje stroškov kakovosti. Z izboljšanjem proizvodnih procesov in avtomatizacijo dosežemo cilje, izražene v prihrankih proizvodnih ur na leto. Določen del izboljšav pa prejmejo tudi od zaposlenih v okviru predlogov izboljšav, ki jih spremljajo v sistemu SORA. Kratica SORA predstavlja stalne organizacijske in razvojne aktivnosti. Sistem SORA je podjetje vzpostavilo v želji po stalnem izboljševanju in zagotavljanju standarda kakovosti. Samo v letu 2011 je podjetje s pomočjo tega sistema prihranilo 160000 evrov stroškov.

V obeh obdobjih so bile inovacije postopkov nove na trgu. V obdobju od 2008 do 2010 je najpomembnejši inovacijski postopek zalivanje statorskih paketov z osnovno izolacijo. V letu 2011 pa je najpomembnejši inovacijski postopek robotska celica za zalivanje statorjev večjih dimenzij, navijanje statorja v verigi.

Ideje za izboljšave podjetje dobi iz številnih virov, tako zunanjih kot tudi notranjih. Pomembni viri so tako sejmi, ogledi drugih podjetij in raziskovalni inštituti. Podjetje je inovacijske postopke v obdobju od 2008 do 2010 razvilo na dva način: s pomočjo drugih podjetij ali ustanov in pa s povzemanjem po drugih podjetjih ali ustanovah. V letu 2011 je inovacijske postopke razvilo samo ali s pomočjo drugih podjetij ali ustanov. Na splošno lahko rečem, da imajo med 70 in 80 % lastnih inovacij vgrajenih v nove produkte. Nekaj idej se rodi skupaj s kupcem, nekaj pa z dobavitelji – predvsem dobavitelji opreme.

Za podjetje so informacije pri inovacijah pomembne, vendar se stopnje pomembnosti med informacijami razlikujejo. Tako v obdobju od 2008 do 2010 kot v letu 2011 imajo naslednji

viri visoko stopnjo pomembnosti: viri znotraj podjetja ali skupine podjetij, dobavitelji opreme, materialov, komponent ali programske opreme, stranke, konkurenti ali druga podjetja na vašem področju, svetovalci, laboratoriji za poslovne raziskave ali zasebne ustanove za raziskave in razvoj in pa konference, trgovski sejmi, razstave. Srednjo stopnjo pomembnosti virov informacij pri inovacijah izdelkov predstavljajo sledeči viri: univerze ali druge visokošolske ustanove, znanstvene revije in komercialno-tehnične publikacije in pa strokovna združenja in združenja gospodarskih panog.

Podjetje si je za sodelovanje pri inovacijskih dejavnostih izbralo različne vrste družbenikov oziroma partnerjev. V obeh obdobjih so sodelovali s podjetji iz njihove skupine podjetij. Prav tako so sodelovali z dobavitelji opreme, materialov, komponent ali programske opreme, katerih lokacije se nahajajo po Sloveniji, ostali Evropi, v ZDA in na Kitajskem. Podjetje je v obeh obdobjih sodelovalo tudi s strankami ali kupci, ki so prihajali iz celega sveta. Sodelovali so tudi s svetovalci, oddelki za poslovne raziskave ali zasebne ustanove za raziskave in razvoj. Edina sprememba med letom 2011 in obdobjem od leta 2008 do leta 2010 je ta, da je podjetje leta 2011 začelo sodelovati z univerzami in drugimi visokošolskimi ustanovami ne le v Sloveniji temveč tudi v Evropski uniji in državah kandidatkah za vstop v Evropsko unijo. Podjetje je skozi preučevana leta sodelovala z javnimi raziskovalnimi ustanovami tako v Sloveniji kot tudi v državah Evropske unije in državah kandidatkah za vstop v Evropsko unijo. Pomembna razlika pri koristnosti sodelovanja v obdobju med 2008 in 2010 ter v letu 2011 je ta, da je podjetje za obdobje od 2008 do 2010 postavilo na prvo mesto sodelovanje s strankami, v letu 2011 pa je bilo najpomembnejše sodelovanje z dobavitelji opreme, materialov, komponent in programske opreme.

Tabela 5: Inovacijska dejavnost v podjetju

E1-Ali je vaše podjetje v tem obdobju izvajalo naslednje inovacijske dejavnosti:	2008-10	Leto 2011
a.)Notranje (interne) raziskave in razvoj?	da-redno	da-redno
b.)Zunanje raziskave in razvoj?	da	da
c.) Pridobitev strojev, opreme in programske opreme?	da	da
d.)Pridobitev drugega zunanjega znanja?	da	da
e.) Usposabljanje za dejavnosti na področju inovacij?	da	da
f.) Uvajanje inovacij na tržišče?	da	da
g.) Oblikovanje?	da	da
h.)Drugo?	da	da

Podjetje je v obeh obdobjih opravljalo nekatere inovacijske dejavnosti, ki niso privedle do inovacije izdelkov. Vse inovacijske dejavnosti, ki jih je podjetje izvajalo v obeh obdobjih, so navedene v tabeli 5.

Podjetje je v letu 2011 imelo manj stroškov z inovacijskimi dejavnostmi kot leta 2010. Struktura stroškov inovacijskih dejavnosti je predstavljena v tabeli 6. Manjše stroške je imelo

predvsem zato, ker ni pridobivalo drugega zunanjega znanja, in ker ni imelo stroškov z oblikovanjem. Del manjših stroškov pa nosi dejstvo, da so pri vseh inovacijskih dejavnostih nekoliko znižali stroške. Javno finančno podporo za inovacijske dejavnosti je podjetje v obeh obdobjih pridobivalo od države in Evropske unije, ni pa je dobivalo od lokalnih ali regionalnih oblasti. Podjetje se že več let uspešno prijavlja na razpise za dodelitev državnih in evropskih sredstev za razvojne projekte. Pri vseh zbranih sredstvih že ob prijavi vedo, razvoju katerega izdelka bodo sredstva namenjena. S temi sredstvi si omogočajo boljše pogoje za razvoj in raziskave. Glede na povprečje prejetih sredstev v podjetju so dobili primerljiva sredstva z drugimi podjetji za isti namen.

Pomembnost ciljev inovacijskih proizvodov in procesov za dejavnost razvijanja inovacij proizvoda se skozi oba obdobja bistveno ne razlikuje. Edina razlika med letom 2011 in obdobjem od 2008 do 2010 je v stopnji pomembnosti povečanja zmogljivosti proizvodnje, ki je bila v obdobju od 2008 do 2010 srednje visoka, leta 2011 pa nizka stopnja pomembnosti. Najvišjo stopnjo pomembnosti pa imajo cilji izboljšanja ponudbe izdelkov, nadomestilo zastarele proizvodnje, vstop na nova tržišča ali povečati tržni delež, zmanjševanje stroškov na enoto in zmanjševanje stroškov materiala in energije na enoto proizvoda. Srednjo stopnjo pomembnosti ima izboljšanje kakovosti izdelkov, izboljšanje prožnosti proizvodnje izdelkov, zmanjšanje vpliva na okolje in izboljševanje zdravja in varnosti zaposlenih. Podjetje se je skozi obdobje srečevalo tudi z dejavniki, ki so oviralo inovacijsko aktivnost.

Tabela 6: Stroški inovacijskih dejavnosti

E2- Navedite oceno zneska stroška za vsako od naslednjih inovacijskih dejavnosti, in sicer v samo za leto 2010 in 2011:	Leto 2010	Leto 2011
1. Notranje (interne) raziskave in razvoj	2.087.849	2.396.028
2. Pridobitev raziskav in razvoj (zunanjih raziskav in razvoja)	237.758	188.917
3. Pridobitev strojev, opreme, in programske opreme	573.903	80.432
4. Pridobitev drugega zunanjega znanja	60.055	/
5. Skupni znesek teh štirih kategorij izdatkov za inovacije (1+2+3+4)	2.962.560	2.665.377
6. Usposabljanje za dejavnosti na področju inovacij	49.323	23.363
7. Uvajanje inovacij na tržišče	268.618	249.002
8. Oblikovanje	/	/
9. Drugo	83.878	/
10. Stroški skupaj (5+6+7+8+9)	3.363.379	2.937.742

Najpomembnejše razlike pri dejavniki v obeh obdobjih se pojavijo pri dejavniku pomanjkanja financiranja iz virov zunaj podjetja, saj je ime ta dejavnik v obdobju od 2008 do 2010 srednjo stopnjo pomembnosti, v letu 2011 pa nizko stopnjo pomembnosti. V času prvega vala finančno gospodarske krize je bilo subvencioniranje dobrodošlo, vendar so za razvoj izdelka odločilni dogovori s kupci, nikakor pa ne subvencioniranje. Sredstva iz

zunanjih virov omogoča podjetju financiranje drage razvojne opreme, laboratorijev, računalniških programov za simulacije, sodelovanje z inštitucijami znanja, delo raziskovalcev in delno tudi drugih stroškov. To financiranje pa izdatno omogoča tudi večjo kakovost izdelkov.

Kot sem že omenil, je razvoj ključnega pomena za podjetje. V času krize ne zmanjšujejo sredstev za raziskave in razvoj, vendar pa zmanjšujejo stroške na drugih področjih. Svojo pot iz krize si utirajo z nenehnim razvojem in večanjem tržnih deležev ter s trudom, da na trgih, na katerih so vodilni, obdržijo vodilno mesto. Naslednjih dejavnik, ki se razlikuje v obeh obdobjih je dejavnik, da na trgu prevladujejo uveljavljena podjetja, ki je imel v obdobju od 2008 do 2010 nizko stopnjo pomembnosti, v letu 2011 pa srednje veliko stopnjo pomembnosti. Največja razlika pa se pojavi pri dejavniku negotovega povpraševanja po inovativnih proizvodih, ki je bil v obdobju med 2008 in 2010 opredeljen z nizko stopnjo pomembnosti, v letu 2011 pa z visoko stopnjo pomembnosti.

Podjetje je v obeh obdobjih uvedlo tudi inovacije na področju organizacije. V obeh obdobjih je uvedla nove poslovne prakse za organiziranje postopkov, nove metode za organiziranje delovnih odgovornosti in odločanja ter nove metode organiziranja zunanjih odnosov z drugimi podjetji in javnimi ustanovami.

Podjetje zelo velik poudarek daje na izobraževanje zaposlenih, ki jih izobražujejo na več načinov. Lahko se formalno izobražujejo, omogočajo jim obisk raznih seminarjev in dodatnih izobraževanj. Za povečanje uspešnosti in znanja zaposlenih sodelujejo tudi z nekaterimi inštitucijami znanja: Fakulteto za strojništvo, Fakulteto za elektrotehniko, Inštitutom Jožefa Štefana, Tehnološkim centrom za električne stroje. Podjetje vsako leto organizira izobraževanje za širši krog vodij in ključnih kadrov na teme vodenja, inoviranja, timskega dela, komuniciranja, financ in projektov. Uvedli so mesečna kratka, uro in pol trajajoča predavanja, namenjena izobraževanju zaposlenih, ki so se izkazala za zelo prodorna. Podjetje je uporabljalo kar nekaj postopkov za spodbujanje inovativnosti med zaposlenimi. Najbolj uspešno je bilo v obeh obdobjih z uporabo metode možganska nevihta (*ang. brainstorming*). V letu 2011 so bile vse metode za razvoj novih zamisli in ustvarjalnosti uspešne, razen metode usposabljanja zaposlenih za razvoj zamisli in ustvarjalnosti. Obdobje med letoma 2008 in 2010 pa ni bilo tako uspešno, saj v podjetju za kar dve metodi ne vedo, ali sta bili uspešni. Prva metoda je medfunkcijsko skupinsko delo, druga pa je usposabljanje zaposlenih za to, kako razviti zamisli in ustvarjalnost. Metode kroženja zaposlenih po različnih oddelkih ali drugih delih podjetja pa sploh niso uporabili.

Največja razlika v celotnem vprašalniku se je pojavila v odstotku zaposlenih, ki so imeli v določenem obdobju univerzitetno izobrazbo. Po vprašalniku v obeh obdobjih odstotek zaposlenih z univerzitetno izobrazbo spada v isti rang od 10 % do 24 %, vendar se mi zdi, da je razlika velika, saj je bilo v podjetju v obdobju od 2008 do 2010 18,6 % zaposlenih z univerzitetno izobrazbo v letu 2011 pa 21 % .

S pomočjo vlaganja v znanje ima podjetje razvojne in procesne kompetence na veliko področjih boljše od konkurenca. Na podlagi povratnih informacij kupcev ima podjetje boljšo tehnično podporo od konkurence, ima pa tudi še kar nekaj potenciala za izboljšanje timskega dela. Oddelek trženja je zaradi načina trgovanja B2B zelo povezano z razvojem in razvojnimi rešitvami. Trženje je bilo tudi sicer v analiziranem obdobju pomembno in dinamično področje. V nobenem obdobju ni uvedla novih medijev ali tehnik za promocijo izdelkov. V obdobju od leta 2008 do 2010 pa je uvedlo nove metode plasiranja proizvodov in proizvodnih kanalov ter nove metode oblikovanja cen izdelkov, kar v letu 2011 ni storila.

Domelova poslovna strategija je postati razvojni dobavitelj, obenem pa želijo biti vključeni v razvojni proces pri kupcih v zgodnji razvojni fazi. S podpisom pogodb o zaupnosti ohranjajo tajnost do konkurentov in s tem oblikujejo kupcu najboljšo rešitev. Do kupcev pristopajo z delno odprtimi kalkulacijami, predvsem pri novih projektih, in si tako zagotovijo delno sofinanciranje s strani kupca, plačila dela razvoja, spremembe cen zaradi razvojnih sprememb in tudi priznanje višje amortizacije na kos pri zagonu proizvodnje, kadar so količine ob vstopu končnega izdelka na trg manjše od običajnih. Ta kalkulacija se uporablja v podjetju samo za večje projekte.

Podjetje je uvajalo tudi inovacije na področju trženja. V letu 2011 je uvedlo pomembne spremembe v estetskem oblikovanju ali embalaži izdelka, kar v obdobju od 2008 do 2010 ni storilo. Podjetje je tako v obdobju od leta 2008 do leta 2010 in v letu 2011 zaposlilo strokovnjake s spretnostmi na področju oblikovanja predmetov in storitev, razvoja programske opreme, tržnih raziskav, inženirstva in uporabnega znanja ter strokovnjaka na področju matematike, statistike in upravljanja podatkovnih baz. Nekaj znanja so pridobili tudi iz zunanjih virov, in sicer na področju grafične umetnosti, ureditve, oglaševanja, večpredstavnosti in spletnega oblikovanja. Razlika med obdobjema je bila ta, da so v obdobju od 2008 do 2010 zaposlili strokovnjaka na področju spletnega oblikovanja, kar pa niso storili v letu 2011. So pa v letu 2011 pridobili znanja iz zunanjih virov za področje oblikovanja predmetov, česar v predhodnem obdobju niso storili. To znanje so uporabili za oblikovanje najnovejše družine EC motorjev.

Stopnja pomembnosti ciljev za organizacijske inovacije se v obdobjih od leta 2008 do 2010 in letu 2011 razlikuje v skrajševanju odzivnega časa na potrebe strank in dobaviteljev. V obdobju od 2008 do 2010 so temu cilju dajali nizko stopnjo pomembnosti, v letu 2011 pa visoko stopnjo pomembnosti. Stopnja pomembnosti tega dejavnika se je spremenila, ker so v podjetju ugotovili, da so kupci vedno zahtevnejši in želijo imeti stvari urejeni čim hitreje.

V obeh obdobjih je visoko stopnjo pomembnosti nosil cilj zmanjšanja stroškov dela na enoto. Ta cilj poizkušajo doseči s pomočjo razvoja procesnih inovacij, ki bi omogočile zmanjšanje porabe energije, materiala in dela za posamezen proizvod.

V primerjavi z obdobjem od 2008 do 2010 je cilj izboljševanja komunikacij ali izmenjav znotraj podjetja z drugimi podjetji ali ustanovami izgubil stopnjo pomembnosti in prešel iz

stopnje zelo pomembnega cilja na stopnjo srednje pomembnega cilja. Stopnja tega dejavnika se je znižala zaradi tega, ker imajo v podjetju zelo dobro komunikacijo tako znotraj podjetja kot z drugimi podjetji ali ustanovami in so dali prednost drugim dejavnikom, ki so v tem trenutku bolj pomembni za podjetje.

4.2. Izzivi za inovativno dejavnost v prihodnosti

V tem podpoglavju bom poizkušal predstaviti načrte podjetja Domel, d.o.o., v prihodnosti in načrt za izhod iz krize. Pomoč pri predstavitvi mi bo predstavljal intervju z dr. Jožico Rejec, ki je potekal dne 28. 8. 2012.

Vsako podjetje o izhodu iz velike svetovne gospodarske krize in o prihodnosti veliko razmišlja in tako je tudi v podjetju Domel, d.o.o. Podjetje se gospodarske krize ni ustrašilo in je s pravim načinom vodenja podjetja in točno določenimi prioritetami na dobri poti, da prebrodi krizo in ostane vodilno podjetje v svoji panogi. Najboljši izdelki v svetovnem merilu so njihov odgovor in izhod iz krize.

Podjetje se sooča z močno konkurenco, kljub temu da je na področju sesalnih enot v najvišjem cenovnem razredu vodilno. Veliko konkurenco predstavljajo izdelki iz nizkega cenovnega razreda, saj se ljudje zadovoljijo s slabšo kakovostjo zaradi nizke cene. Zaradi tega dejstva morajo v podjetju nepretrgoma slediti in odkrivati nove trende in novosti, ki bodo kupce prepričali v nakup njihovih izdelkov. Poleg pocenitve na obstoječem programu se pripravljajo na novo generacijo eko-kompaktnih sesalnih enot. Na področju elektromotorjev in sistemov pa konkurenčno prednost pridobivajo z boljšimi lastnostmi proizvoda od konkurentov. Njihova glavna prednost je izkoristek. Z najboljšimi izkoristki omogočajo manjšo porabo energije v času obratovanja sistemov, ki pogosto traja 24 ur, pri baterijskih aplikacijah pa daljše obratovanje z enim polnjenjem akumulatorske baterije. Podjetje se zaveda, da je za trajnostni razvoj podjetja potrebna stalna rast in izboljševanje učinkovitosti na vseh področjih.

Po opazanjih, ki sem jih pridobil med preučevanjem podjetja, sem ugotovil, da podjetje zelo dobro sodeluje s svojimi zaposlenimi in z njihovo pomočjo razvija nove izdelke. Opazil sem tudi, da se podjetje dobro zaveda svojega trenutnega stanja in ne počiva na vodilnem položaju, saj ve, da konkurenca nikoli ne počiva. Zelo dobro se zavedajo tudi ekonomske situacije v državi in na svetu, vendar bodo z njihovo poslovno strategijo, ki je usmerjena predvsem v raziskave in razvoj podjetja kot celote in posameznih izdelkov, lažje prebrodili težavno obdobje. V podjetju imajo po mojem mnenju tudi zelo dobro organizirano izobraževanje zaposlenih, saj omogočajo zaposlenim, da pridobijo tako formalno izobrazbo kot tudi druga znanja, ki pomagajo pri razvoju podjetja. Podjetje je zelo vpeto v okolje v katerem deluje, kar se mi zdi posebej dobro, saj danes podjetja vse premalo naredijo za območje okoli podjetja. Zelo pozitivno je tudi to, da podjetje namenja sredstva za raznorazne kulturne in športne prireditve ter kulturna in športna društva.

Kljub temu da podjetje deluje solidno v času gospodarske krize, imam nekaj predlogov za izboljšanje poslovanja podjetja. Po mojem mnenju podjetju kljub temu da posluje B2B, premajhno vlogo namenja trženju. Trženje se mi zdi zelo pomembno področje podjetja, saj pomaga pri prepričevanju potencialnih kupcev v nakup. Mislim, da bi moralo podjetje več sredstev nameniti oglaševanju posameznih izdelkov in pa podjetja kot celote, saj se mi zdi, da ima podjetje Domel, d.o.o., premajhno prepoznavnost, kljub temu da je podjetje vodilno v svoji panogi. Še bolj bi morali poudariti svojo vodilno konkurenčno prednost – kakovost. Druga ideja, ki bi jo predlagal podjetju, je nabiranje novih idej za izboljšave oziroma novosti pri proizvodih ali proizvodnih procesih. Predlagal bi, da se zaposlene, ki bodo posebej uspešni pri predlogih za kakršno koli izboljšavo v podjetju, nagradi. Lahko se jih nagradi denarno, s pohvalo, z omembami v raznih glasilih, oglasnih deskah ali pa bi jim lahko priznali določen doprinos k inovacijam.

SKLEP

V diplomskem delu sem obravnaval tematiko, ki je še dokaj neznana. Obravnaval sem vpliv neotipljivega kapitala, in sicer znotraj tega pomen inovacijske dejavnosti. Neotipljivi kapital je bil skozi zgodovinsko obdobje zaradi težke opredelitve zapostavljen, vendar se je to v zadnjem času spremenilo. Sedaj je neotipljivi kapital zelo pomemben del podjetja, tako pa bi moralo biti že v preteklosti. Raziskave in razvoj so temelj uspešnosti podjetja, saj brez razvoja in napredovanja podjetje ne mora izkoristiti vseh svojih zmožnosti. Teoretična izhodišča sem poizkušal potrditi na primeru podjetja Domel, d.o.o., ki se ukvarja s proizvodnjo sesalnih enot, elektromotorjev in sodeluje z avtomobilsko industrijo.

Po pregledu literature, sem ugotovil, da je bil neotipljivi kapital v preteklosti zelo zapostavljena kategorija, vendar se stanje v zadnjem desetletju močno popravlja, saj vsa podjetja, ki želijo preživeti, pozornost namenjajo neotipljivemu kapitalu, predvsem raziskavam in razvoju. V diplomski nalogi sem s pomočjo vprašalnika o inovacijski dejavnosti v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih ter v intervjuju z direktorico podjetja Domel, d.o.o., dr. Jožico Rejec ugotovil, da je podjetje zelo dejavno na področju raziskav in razvoja. Podjetje je tudi vodilno v svoji panogi in vsako leto predstavi nekaj izdelkov, ki so prvi svoje vrste na svetu. Kot najpomembnejši inovaciji v zadnjih letih so izpostavili elektromotorje za baterijsko vrtno opremo Husqarna in elektronsko komutiran motor za pralni stroj – energijski razred A++. Kot ključno procesno inovacijo pa v podjetju navajajo prenovo procesa planiranja ter inovacijski postopek zalivanja statorskih paketov za osnovno izolacijo. Skozi celotno preučevano obdobje se podjetje trudi izboljšati proizvodnji proces in s tem zmanjšati stroške na enoto. Velik pomen v podjetju namenjajo tudi izobraževanju zaposlenih, kar je velikega pomena pri usmerjenosti podjetja v razvoj in velika pomoč pri izboljševanju inovacijske dejavnosti v podjetju. S pomočjo ugotovitev sem lahko predlagal nekaj rešitev, ki bodo lahko podjetju pomagala pri razvoju podjetja.

Za konec velja poudariti, da bodo vsa podjetja, ki bodo želela preživeti gospodarsko krizo oziroma delovati uspešno, morala veliko pozornost nameniti vlaganju v novosti in izboljšave

v podjetju, saj bodo le tako lahko znižala stroške poslovanja in privabljala kupce. Tako pa bodo prebrodila težke gospodarske razmere in imela dobiček, ki je za lastnike najbolj pomemben.

LITERATURA IN VIRI

1. Aralica, Z., Bačić, K. (2005) *Ocjena Hrvatskoga inovacijskog potencijala*. Zagreb: Ekonomski inštitut.
2. Aw, B. J., Roberts, J. M. & Yi Xu, D. (2008, 2. Maj). R&D Investment, Exporting and the Evolution of Firm Productivity. Najdeno 23.julija.2012 na spletnem naslovu <http://www.jstor.org/discover/10.2307/29730063?uid=3739008&uid=2134&uid=374693877&uid=374693867&uid=2&uid=70&uid=3&uid=60&sid=21101103545501>
3. Aw, B.Y., Roberts, J. M. & Winston T. (2007) Export Market Participation, Investments in R&D and Worker Training, And The Evolution of Firm Productivity. *The World Economy* 14(1), str. 83-104. ZDA: Blackwell Publishing.
4. Corrado, C., Hulten, C., & Siche, D. (2005). Measuring Capital and Technology: An Expanded Framework, v Corrado, C., Haltiwanger, J. & Sichel, D. (eds.), *Measuring Capital in the New Economy*. Str. 11-45. Chicago: The University of Chicago Press
5. Danthine, J.-P. and Xiangrong, J. (2007). Intangible capital, corporate valuation and asset pricing, *Economic Theory*, 32(1), 157-177.
6. Daum, J. H. (2003). *Intangible assets and value creation*. Chichester : J. Wile.
7. Department of Commerce (DOC).(2008). *Advisory Committee on Measuring Innovation in the 21th Century Economy. Innovation Measurment: Tracking the State of Innovation in the American Economy*. Report to the Secretery of Commerce. Washington DC: Department of Commerce Washington DC
8. Domel, d.o.o. (2011). *Mozaik - Glasilo podjetja Domel, d.o.o.* (interno gradivo). Železniki: Domel, d.o.o.
9. Domel, d.o.o. (2012). Letno poročilo družbe Domel, d.o.o. za poslovno leto 2011. Železniki: Domel, d.o.o.
10. Fink-Babič, S. (2006). Vloga inovativnosti pri trajnostnem razvoju. *Organizacija*, 39 (5); Najdeno 16. junija. 2012 na spletnem naslovu <http://www.organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-si/article/viewFile/345/327>.
11. Gujarati, D. N. (1995). *Basic econometrics*. New York: McGraw-Hill.Joia. Measuring intangible corporate assets. *Journal of IntellectualCapital* 1 (1): 68–84.
12. Korelc, T. (2009). *(R)evolucija z inovativnostjo do uspeha!* Šenčur: Creatoor.
13. Likar, B. (2006). *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
14. Likar, B., Anutovič, P., Berginc, J., Černjak, S., D., Demšar, J. (2002). *Uspeti z idejo*. Koper: Fakulteta za management
15. Markič, M. (2004). *Inoviranje procesov: Pogoji za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
16. Novak, M., Spaija, J.(2008). Management. *Človeški kapital. Raziskave in razvoj ter rast produktivnosti: emperična analiza za Slovenijo*, 3(2), 153-164.
17. OECD (2002). *Frascati Manual 2002, Proposed Standard Practive for Surveys on Research and Experimental Development*, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

18. Ramirez, P. G., & Hachiya, T. (2008). Measuring the Contribution of Intangibles to Productivity Growth. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*: 151-186.
19. Rašoč, K., & Markič, M. (2008). *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Fakulteta za management Koper
20. Rebernik, M. (1999) *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Redek, T., Kopriva, G., Mihelič, N., Simic, M. (2010): *Investment in intangible activitise: Innovation in the Slovenian manufacturing sector*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Spletomat. (2006). Ovire in predlogi delovnih skupin. Najdeno dne 24. maja.2012 na spletnem naslovu
[http://www.spletomat.com/sloritts/s_files/del.skupine/Ovire%20in%20predlogi%20DS%](http://www.spletomat.com/sloritts/s_files/del.skupine/Ovire%20in%20predlogi%20DS%20)
23. Šošter, R. (2005). *Vloga človeškega in socialnega kapitala v podjetju*, (diplomska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
24. Štular, S. (2008). Zakaj investorje zanima tudi neotipljivi kapital podjetij in kako ga meriti. Najdeno 23. julija. 2012 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=aticle&artid=219684>
25. Thompson, G., D. (1999) : *Cultural Capital and Accounting*. *Accounting , Auditin & Accountability Journal* 12(4), str. 394-412
26. WIPO Economics & Statistics Series.(2011) *World Intellectual Property Report The Changing Face of Innovation*. Geneva: World Intellectual Property Organisation.

PRILOGE

KAZALO PRILOG:

PRILOGA 1: INTERVJU	1
PRILOGA 2: TABELA PODATKOV ZA OBDOBJE OD 2008 DO 2010 IN LETO 2011	6
PRILOGA 3: VPRAŠALNIK O INOVACIJSKI DEJAVNOSTI V PREDELOVALNIH IN IZBRANIH STORITVENIH DEJAVNOSTIH	13

PRILOGA 1: INTERVJU

INTERVJU

Pozdravljeni. Sem Anže Vrbinc in sem študent Ekonomske fakultete v Ljubljani. Intervju vsebuje 11 vprašanj iz področja raziskav in razvoja vašega podjetja ter povezavo z uspešnostjo podjetja. Intervju opravljam za diplomsko nalogo, ki jo bom napisal. Hvala za sodelovanje že v naprej.

1. Kaj ste v podjetju v letu 2011 poleg razvoja visoko učinkovitega motorja za pogon ventilatorja klimatskih naprav in industrializacija uvedli novega? Kako dolgo je trajal razvojni proces? Ali je bil fokusiran? Koliko sredstev ste vložili v razvoj posamezne novosti? Kako ocenjujete racionalnost porabe teh sredstev? Kje črpate ideje za konkretno te inovacije?

Leto 2011 je bilo v Domelu na razvojnem področju in uvajanju novosti v proizvodnjo zelo živahno in plodno. Poleg pričetka redne proizvodnje druge in tretje družine EC motorjev za pogon ventilatorjev smo pričeli z rednimi serijami treh EC motorjev za pogon baterijskih vrtnih orodij. Na programu sesalnih enot in DC motorjev je bilo največ razvojnih kapacitet namenjenih cenejšim variantam z enakimi karakteristikami. V proizvodnjo smo uvedli rešitve z Al žico na statorju SE in izvedli izboljšavo DC motorja, tako da aparat v katerega je vgrajen ne potrebuje več varovalke.

Trajanje razvojnega procesa zelo variira. Pri povsem novih motorjih je povprečen osrednji del razvoja izdelka in procesa dve leti. Prvo leto za razvoj izdelka in drugo leto za industrializacijo in pričetek redne proizvodnje. Sledi optimiranje procesa, ki traja še vsaj eno leto. Roke vedno uskladimo s kupcem.

Stanje vsakega projekta stalno spremljamo. Vodje projektov mesečno poročajo o doseganju ciljev projekta na Programskem svetu. Poročilo vsebuje časovni plan, stroške projekta in dobičkonosnost. Stroški projekta so skrbno nadzorovani, da so sredstva racionalno uporabljena. Pri načrtovanju projekta izhajamo iz dosežene tržne na osnovi pogajanj. Naredimo več integracijskih krogov načrtovanja, da dosežemo optimalne rešitve.

V želji za zadovoljitev potreb in želja kupcev nastane največ idej. Leta 2000 smo dali na trg najmočnejše suhe sesalne enote z močmi preko 2000 W, leta 2008 smo pričeli proizvajati kompaktne mokre sesalne enote, ki so postale svetovni standard na tem področju. EC motorji za pogon prezračevalnih sistemov imajo najvišje izkoristke v primerjavi z drugimi proizvajalci. Ker to pomeni manjšo porabo električne energije uporaba Domelovih motorjev pomeni velik prihranek energije in stroškov. Znižanje in učinkovito rabo energije nalaga tudi EU direktiva ErP 2015, ki bo začela veljati v letu 2014.

2. Zakaj je delež prodanih novo uvedenih proizvodov v celotnem obsegu prodaje v letu 2011 nižji kot v obdobju 2008 -10? Kako je bilo s tem deležem pred svetovno gospodarsko krizo? Ali je za prodajni uspeh vedno pomembnejši dejavnik cena?

Starost programov statistično spremljamo od 2010 in sicer prodajo do 1 leta, 2-3 leta starih izdelkov in starejših. Upoštevamo pričetek rednih serij v večjih količinah. V letu 2010 je bilo prvih izdelkov 16% in drugih 24%, v letu 2011 pa je bilo mlajših izdelkov od 1 leta 9% in 2 - 3 leta starih 31%. V letošnjem letu je razmerje podobno. V preteklosti smo uvedli v

proizvodnjo nekaj večjih družin sesalnih enot 463 in 467, ki so v enem letu procent novih izdelkov skokovito dvignile, zato je ustrežnejše merilo spremljanje 1 in 2-3 let starih izdelkov. Cena je vedno pomembna in stalno iskanje rešitev za zmanjševanje stroškov in cene pri nespremenjenih ali celo boljših karakteristikah. V Domelu smo usmerjeni v kakovost in najboljše rešitve v svetovnem merilu in kupcem, ki to potrebujejo.

3. Kakšen je proces inoviranja izdelkov, ki so bili uvedeni prvi na svetu v vašem podjetju in kateri izdelki so to? Kako tržite te izdelke? Kakšna je uspešnost teh izdelkov? Ali jih konkurenti že posnemajo?

Odgovor je že na 1. vprašanje. Konkurenti, predvsem Kitajski nas ne samo posnemajo, temveč kopirajo z vsemi podrobnostmi. To se je zgodilo že pred leti pri sesalni enoti 462 in 496 ter pred kratkim na 467. Od oblikovne kopije do kakovostno primerljive na srečo traja nekaj let. V tem času moramo priti z novo, boljšo rešitvijo.

4. Koliko pozornosti redno namenjate procesnim izboljšavam? Kako pridete do teh inovacij? Sami ali ob pomoči drugih podjetij ali ustanov? Kje še najdete vire idej?

V Domelu pravimo, da inovacije načrtujemo. Vsako leto si v poslovni letni načrt postavimo cilj povečanje produktivnosti in zmanjšanje stroškov kakovosti. Z izboljšavami proizvodnih procesov in avtomatizacijo dosežemo cilje izražene v prihranku proizvodnih ur na leto. En del izboljšav procesov dobimo tudi od zaposlenih v okviru predlogov izboljšav, ki jih spremljamo v sistemu SORA. Lani smo iz preko 400 idej prihranili za preko 160.000€ stroškov. Ideje pa se porodijo pri ogledu drugih podjetij, sejnih, raziskovalnih institutov.

5. V obeh obdobjih, ki smo jih preučevali ste dobivali finančna sredstva iz inovacijsko dejavnosti iz strani države in EU. Kolikšen pomen imajo zunanja sredstva pri razvoju inovacij? Ali so sredstva zadostna, ali bi raje imeli višja? Kakšno je stanje zunanjih sredstev pri Vas glede na povprečje v panogi?

Že več let se uspešno prijavljamo na razpise za dodelitev državnih in EU sredstev za razvojne projekte. Že pri prijavi vemo za razvoj katerega izdelka bomo porabili sredstva. Del sredstev namenimo za posebna programska orodja za načrtovanje in preračune sestavnih delov glede na karakteristike trdnosti, elektromagnetike, akustike, rotodinamike, vibracij, opremo laboratorijev in sodelovanje s slovenskimi institucijami znanja. S temi sredstvi smo si omogočili boljše pogoje za razvoj in raziskave, ki so tudi že dali rezultate. Glede višine sredstev, ki smo jih prejeli iz uspešnih prijav na javnih razpisih so primerljiva z drugimi v panogi za isti namen. Uporabili smo jih namensko in skrbno in jih oplemenitili.

6. Kako poteka sodelovanje med viri informacij pri inovacijah(viri znotraj podjetja, dobavitelji, svetovalci, laboratoriji, razstave, sejmi)? Na kakšen način prenašajo viri informacije na podjetje?

Na vsakem programu deluje prodajno razvojna ekipa, ki jo usmerjata direktorja prodaje in razvoja. Najpomembnejši viri inovacij so kupci, sejmi in delavnice, konference za dolgoročne in strateške usmeritve. Iz potreb in želja kupcev na eni strani ter ciljev rasti prodaje na drugi strani se rodijo ideje, pretehtajo, presejejo, ocenijo iz različnih vidikov in nato rodijo v inovacije. Ideje in poslovni modeli lahko več let čakajo na ugoden tržni trenutek in pravo priložnost.

7. Kako vpliva pomembnost pridobivanja zunanjih virov sredstev, ki po vaših odgovorih v vprašalniku v letu 2011 postane manj pomemben dejavnik ovir pri inovacijah, kot v

obdobju 2008-10, na vašo strategijo na področju raziskave in razvoja. Ali strateško ostajajo raziskave in razvoj pomemben razvojni dejavnik? Katere rešitve iz krize iščete? Novi trgi, rezi stroškov? Kakšen je pomen raziskovalno-razvojnega oddelka na poti iz krize?

Kot sem že omenila so za Domelove izdelke najpomembnejša vrhunska karakteristika in najbolj konkurenčne rešitve. Za uresničitev teh je ključen močan razvoj. V času prvega vala finančno gospodarske krize je bilo subvencioniranje razvojnih projektov zelo dobrodošlo, vendar so za odločitev za razvoj izdelka odločilni dogovori s kupci, nikakor pa ne subvencioniranje. Ta sredstva nam omogočijo predvsem financiranje drage razvoje opreme, laboratorijev, računalniških programov za simulacije, sodelovanje z inštitucijami znanja, delo raziskovalcev in delno tudi drugih stroškov. To pa omogoča, da so izdelki z najboljšimi karakteristikami, robustni in zanesljivi. Domelova naravnost v trajnostne inovativne rešitve že v imenu pove, da je razvoj in proces ključnega pomena. Tržno smo na programu sesalnih enot dosegli maksimalni možni delež. V zadnjih letih smo se intenzivno usmerili v EC pogone in postavili temelje za dva nova programskega stebra. Lani smo dosegli 21% delež prodaje novih programov, letos pa bo to že okrog 30 %. V letu 2016 načrtujemo, da bo ta delež 50 %. S tem uresničujemo našo vizijo Postati eden od vodilnih proizvajalcev EC sistemov in ohraniti vodilno pozicijo na programih sesalnih enot. V letošnjem letu gremo z vsemi razvojnimi projekti naprej in tudi v letu 2009 nismo omejevali vlaganj v razvojno investicijske projekte, ostale stroške pa smo tako v letu 2009 kot letos omejili in zmanjšali.

8. V obeh obdobjih ste uvedli nove poslovne prakse za organiziranje postopkov, nove metode za organiziranje delovnih odgovornosti in odločanja ter nove metode organiziranja zunanjih odnosov z drugimi podjetji in javnimi ustanovami. Kako pa je izobraževanje zaposlenih? Kako pa je z razvijanjem njihovih kompetenc? Kako bi ocenili kompetence vašega podjetja na področju marketinga, tehnološke kompetence v primerjavi s konkurenco? Kakšno se sodelovanje znotraj podjetja(kako se prelivajo ideje)?

Imamo mesečne kolegije direktorjev, kjer predstavijo direktorji področij in poslovnih enot najpomembnejše rezultate, ukrepe za kazalnike, ki odstopajo od ciljev, oceno tekočega meseca in možna tveganja v naslednjem mesecu. Poleg teh pa še programski svet, kjer obravnavamo razvojne projekte, prodajni kolegij, finančni kolegij in poslovodni tim kakovosti kjer poleg kakovosti obravnavamo sistemske zadeve: vodstvene preglede poročil, okoljsko letno poročilo, interne presoje in sistemske presoje ISO in TS. Poleg tega smo uvedli Načrt aktivnosti s cilji, roki in zadolženimi za izpolnitev poslovnega načrta leta po področjih in Poslovnih enotah, kjer so letni cilji razdeljeni na veliko število zaposlenih. Z več podjetji sodelujemo po področjih in si izmenjujemo izkušnje, sodelujemo pa tudi v GZS in drugih združenjih s področij vodenja, kakovosti, financ in računovodstva, poslovne odličnosti,.. Sodelujemo z inštitucijami znanja: SF, EF, IJS, TECES in jih vključujemo v razvojne projekte za pridobitev najnovejših in specifičnih znanj. Izobražujemo se stalno. Okrog 50 zaposlenih se formalno izobražuje ob delu. Posamezniki se udeležujejo tudi specifičnih strokovnih seminarjev z voditeljskimi in komunikacijskimi vsebinami.. Letno organiziramo izobraževanja za širši krog vodij in ključnih kadrov na teme vodenja, inoviranja, timskega dela, komuniciranja, financ, projektov. Uvedli smo tudi mesečno kratka 1,5 h predavanja, ki so se izkazala za izjemno prodorna, saj so naši možgani omejeno skoncentrirani in potrdilo da je pogosto manj več, če je pravo.

Razvojne in procesne kompetence so na veliko področjih pred konkurenco. Pri marketingu gre v bistvu za business to business in je dejavnost marketinga v tesni povezavi z razvojem in razvojnimi rešitvami. Ko trženje zazna priložnosti na trgu jih obdelajo v razvoju in naredijo

poročilo Ocenio izvedljivosti, na podlagi katere nadaljujemo pogovore s potencialnimi kupci. Po komentarjih kupcev nudimo boljšo tehnično podporo od konkurence. Pri ocenah in začetkih projektov je zelo pomembno, da so pravočasno vključena vsa področja, saj v tem primeru vzamejo projekt za svojega in so odzivni časi boljši. Imamo pa še kar nekaj potencialov za izboljšanje timskega dela.

9. V obdobju od leta 2008 do 2010 ste uvedli nove metode plasiranja proizvodov in proizvodnih kanalov ter nove metode oblikovanja cen izdelkov. Katere metode točno? Ali lahko navedete kakšen konkreten primer?

Domelova poslovna strategija je razvojni dobavitelj in želimo biti vključeni v razvojni proces pri kupcih v zgodnji razvojni fazi. S podpisom pogodb o zaupnosti ohranjamo tajnost do konkurentov in tako sooblikujemo kupcu najboljšo rešitev, ki zares najboljša samo v primeru dobrega sodelovanja s kupci. Ker smo del nabavne verige poskušamo prenesti to tudi na dobavitelje. Pri takšnem sodelovanju se moramo zavedati, da je potrebno dobro obvladovati spremembe, ki jih je v paralelnem razvojnem procesu veliko. Do kupcev pristopamo z delno odprtimi kalkulacijami, predvsem pri novih projektih in si tako zagotovimo delno sofinanciranje kupca, plačila dela razvoja, sprememb cen zaradi razvojnih sprememb in tudi priznanje višje amortizacije na kos pri zagonu proizvodnje, ko so običajno količine manjše ob vstopu končnega izdelka na trg.

10. Kako močna je konkurenca v vaši panogi? Kje vidite izzive za naprej? Kako boste v podjetju našli izhod iz svetovne gospodarske krize?

Na področju sesalnih enot smo v najvišjem cenovnem razredu vodilni, ampak to ne pomeni da smo monopolisti. Proizvajalci sesalnikov so srednji cenovni razred praktično ukinili in obstaja samo visok in nizek cenovni razred in za nižji cenovni razred se proizvajalci sesalnikov zadovoljijo s kakovostjo kitajskih izdelkov, ki pa se iz leta v leto izboljšujejo. Zato moramo vsako leto poiskati nove rešitve tako na področju stroškov kot na področju karakteristik. Poleg pocenitev na obstoječem programu pripravljamo tudi na novo generacijo eko kompaktnih sesalnih enot. Uvedba na trg je odvisna od EU zakonodaje in omejitve max. priključne moči.

Na področji EC pogonov in sistemov prav tako stavimo na najboljše karakteristike, predvsem izkoristek in ne na najnižjo ceno. Z najboljšimi izkoristki omogočamo manjšo porabo električne energije v času obratovanja sistemov, ki je pogosto 24h, pri baterijskih aplikacijah pa daljše obratovanje z enim polnjenjem akumulatorske baterije. Najboljši izdelki v svetovnem merilu so naš odgovor in izhod iz svetovne gospodarske krize, ki pa morajo biti konkurenčni, saj se predragi izdelki slabše prodajajo. Zato se zavedamo in na tem tudi delamo, da je za trajnostni razvoj podjetja potrebna stalna rast in izboljševanje učinkovitosti na vseh področjih. V letnem načrtu si postavimo letne cilje, ki jih nato razdelimo na posamezne aktivnosti in mesečno poročamo in spremljamo realizacijo ter učinkovitost ukrepov.

11. Kakšen vpliv ima izobrazba na uspešnost podjetja? Kako podjetje skrbi za izobrazbo zaposlenih? Katera področja znanja so pri vašem podjetju najbolj zaželeni?

Kot sem že omenila letno sofinanciramo formalno izobraževanje ob delu okrog 50 zaposlenim in skrbimo za izobraževanja na področjih kjer zaznamo vrzeli pri pomembnih kompetencah zaposlenih. Poleg tega pa še štipendiramo okrog 50 dijakov in študentov na diplomskem in podiplomskem študiju, največ na smereh strojništva, elektrotehnike, mehatronike, nekaj pa tudi na področju ekonomskih ved.

Najlepša hvala še enkrat za sodelovanje in odgovore, ki mi bodo zelo pomagali pri diplomski nalogi.

PRILOGA 2: TABELA PODATKOV ZA OBDOBJE OD 2008 DO 2010 IN LETO 2011

Tabela: Podatki za obdobje od 2008 do 2010 in leto 2011

Podatki	Od 2008 do 2010	Leto 2011
Sklop A		
A1-Ali je vaše podjetje del skupine podjetij?	Da	Da
A2-V kateri državi je sedež vašega podjetja?	Slovenija	Slovenija
A3- označite na katerih geografskih trgih je vaše podjetje prodajalo izdelke oz. storitve?		
a.) na lokalnem oz. regionalnem trgu znotraj Slovenije	Da	Da
b.) Na nacionalnem trgu?	Da	Da
c.) na trgih drugih držav Evropske unije, EFTA ali držav kandidatk za članstvo v EU	Da	Da
d.) na trgih drugih držav	Da	Da
A4-Katero izmed zgoraj naštetih zemljepisnih območji je bila vaše največje tržišče glede na prihodek od prodaje?	C	C
Sklop B		
B1-Ali je vaše v tem obdobju uvedlo...		
a.) nov ali bistveno izboljššan izdelek?	a	da
b.) nove ali bistveno izboljšane storitve	da	ne
B2-Kdo je razil te inovacije proizvodov?		
a.) Vaše podjetje	Inovacija izdelka	inovacija izdelka
b.) Vaše podjetje skupaj z drugimi podjetji ali ustanovami	Inovacija izdelka	inovacija izdelka
c.) vaše podjetje, in sicer je prilagodilo ali spremenilo proizvod ali storitev, ki ga je oz. ki jo je prvotno razvilo drugo podjetje		
d.)Druga podjetja ali ustanove		
B3-Prosimo, opišite na kratko najpomembnejšo inovacijo ali storitev v vašem podjetju	Razvoj visoko učinkovitega motorja za pogon ventilatorja klimatske naprave in industrializacija	Ec motor za baterijsko vrtno opremo Husqarna, EC motor za pralni stroj energijski razred A, Izdelki dosegajo večjo učinkovitost, manjšo porabo materiala, manj hrupa, daljše življenjsko obdobje
B4-Ali so bile katere koli od vaših inovacij proizvoda v obdobju		

se nadaljuje

nadaljevanje

a.)nove na vašem tržišču?	da	da
b.)nove le za vaše podjetje?	da	da
B5-Ob uporabi zgoraj naštetih opredelitev navedite odstotek vašega skupnega prihodka od prodaje		
a.)od novih ali bistveno izboljšanih izdelkov in storitev, uvedenih v obdobju, ki so bile nove za vaše tržišče	16%	10%
b.) od novih ali bistveno izboljšanih izdelkov ali storitev, uvedenih v obdobju, ki so bile nove samo za vaše podjetje	25%	30%
c.)od izdelkov in storitev, ki v obdobju niso bili spremenjeni ali bili le neznatno spremenjeni	59%	60%
Skupaj	100%	100%
Ali so bile katere koli izmed vaših inovacij proizvoda v obdobju...		
a.)prve v Sloveniji	da	da
b.)prve v Evropi	da	da
c.) prve na svetu	da	da
C1-Ali je vaše podjetje uvedlo		
a.) nov ali bistveno izboljšan postopek predelave ali proizvodnje izdelkov ali storitev?	da	da
b.) novo ali bistveno izboljšano logistiko, načine za dostavo in distribucijo vaših surovin, izdelkov ali storitev	da	ne
c.) nove ali bistveno izboljšanje podporne dejavnosti za vaše postopke, kot so sistemi za vzdrževanje ali dejavnosti za nabavo, vodenje evidenc ali računalništvo?	da	da
C2-Kdo je razvil te inovacije postopkov?		
a.) Vaše podjetje	x	x
b.)vaš podjetje skupaj z drugimi podjetji ali ustanovami	x	x
c.) Vaše podjetje, in sicer je prilagodilo ali spremenilo proces, ki ga je prvotno razvilo drugo podjetje ali ustanova	/	/
d.)Druga podjetja ali ustanove	x	/
C3-Ali so bile katere izmed vaših inovacij postopka, uvedenih v obdobju, nove na vašem tržišču?	da	da
C4-Prosim, opišite na kratko najpomembnejšo inovacijo postopka v vašem podjetju	zalivanje statorskih paketov z osnovno izolacijo	robotska celica za zalivanje satorjev večjih dimenzij navijanja satorja v verigi
Sklop D		

se nadaljuje

nadaljevanje

D1-Ali je vaše podjetje v tem obdobju opravljalo takšne inovacijske dejavnosti, ki niso privedle do inovacij proizvoda ali storitve, ker so:		
a.) bile opuščene ali začasno ustavljene pred dokončanjem?	da	da
b.) konec zadnjega leta v obdobju še potekajo?	da	da
Sklop E		
E1-Ali je vaše podjetje v tem obdobju izvajalo naslednje inovacijske dejavnosti:		
a.)Notranje (interne) raziskave in razvoj?	da-redno	da-redno
b.)Zunanje raziskave in razvoj?	da	da
c.) Pridobitev strojev, opreme in programske opreme?	da	da
d.)Pridobitev drugega zunanjega znanja?	da	da
e.) Usposabljanje za dejavnosti na področju inovacij?	da	da
f.) Uvajanje inovacij na tržišče?	da	da
g.) Oblikovanje?	da	da
h.)Drugo?	da	da
E2- Navedite oceno zneska stroška za vsako od naslednjih inovacijskih dejavnosti, in sicer v samo za leto 2010 in 2011:		
1. Notranje (interne) raziskave in razvoj	2.087.849	2.396.028
2. Pridobitev raziskav in razvoj (zunanjih raziskav in razvoja)	237.758	188.917
3. Pridobitev strojev, opreme, in programske opreme	573.903	80.432
4. Pridobitev drugega zunanjega znanja	60.055	/
5. Skupni znesek teh štirih kategorij izdatkov za inovacije (1+2+3+4)	2.962.560	2.665.377
6. Usposabljanje za dejavnosti na področju inovacij	49.323	23.363
7. Uvajanje inovacij na tržišče	268.618	249.002
8. Oblikovanje	/	/
9. Drugo	83.878	/
10. Stroški skupaj (5+6+7+8+9)	3.363.379	2.937.742
E3-Označite ali je vaše podjetje prejelo kakršno koli javno finančno podporo za inovacijske dejavnosti od naslednjih ravni vlade:		
a.) od lokalne oblasti ali regionalne oblasti	ne	ne
b.) od države (vključno z državnimi agencijami ali ministrstvi)?	da	da
c.) od Evropske unije (EU)?	da,da	da,da
Sklop F		

se nadaljuje

nadaljevanje

F1- Kakšen pomen so za inovacijske dejavnosti v vašem podjetju imeli naslednji viri informacij?		
a.) znotraj vašega podjetja ali skupine podjetij	visoka	visoka
b.) dobavitelji opreme, materialov, komponent ali programske opreme	visoka	visoka
c.) stranke ali kupci	visoka	visoka
d.) konkurenti ali druga podjetja na vašem področju	visoka	visoka
e.) svetovalci, oddelki za poslovne raziskave ali zasebne ustanove za raziskave in razvoj	visoka	visoka
f.) univerze ali druge visokošolske ustanove	srednja	srednja
g.) vladne ali javne raziskovalne ustanove	nizka	nizka
h.) konference, trgovinski sejmi, razstave	visoka	visoka
i.) znanstvene revije in komercialne/tehnične publikacije	srednja	srednja
j.) strokovna združenja in združenja gospodarske panoge	srednja	srednja
F2- Ali je vaše podjetje v tem obdobju pri kateri od svojih dejavnosti sodelovalo z drugimi podjetji ali ustanovami?	da	da
F3- Prosim, navedite vrsto družbenika/partnerja za sodelovanje in njihovo lokacijo.		
a.) druga podjetja v vaši skupini podjetij	Ostala Evropa, ZDA, Kitajska ali Indija	Slo, ostala Evropa, ZDA, Kitajska ali Indija
b.) dobavitelji opreme, materialov, komponent ali programske opreme	Slo, ostala Evropa, ZDA, Kitajska ali Indija	Slo, ostala Evropa, ZDA, Kitajska ali Indija
c.) stranke ali kupci	Slo, ostala Evropa, ZDA, Kitajska ali Indija, vse druge države	Slo, ostala Evropa, ZDA, Kitajska ali Indija, vse druge države
d.) konkurenti ali druga podjetja na vašem področju	Ostala Evropa, ZDA, Kitajska ali Indija	Ostala Evropa, ZDA, Kitajska ali Indija
e.) svetovalci, oddelki za poslovne raziskave ali zasebne ustanove za raziskave in razvoj	Slo, ostala Evropa	Slo, ostala Evropa
f.) univerze ali druge visokošolske ustanove	Slovenija	Slo, ostala Evropa
g.) vladne ali javne raziskovalne ustanove	Slo, ostala Evropa	Slo, ostala Evropa
F4- Katera vrsta družbenika/partnerja za sodelovanje je bila po vašem mnenju najkoristnejša za inovacijske dejavnosti v vašem podjetju?	3 oz. c	2 oz. b
Sklop G		

se nadaljuje

nadaljevanje

G1-Kako pomembni so bili za vaše dejavnosti razvijanja inovacij proizvoda (izdelka in storitev) ali postopka v določenem obdobju.		
a.) izboljšati ponudbo izdelkov ali storitev	visoka	visoka
b.) nadomestiti zastarele proizvode ali storitve	visoka	visoka
c.) vstopiti na nova tržišča ali povečati tržni delež	visoka	visoka
d.) izboljšati kakovost izdelkov ali storitev	srednja	srednja
e.) Izboljšati prožnost proizvodnje izdelkov ali storitev	srednja	srednja
f.) povečati zmogljivost proizvodnje ali storitev	srednja	nizka
g.)zmanjšati stroške dela na enoto proizvoda	visoka	visoka
h.)zmanjšati stroškov materiala na enoto proizvoda	visoka	visoka
i.)zmanjšati vplive na okolje	srednja	srednja
j.) izboljšati zdravje in varnost vaših zaposlenih	srednja	srednja
Sklop H		
H1- Kako pomembni so bili v določenem obdobju naslednji dejavniki, ki vašemu podjetju preprečujejo inovativnost ali ovirajo inovacijsko dejavnost?		
a.) pomanjkanje sredstev v vašem podjetju ali skupini	srednja	srednja
b.) pomanjkanje financiranja iz virov zunaj vašega podjetja	srednja	nizka
c.) previsoki stroški za inovacije	srednja	srednja
d.) pomanjkanje usposobljenega osebja	srednja	srednja
e.) pomanjkanje informacij o tehnologiji	srednja	srednja
f.) pomanjkanje informacij o trgih	srednja	srednja
g.) težave pri iskanju partnerjev za sodelovanje na področju inovacij	nizka	nizka
h.)na trgu prevladujejo uveljavljena podjetja	nizka	srednja
i.) negotova povpraševanja po inovativnih proizvodih ali storitvah	nizka	visoka
j.) ni potrebe zaradi predhodnih inovacij podjetja	nizka	nizka
k.) ni potrebe, ker ni povpraševanja po inovacijah	nizka	nizka
Sklop I		
I1-Ali je vaše podjetje v obdobju uvedlo:		
a.)nove poslovne prakse za organiziranje postopkov?	da	da
b.) nove metode za organiziranje delovnih odgovornosti in odločanja?	da	da
c.) nove metode organiziranja zunanjega odnosa z drugimi podjetji ali javnimi ustanovami?	da	da
I2-kako pomembni so bili za organizacijske inovacije, ki jih je vaše podjetje uvedlo v določenem obdobju, naslednji cilji:		
a.) skrajšani čas za odziv na potrebe strank ali dobaviteljev	malo pomembno	zelo pomembno
b.) izboljšati sposobnost razvijanja novih proizvodov ali postopkov	srednje pomembno	srednje pomembno

se nadaljuje

nadaljevanje

c.) izboljšati kakovost vaših izdelkov ali storitev	srednje pomembno	srednje pomembno
d.) zmanjšati stroške dela na enoto	zelo pomembno	zelo pomembno
e.) Izboljšati komunikacijo ali izmenjavo znotraj vašega podjetja ali z drugimi podjetji ali ustanovami	zelo pomembno	srednje pomembno
Sklop J		
J1- Ali je vaše podjetje uvedlo:		
a.) pomembne spremembe v estetskem oblikovanju ali embalaži izdelka ali storitev	ne	da
b.) nove metode ali tehnike za promocijo proizvodov	ne	ne
c.) nove metode plasiranja proizvodov ali prodajnih kanalov	da	ne
d.) nove metode oblikovanja cen izdelkov ali storitev	da	ne
J2-Kako pomembni za inovacije na področju trženja, ki jih je vaše podjetje uvedlo v obdobju, so bili naslednji cilji:		
a.) povečati ali obdržati tržni delež	zelo pomembno	zelo pomembno
b.) predstaviti proizvode novim strankam	zelo pomembno	zelo pomembno
c.) predstaviti proizvode na novih geografskih trgih	zelo pomembno	srednje pomembno
Sklop K		
K1- Ali je vaše podjetje v tem obdobju zaposlilo strokovnjake z naslednjo spretnostmi ali je znanje pridobilo iz zunanjih virov?		
a.) grafična umetnost, ureditev, oglaševanje	iz zunanjih virov pridobljeno znanje	iz zunanjih virov pridobljeno znanje
b.) oblikovanje predmetov ali storitev	zaposleni strokovnjaki	iz zunanjih virov pridobljeno znanje, zaposleni strokovnjaki
c.) večpredstavnost	iz zunanjih virov pridobljeno znanje	iz zunanjih virov pridobljeno znanje
d.) spletno oblikovanje	iz zunanjih virov pridobljeno znanje, zaposleni strokovnjaki	iz zunanjih virov pridobljeno znanje, zaposleni strokovnjaki
e.) razvoj programske opreme	zaposleni strokovnjaki	zaposleni strokovnjaki
f.) tržne raziskave	zaposleni strokovnjaki	zaposleni strokovnjaki
g.) inženirstvo, uporabna znanost	zaposleni strokovnjaki	zaposleni strokovnjaki
h.) matematika, statistika, upravljanje podatkovnih baz	zaposleni strokovnjaki	zaposleni strokovnjaki

se nadaljuje

nadaljevanje

K2- Ali je vaše podjetje v tem obdobju uporabilo katerega koli izmed naslednjih postopkov za spodbujanje novih zamisli oz. ustvarjalnosti med svojimi zaposlenimi? Če je odgovor da, ali je bila metoda za ustvarjanje novih zamisli ali povečanje ustvarjalnosti uspešna?		
a.) možganska nevihta	uspešno	uspešno
b.) multidisciplinarno ali medfunkcijsko skupinsko delo	ne vem, če je uspešno	uspešno
c.) kroženje zaposlenega osebja po različnih oddelkih ali drugih delih vašega podjetja	metoda ni uporabljena	uspešno
d.) finančne spodbude za zaposlene, za razvoj novih zamisli	uspešno	uspešno
e.) nefinančne spodbude za zaposlene za razvoj novih zamisli, npr. prosti čas, javna priznanja, zanimivejše delo itd.	uspešno	uspešno
f.) usposabljanje zaposlenih za to, kako razviti novem zamisli ali ustvarjalnost	ne vem, če je uspešno	ne vem, če je uspešno
Sklop L		
L1-približno kolikšen odstotek zaposlenih vašega podjetja je imelo v letu 2010 in 2011 univerzitetno izobrazbo?	11- d.) 10 - 24	21 d.) 10 - 24
Sklop M		
M1-vpišite morebitne opombe, ki so pomembne za pravilno razlago podatkov:		
M2-Koliko časa ste porabili za pripravo podatkov za izpolnjevanje vprašalnika	4ure	4 ure

PRILOGA 3: VPRAŠALNIK O INOVACIJSKI DEJAVNOSTI V PREDLOVALNIH IN IZBRANIH STORITVENIH DEJAVNOSTIH



STATISTIČNI URAD REPUBLIKE SLOVENIJE

INOV-P-S

2 3 0 3 4

Zakon o državni statistiki (Uradni list RS, št. 45/95 in št. 9/01)
Letni program statističnih raziskovanj za leto 2011 (Uradni list RS, št. 93/10)
Posredovanje podatkov je obvezno.

2427

002432 5045401000 146 103 27.110 2
DOMEL, d.o.o.

Vprašalnik o inovacijski dejavnosti v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih

OTOKI 021
4228 ŽELEZNIKI



Spoštovani,

Z raziskovanjem o inovacijski dejavnosti želimo zbrati podatke o različnih vrstah inovacij (o inovacijah proizvodov in postopkov, o inovacijah v organizaciji in trženju v **triletnem obdobju** od leta **2008** do vključno leta **2010**), podatke o stroških, povezanih z inovacijsko dejavnostjo v letu 2010, in tudi podatke o virih informacij, o inovacijskem sodelovanju, o ciljih inovacijske dejavnosti, dejavnostih, ki ovirajo inovacijsko aktivnost, ipd.

Metodologija zbiranja podatkov je v skladu z mednarodno metodologijo - s priročnikom Oslo in s priporočili statističnega urada EU, Eurostata. Pridobljeni podatki bodo tako primerljivi s podatki drugih držav, ki tudi izvajajo to raziskovanje.

V raziskovanje so zajeta podjetja, ki se po Standardni klasifikaciji dejavnosti uvrščajo v predelovalne in izbrane storitvene dejavnosti. **Vprašalnik so dolžna izpolniti vsa podjetja, ne glede na to, ali so se v obdobju 2008-2010 ukvarjala z inovacijsko dejavnostjo ali ne.**

Podjetja, ki se v obdobju 2008-2010 niso ukvarjala z inovacijsko dejavnostjo, naj odgovorijo na vprašanja iz sklopov A, B, C, D, H, I, J, K in L.

Sporočanje zahtevanih podatkov na podlagi tega vprašalnika je obvezno po določilih Zakona o državni statistiki (Uradni list Republike Slovenije, št. 45/95 in št. 9/01) in letnega programa statističnih raziskovanj za leto 2011 (Uradni list Republike Slovenije, št. 93/10).

Pridobljeni podatki bodo uporabljeni izključno za statistične namene in bodo v agregirani obliki objavljeni na spletni strani Statističnega urada RS www.stat.si.

Na vprašanja odgovorite tako, da **prekrižate okence** ☒ pred ustreznim odgovorom oz. **vpišite odgovor** v predvideno **belo polje**.

Podrobnejša metodološka pojasnila in navodila za izpolnjevanje vprašalnika so vam na voljo v metodološkem gradivu, ki vam ga posredujemo skupaj z vprašalnikom.

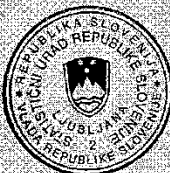
Za morebitna dodatna pojasnila v zvezi z izpolnjevanjem vprašalnika INOV-P-S smo vam na voljo po telefonu na številki (01) 234 08 25, ali po E-pošti: darja.vidmar@gov.si.

Poročevalske enote naj vprašalnik INOV-P-S/2010, izpolnjen z zahtevanimi podatki, pošljejo na Statistični urad RS najpozneje do **14. 6. 2011** (kopijo vprašalnika pa obdržijo za svoj arhiv), na naslov:

Statistični urad Republike Slovenije
1001 Ljubljana
Vožarski pot 12
p.p. 3570

Zahvaljujemo se za vaše sodelovanje.

Lep pozdrav.



Križman
Mag. Irena Križman
generalna direktorica

SKLOP A: SPLOŠNI PODATKI O PODJETJU

0101

30

A1 Ali je vaše podjetje del skupine podjetij?

Skupino podjetij sestavljata dve ali več pravno opredeljenih podjetij v skupni lasti. Vsako podjetje v skupini lahko oskrbuje različne trge, in sicer z nacionalnimi ali regionalnimi hčerinskimi družbami, ali pa deluje na trgih različnih proizvodov. Tudi sedež podjetja je del skupine podjetij.

- ☒ ₁ Da. 31
☐ ₂ Ne. → Nadaljujte z vpr. A3

A2 Če ste na vprašanje A1 odgovorili pritrdilno ("DA"); v kateri državi je sedež vašega podjetja?

SLOVENIJA 34
 Izpolni SURS

Če je vaše podjetje del skupine podjetij, prosimo, odgovorite na vsa naslednja vprašanja samo za svoje podjetje v Sloveniji. Ne vključujte rezultatov za hčerinske ali matične družbe zunaj Slovenije.

A3 Označite, na katerih geografskih trgih je vaše podjetje prodajalo izdelke oz. storitve od leta 2008 do 2010:

- a. na lokalnem oz. regionalnem trgu znotraj Slovenije? ☒ ₁ Da. ☐ ₂ Ne. 35
 b. na nacionalnem trgu? ☒ ₁ Da. ☐ ₂ Ne. 36
 c. na trgih drugih držav Evropske unije (EU), EFTA ali držav kandidatk za članstvo v EU? ☒ ₁ Da. ☐ ₂ Ne. 37
 d. na trgih drugih držav? ☒ ₁ Da. ☐ ₂ Ne. 38

* Upoštevajte naslednje države: Avstrijo, Belgijo, Bolgarijo, Hrvaško, Ciper, Češko, Dansko, Estonijo, Finsko, Francijo, Nemčijo, Grčijo, Madžarsko, Islandijo, Italijo, Irsko, Latvijo, Lichtenštajn, Litvo, Luksemburg, Makedonijo, Malto, Nizozemsko, Norveško, Poljsko, Portugalsko, Romunijo, Slovaško, Švico, Turčijo, Španijo, Švedsko in Združeno kraljestvo.

A4 Katero izmed zgoraj naštetih zemljopisnih območij je bilo med letoma 2008 in 2010 vaše največje tržišče glede na prihodek od prodaje? (vpisite ustrezno črko vstavo vprašanja pri A3)

C 39

SKLOP B: INOVACIJA PROIZVODA (IZDELKA ALI STORITVE)

0201

30

Inovacija proizvoda je uvedba novega ali bistveno izboljšanega izdelka ali storitve na tržišče glede na njegove sposobnosti, prijaznost do uporabnika, sestavine ali podsistemi.

- Inovacija proizvoda (novega ali izboljšanega) mora biti nova za vaše podjetje, ni pa nujno, da je nova na vašem tržišču.
- Inovacijo proizvoda lahko razvije vaše podjetje ali pa katero drugo podjetje.

Bistveno izboljšan izdelek je običajno materialen, kot npr. pametni telefon, pohištvo ali programska oprema, tako kot tudi glasba in filmi, ki so preneseni na računalnik.

Storitev je običajno nematerialna, kot npr. trgovina na drobno, zavarovanje, izobraževanje, letalsko potovanje, stanovanje itd.

B1 Ali je vaše podjetje v obdobju od leta 2008 do 2010 uvedlo ...

a. nov ali bistveno izboljšan izdelek* ☒ 1 Da. ☐ 2 Ne. 31

b. nove ali pomembno izboljšane storitve? ☐ 1 Da. ☒ 2 Ne. 32

* Ne upoštevajte enostavne naslednje prodaje novega izdelka, kupljenega od drugih podjetij, in sprememb, ki so izključno estetske narave.

Če je odgovor pri B1a in B1b "Ne", nadaljujte z vprašanjem C1, sicer pa z B2!

B2 Kdo je razvil te inovacije proizvodov?

Označite vse kar je ustrezno.

a. Vaše podjetje. ☒ 1 Inovacija izdelka ☐ 2 Inovacija storitve 33

b. Vaše podjetje skupaj z drugimi podjetji ali ustanovami.* ☒ 1 Inovacija izdelka ☐ 2 Inovacija storitve 34

c. Vaše podjetje, in sicer je prilagodilo ali spremenilo proizvod ali storitev, ki ga je oz. ki jo je prvotno razvilo drugo podjetje.* ☐ 1 Inovacija izdelka ☐ 2 Inovacija storitve 35

d. Druga podjetja ali ustanove.* ☐ 1 Inovacija izdelka ☐ 2 Inovacija storitve 36

* Vključuje neodvisna podjetja ali druge dele skupin podjetij (materinska družba, sestrške podjetja, sedeži itd.), institucije so univerze, raziskovalni inštituti, neprofitne organizacije, itd.

B3 Prosimo, opišite na kratko najpomembnejšo inovacijo izdelka ali storitve v vašem podjetju.

Razvoj visokoviskoznega motorja za pogon ventilatorja klimatske naprave in industrializacija

B4 Ali so bile katere koli od vaših inovacij proizvoda v triletnem obdobju od leta 2008 do leta 2010:

a. nove na vašem tržišču? Vaše podjetje je vpeljalo nov ali bistveno izboljšan izdelek (storitev) na vaše tržišče pred vašimi konkurenti (na drugih tržiščih je bilo lahko že na voljo). ☒ 1 Da. ☐ 2 Ne. 37

b. nove le za vaše podjetje? Vaše podjetje je vpeljalo nov ali bistveno izboljšan izdelek (storitev), ki je že bil na voljo pri vaših konkurentih na vašem tržišču. ☒ 1 Da. ☐ 2 Ne. 38

B5

Ob uporabi zgoraj naštetih opredelitev navedite odstotek vašega skupnega prihodka¹⁾ od prodaje v letu 2010, in sicer:

- a. od novih ali bistveno izboljšanih izdelkov in storitev, uvedenih od leta 2008 do 2010, ki so bile nove za vaše tržišče: % 41
- b. od novih ali bistveno izboljšanih izdelkov in storitev, uvedenih od leta 2008 do 2010, ki so bile nove samo za vaše podjetje: % 44
- c. od izdelkov in storitev, ki v obdobju od leta 2008 do 2010 niso bili spremenjeni ali so bili le neznatno spremenjeni (upoštevajte tudi nadaljnjo prodajo novih izdelkov ali storitev, kupljenih od drugih podjetij): % 47
- Skupni prihodki v letu 2010 %

1) Za kreditne institucije so to prejete obresti in podobni prihodki, za storitve zavarovanja pa obračunane bruto premije.

B6

Ali so bile katere koli izmed vaših inovacij proizvoda v triletnem obdobju od 2008 do 2010 ...

- a. prve v Sloveniji? ☒₁ Da. ☐₂ Ne. ☐₃ Ne vem. 48
- b. prve v Evropi? ☒₁ Da. ☐₂ Ne. ☐₃ Ne vem. 49
- c. prve na svetu? ☒₁ Da. ☐₂ Ne. ☐₃ Ne vem. 50

SKLOP C: INOVACIJA POSTOPKA

0301

30

Inovacija postopka je uveljavitev novega ali bistveno izboljšanega proizvodnega postopka, načina za distribucijo vaših surovin, izdelkov ali storitev ali pa podpirne dejavnosti za vaše izdelke ali storitve.

- Inovacija postopka mora biti nova za vaše podjetje, ni pa nujno, da je nova tudi za vaše tržišče.
- Inovacija lahko razvije vaše podjetje ali pa katero drugo podjetje.
- Ne upoštevajte izključno organizacijskih inovacij; te so zajete v sklopu I.

C1

Ali je vaše podjetje v obdobju od leta 2008 do 2010 uvedlo:

- a. nove ali bistveno izboljšane postopke predelave ali proizvodnje izdelkov ali storitev? ☒₁ Da. ☐₂ Ne. 31
- b. novo ali bistveno izboljšano logistiko, načine za dostavo in distribucijo vaših surovin, izdelkov ali storitev? ☒₁ Da. ☐₂ Ne. 32
- c. nove ali bistveno izboljšane podpirne dejavnosti za vaše postopke, kot so sistemi za vzdrževanje ali dejavnosti za nabavo, vodenje evidenc ali računalništvo? ☒₁ Da. ☐₂ Ne. 33

Če ste C1a in C1b in C1c odgovorili z "Ne", nadaljujte z vprašanjem D1, sicer pa z vprašanjem C2.

C2 Kdo je razvil te inovacije postopkov?

Označite vse kar je ustrezno.

- ☒₁ Vaše podjetje. 34
- ☒₂ Vaše podjetje skupaj z drugimi podjetji ali ustanovami.* 35
- ☐₃ Vaše podjetje, in sicer je prilagodilo ali spremenilo proces, ki ga je prvotno razvilo drugo podjetje ali ustanova.* 36
- ☒₄ Druga podjetja ali ustanove.* 37

* Vključuje neodvisna podjetja ali druge dele skupin podjetij (inženirska družba, sestrsko podjetje, soduži itd.). Ustanove so univerze, raziskovalni inštitut, neprofite organizacije, itd.

C3 Ali so bile katere izmed vaših inovacij postopka, uvedenih med letoma 2008 in 2010, nove na vašem tržišču?

- ☒₁ Da. 38
- ☐₂ Ne.
- ☐₃ Ne vem.

C4 Prosimo, opišite na kratko najpomembnejšo inovacijo postopka v vašem podjetju.

zalivanje statoskih paketov z osnovno izolacijo.

SKLOP D: NEDOKONČANE ALI OPUŠČENE INOVACIJSKE DEJAVNOSTI ZA INOVACIJE PROIZVODA IN INOVACIJE POSTOPKA

Inovacijske dejavnosti vključujejo pridobitev strojev, opreme, programske opreme in dovoljenj; inženiring in razvojno delo, usposabljanje, trženje ter raziskave in razvoj, kadar potekajo izrecno za razvoj in/ali izvajanje inovacije proizvoda ali postopka. Upoštevajte tudi osnovno raziskovalno-razvojno dejavnost, tudi če ni povezana z inovacijo proizvoda in/ali postopka.

D1 Ali je vaše podjetje v obdobju od leta 2008 do 2010 opravljalo takšne inovacijske dejavnosti, ki niso privedle do inovacije proizvoda ali postopka, ker so:

- a. bile opuščene ali začasno ustavljene pred dokončanjem? ☒₁ Da. ☐₂ Ne. 39
- b. konec leta 2010 se potekale? ☒₁ Da. ☐₂ Ne. 40

Če vaše podjetje ni imelo v obdobju od leta 2008 do 2010 nikakršnih inovacij proizvodov ali postopkov, ni inovacijske dejavnosti (če ste odgovorili z "Ne" na vse možnosti pri vprašanjih B1, C1 in D1), nadaljujte s Sklopom H, sicer nadaljujte s Sklopom E!

SKLOP E: INOVACIJSKE DEJAVNOSTI IN IZDATKI ZA INOVACIJE PROIZVODA IN PROCESA
0401

30

E1 Ali je vaše podjetje v obdobju od leta 2008 do 2010 izvajalo naslednje inovacijske dejavnosti:

- a. **Notranje (interne) raziskave in razvoj?** Ustvarjalno delo, ki so ga opravili zaposleni v vašem podjetju z namenom, da se povečata vrednosti znanja in njegova uporabnost za načrtovanje novih in izboljšanih proizvodov in postopkov (vključno z razvojem programske opreme).
☒ ₁ Da. ☐ ₂ Ne. 31
 Če ste odgovorili z "DA", ali je vaše podjetje izvajalo raziskave in razvoj redno ali občasno?
☒ ₁ Redno (vaše podjetje ima stalno zaposlene strokovnjake za raziskovanje in razvoj) 32
☐ ₂ Občasno (samo po potrebi)
- b. **Zunanje raziskave in razvoj?** Enake dejavnosti kot zgoraj, vendar so jih izvajala druga podjetja (vključno z drugimi podjetji iz vaše skupine podjetij) ali javne oziroma zasebne raziskovalne organizacije, vaše podjetje pa jih je kupilo.
☒ ₁ Da. ☐ ₂ Ne. 33
- c. **Pridobitev strojev, opreme in programske opreme?** Pridobitev izpopolnjenih strojev, opreme in računalniške strojne ali programske opreme za proizvodnjo novih ali bistveno izboljšanih proizvodov in postopkov.
☒ ₁ Da. ☐ ₂ Ne. 34
- d. **Pridobitev drugega zunanjega znanja?** Nakup ali pridobitev licence za patente in nepatentirane izume, strokovnega znanja in izkušenj ter drugih vrst znanja od drugih podjetij ali organizacij.
☒ ₁ Da. ☐ ₂ Ne. 35
- e. **Usposabljanje za dejavnosti na področju inovacij?** Notranje ali zunanje usposabljanje vašega osebja izrecno za razvoj in/ali uvajanje novih ali bistveno izboljšanih proizvodov in postopkov.
☒ ₁ Da. ☐ ₂ Ne. 36
- f. **Uvajanje inovacij na tržišče?** Dejavnosti, potrebne za uvajanje vaših novih ali bistveno izboljšanih izdelkov ali storitev, vključno z raziskavo trga in oglaševanjem ob lansiranju.
☒ ₁ Da. ☐ ₂ Ne. 37
- g. **Oblikovanje?** Dejavnosti za oblikovanje, izboljšanje ali spremembo oblike ali pojav novih ali bistveno izboljšanih izdelkov ali storitev.
☒ ₁ Da. ☐ ₂ Ne. 38
- h. **Drugo?** Druge dejavnosti za uvajanje novih ali bistveno izboljšanih proizvodov in postopkov, kot so študije izvedljivosti, testiranje, rutinsko razvijanje programske opreme, opremljanje s stroji in napravami, industrijsko inženirstvo ipd.
☒ ₁ Da. ☐ ₂ Ne. 39

E2 Navedite oceno zneska stroškov za vsako od naslednjih inovacijskih dejavnosti, in sicer samo za leto 2010:

Vključite stroške za osebje in sorodne stroške.

0501

30

V okence z "X" označite, če vaše podjetje v letu 2010 ni imelo stroškov.

	v EUR	"X", če ni stroškov
1. Notranje (interne) raziskave in razvoj (vključite investicijske izdatke za naložbe v stavbe in opremo, namenjene izrecno za raziskave in razvoj)	2.037.349	
2. Pridobitev raziskav in razvoja (zunanji raziskavi in razvoja)	237.258	
3. Pridobitev strojev, opreme in programske opreme (izločite izdatke za opremo za raziskave in razvoj)	573.903	
4. Pridobitev drugega zunanjega znanja	60.055	
5. Skupni znesek teh štirih kategorij izdatkov za inovacije (1+2+3+4)	2.962.560	
6. Usposabljanje za dejavnosti na področju inovacij	79.323	
7. Uvajanje inovacij na tržišče	268.618	
8. Oblikovanje		X
9. Drugo	83.878	
10. STROŠKI SKUPAJ (5+6+7+8+9)	3.364.379	

E3

Označite, ali je vaše podjetje od leta 2008 do 2010 prejelo kakršno koli javno finančno podporo za inovacijsko dejavnosti od naslednjih ravni vlade:

Vključite finančno podporo v obliki dobropisov na že plačane davke ali v obliki davčnih olajšav, nepovratnih sredstev, subvencioniranih posojil ali jamstev za posojila. Izločite raziskovalne in druge inovacijske dejavnosti, ki se izvajajo po pogodbi izključno za javni sektor.

a. od lokalne oblasti ali regionalne oblasti? ☐ 1 Da. ☒ 2 Ne. 141

b. od države (vključno z državnimi agencijami ali ministrstvi)? ☒ 1 Da. ☐ 2 Ne. 142

c. od Evropske unije (EU)? ☒ 1 Da. ☐ 2 Ne. → Sklop F 143

Če ste odgovorili pritrdilno ("DA"), ali je vaše podjetje sodelovalo v 7. okvirnem programu za raziskave in tehnološki razvoj EU? ☒ 1 Da. ☐ 2 Ne. 144

SKLOP F: VIRI INFORMACIJ IN SODELOVANJE PRI INOVACIJAH PROIZVODA IN PROCESA

F1

Kakšen pomen so za inovacijske dejavnosti v vašem podjetju v triletnem obdobju od leta 2008 do leta 2010 imeli naslednji viri informacij?

Prosimo, opredelite vire informacij, ki so zagotovili informacije za nove inovacijske projekte ali prispevali k dokončanju obstoječih inovacijskih projektov.

Označite s križcem, kateri izmed spodaj navedenih virov informacij so bili uporabljeni, in hkrati ocenite stopnjo njihove pomembnosti. "Neuporabljen" označite, če iz navedenega vira niste pridobili informacij.

Viri informacij			Stopnja pomembnosti			
			visoka	srednja	nizka	neupo- rabilen
			1	2	3	4
		30	31	32	33	34
06 Notranji	a. znotraj vašega podjetja ali skupine podjetij	01	☒	☐	☐	☐
	b. dobavitelj opreme, materialov, komponent ali programske opreme	02	☒	☐	☐	☐
	c. stranka ali kupci	03	☒	☐	☐	☐
	d. konkurenti ali druga podjetja na vašem področju	04	☒	☐	☐	☐
	e. sodelovalci, laboratoriji za poslovne raziskave ali zasebne ustanove za raziskave in razvoj	05	☒	☐	☐	☐
Instituci- onski viri	f. univerze ali druge visokošolske ustanove	06	☐	☒	☐	☐
	g. vladne ali javne raziskovalne ustanove	07	☐	☐	☒	☐
Drugi viri	h. konferenec, trgovinski sejmi, razstave	08	☒	☐	☐	☐
	i. znanstvene revije in komercialne/tehnične publikacije	09	☐	☒	☐	☐
	j. strokovna združenja in združenja gospodarske panoge	10	☐	☒	☐	☐

F2

Ali je vaše podjetje v obdobju od leta 2008 do 2010 pri kateri od svojih inovacijskih dejavnosti sodelovalo z drugimi podjetji ali ustanovami?

Inovacijsko sodelovanje je dejavna udeležba podjetja skupaj z drugimi podjetji ali nekomercialnimi ustanovami pri inovacijskih dejavnostih. Ni nujno, da imata obe partnerja komercialno korist. Izključite čisto pogodbeno delo brez dejavnega sodelovanja.

0701

30

☒ 1 Da. 31

☐ 2 Ne. → Sklop G

F3

Prosimo, navedite vrsto družbenika/partnerja za sodelovanje in njihovo lokacijo.
(Označite s križcem vse, kar je ustrezno.)

Vrsta partnerja za sodelovanje		Slove- nija	Ostala Evropa*	Zdru- žene države	Kitajska ali Indija	Vse druge države
		1	2	3	4	5
	30	31	32	33	34	35
08 a. druga podjetja v vaši skupini podjetij	01	☐	☒	☒	☒	☐
b. dobavitelj opreme, materialov, komponent ali programske opreme	02	☒	☒	☒	☒	☐
c. stranke ali kupci	03	☒	☒	☒	☒	☒
d. konkurenti ali druga podjetja na vašem področju	04	☐	☒	☒	☒	☐
e. svetovalci, oddelki za poslovne raziskave ali zasebne ustanove za raziskave in razvoj	05	☒	☒	☐	☐	☐
f. univerze ali druge visokošolske ustanove	06	☒	☐	☐	☐	☐
g. vladne ali javne raziskovalne ustanove	07	☒	☒	☐	☐	☐

* Vključajo naslednje države Evropske unije (EU), EFTA ali države kandidatke za članstvo v EU: Avstrija, Belgija, Bolgarija, Hrvaška, Ciper, Češka, Dansko, Estonija, Finsko, Francija, Nemčija, Grčija, Madžarsko, Islandija, Italija, Irsko, Latvijo, Lichtenštajn, Litvo, Luksemburg, Makedonijo, Malto, Nizozemsko, Norveško, Poljsko, Portugalsko, Romunijo, Slovaško, Švedsko, Španjo, Švedsko in Združeno kraljestvo.

0901

30

F4

Katera vrsta družbenika/partnerja za sodelovanje je bila po vašem mnenju najkoristnejša za inovacijske dejavnosti v vašem podjetju?

(Navedite zaporedno številko vrstice vprašanja pri F3.)

0 3 32

SKLOP G: CILJI INOVACIJSKIH PROIZVODOV IN PROCESOV

G1

Kako pomembni so bili za vaše dejavnosti razvijanja inovacij proizvoda (izdelka in storitve) ali postopka med letoma 2008 in 2010 naslednji cilji:

Če je vašo podjetje izvajalo več projektov za inovacijo proizvodov in postopkov, navedite oceno za vse skupaj.

Cilji inovacijskih proizvodov in procesov		Stopnja pomembnosti			
		visoka	srednja	nizka	neuporabljiva
		1	2	3	4
	30	31	32	33	34
10 a. izboljšati ponudbo izdelkov ali storitev	01	☒	☐	☐	☐
b. nadomestiti zastarele proizvode ali postopke	02	☒	☐	☐	☐
c. vstopiti na nova tržišča ali povečati tržni delež	03	☒	☐	☐	☐
e. izboljšati kakovost izdelkov ali storitev	04	☐	☒	☐	☐
f. izboljšati prožnost proizvodnje izdelkov ali storitev	05	☐	☒	☐	☐
g. povečati zmogljivost proizvodnje ali storitve	06	☐	☒	☐	☐
h. zmanjšati stroške dela na enoto proizvoda	07	☒	☐	☐	☐
i. zmanjšati stroške materiala in energije na enoto proizvoda	08	☒	☐	☐	☐
j. zmanjšati vplive na okolje	09	☐	☒	☐	☐
k. izboljšati zdravje in varnost vaših zaposlenih	10	☐	☒	☐	☐

SKLOP H: DEJAVNIKI, KI OVIRAJO INOVACIJSKE AKTIVNOSTI (TJ. RAZVIJANJE INOVACIJ PROIZVODA ALI POSTOPKA)

H1 Kako pomembni so bili v obdobju od leta 2008 do 2010 naslednji dejavniki, ki vašemu podjetju preprečujejo inovativnost ali ovirajo inovacijsko dejavnost?

Dejavniki, ki ovirajo inovacijske aktivnosti			Stopnja pomembnosti				
			visoka	srednja	nizka	neuporabljjen	
			1	2	3	4	
			30	31	32	33	34
11	Stroškovni dejavniki	a. pomanjkanje sredstev v vašem podjetju ali skupini	01	☐	☒	☐	☐
		b. pomanjkanje financiranja iz virov zunaj vašega podjetja	02	☐	☒	☐	☐
		c. previsoki stroški za inovacije	03	☐	☒	☐	☐
Dejavniki znanja	d. pomanjkanje usposobljenega osebja	04	☐	☒	☐	☐	
	e. pomanjkanje informacij o tehnologiji	05	☐	☒	☐	☐	
	f. pomanjkanje informacij o trgu	06	☐	☒	☐	☐	
	g. težave pri iskanju partnerjev za sodelovanje na področju inovacij	07	☐	☐	☒	☐	
Tržni dejavniki	h. na trgu prevladujejo uveljavljena podjetja	08	☐	☐	☒	☐	
	i. negotova povpraševanja po inovativnih proizvodih ali storitvah	09	☐	☐	☒	☐	
Razlogi, ki preprečujejo inovacije	j. ni potrebe zaradi predhodnih inovacij podjetja	10	☐	☐	☒	☐	
	k. ni potrebe, ker ni povpraševanja po inovacijah	11	☐	☐	☒	☐	

SKLOP I: INOVACIJE NA PODROČJU ORGANIZACIJE

I201

30

Organizacijska inovacija je nova organizacijska metoda v poslovnih praksah vašega podjetja (vključno z upravljanjem znanja), organizaciji delovnega mesta ali zunanjih odnosih, ki jih vaše podjetje pred tem še ni uporabilo.

- Bili mora rezultat strateške odločitve vodstva podjetja.
- Sem ne štejemo združitve in prevzemov, četudi je bilo to izvedeno prvič.

I1 Ali je vaše podjetje v obdobju od leta 2008 do 2010 uvedlo:

- a. nove poslovne prakse za organiziranje postopkov (npr. upravljanje dobavne verige, reinženiring poslovanja, vitka proizvodnja, upravljanje kakovosti ipd.)? ☒₁ Da, ☐₂ Ne. 31
- b. nove metode za organiziranje delovnih odgovornosti in odločanja (npr. prva uporaba novega sistema odgovornosti zaposlenih, skupinsko delo, decentralizacija, združevanje ali razdruževanje oddelkov, sistemi izobraževanja in usposabljanja ipd.)? ☒₁ Da, ☐₂ Ne. 32
- c. nove metode organiziranja zunanjih odnosov z drugimi podjetji ali javnimi ustanovami (npr. prva uporaba zaveznikov, partnerstev, oddajanja del pogodbenim izvajalcem ali podizvajalcem ipd.)? ☒₁ Da, ☐₂ Ne. 33

Če ste I1a in I1b in I1c odgovorili z "Ne", nadaljujte z vprašanjem J1, sicer pa z vprašanjem I2.

I2

Kako pomembni so bili za organizacijske inovacije, ki jih je vaše podjetje uvedlo med letoma 2008 in 2010, naslednji cilji:

(Označite s križcem stopnjo pomembnosti posameznega cilja.)

Cilji organizacijske inovacije		Zelo pomembno	Srednje pomembno	Malo pomembno	Ni pomembno
		1	2	3	4
	30	31	32	33	34
13	a. skrajšati čas za odziv na potrebe strank ali dobaviteljev	01 ☐	☐	☒	☐
	b. izboljšati sposobnost razvijanja novih proizvodov ali postopkov	02 ☐	☒	☐	☐
	c. izboljšati kakovost vaših izdelkov ali storitev	03 ☐	☒	☐	☐
	d. zmanjšati stroške dela na enoto proizvoda	04 ☒	☐	☐	☐
	e. izboljšati komunikacijo ali izmenjavo znotraj vašega podjetja ali z drugimi podjetji ali ustanovami	05 ☒	☐	☐	☐

SKLOP J: INOVACIJE NA PODROČJU TRŽENJA

1401

30

Inovacija na področju trženja je uveljavitev novega koncepta ali strategije trženja, ki se bistveno razlikuje od obstoječih metod trženja vašega podjetja in ki še ni bila uporabljena.

- Zahteva pomembne spremembe v oblikovanju izdelkov ali embalaže, plasiranju proizvodov, promocijo proizvodov ali oblikovanju cen
- Sezonskih, rednih ali drugih rutinskih sprememb v metodah trženja ne upoštevajte.

J1

Ali je vaše podjetje v obdobju od leta 2008 do 2010 uvedlo:

- a. pomembne spremembe v estetskem oblikovanju ali embalaži izdelka ali storitve (ne upoštevajte sprememb, ki spreminjajo funkcionalne ali uporabniške značilnosti, ker so to inovacije proizvodov) ☐₁ Da: ☒₂ Ne 31
- b. nove medije ali tehnike za promocijo proizvodov (npr. prva uporaba novega oglaševalskega medija, nova podoba blagovne znamke, uvedba kartic zvestobe ipd.) ☐₁ Da: ☒₂ Ne 32
- c. nove metode plasiranja proizvodov ali prodajnih kanalov (npr. prva uporaba franšize ali dovoljenja za distribucijo, neposredna prodaja, ekskluzivna maloprodaja, novi koncepti predstavitve proizvodov ipd.) ☒₁ Da: ☐₂ Ne 33
- d. nove metode oblikovanja cen izdelkov in storitev (npr. prva uporaba variabilnega oblikovanja cen po povpraševanju, sistemi popustov ipd.) ☒₁ Da: ☐₂ Ne 34

Če ste J1a in J1b in J1c odgovorili z "Ne", nadaljujte z vprašanjem K, sicer pa z vprašanjem J2.

J2

Kako pomembni za inovacije na področju trženja, ki jih je vaše podjetje uvedlo med letoma 2008 in 2010, so bili naslednji cilji:

(Označite s križcem stopnjo pomembnosti posameznega cilja.)

Cilji inovacij na področju trženja		Zelo pomembno	Srednje pomembno	Malo pomembno	Ni pomembno
		1	2	3	4
	30	31	32	33	34
15	a. povečati ali obdržati tržni delež	01 ☒	☐	☐	☐
	b. predstaviti proizvode novim strankam	02 ☒	☐	☐	☐
	c. predstaviti proizvode na novih geografskih trgih	03 ☒	☐	☐	☐

SKLOP K: USTVARJALNOST IN SPOSOBNOSTI

K1

Ali je vaše podjetje v obdobju od 2008 do 2010 zaposlilo strokovnjake z naslednjimi spretnostmi ali je znanje pridobilo iz zunanjih virov?

Označite tako zaposlene strokovnjake kot tudi iz zunanjih virov pridobljeno znanje.

			Zaposleni strokovnjaki	Iz zunanjih virov pridobljeno znanje*	Sposobnosti neuporabljene/relevantne
			1	2	3
		30	31	32	33
16	a. grafična umetnost, ureditev, oglaševanje	01	☐	☒	☐
	b. oblikovanje predmetov in storitev	02	☒	☐	☐
	c. večpredstavnost (vključuje zvok, grafiko, besedilo, fotografije, animacije, video itd.)	03	☐	☒	☐
	d. spletno oblikovanje	04	☒	☒	☐
	e. razvoj programske opreme	05	☒	☐	☐
	f. tržne raziskave	06	☒	☐	☐
	g. inženirstvo, uporabna znanost	07	☒	☐	☐
	h. matematika, statistika, upravljanje podatkovnih baz	08	☒	☐	☐

*Vključuje svobodne kulturne delavce, svetovalce, druga neodvisna podjetja, druge dele skupin podjetij itd.

K2

Ali je vaše podjetje v obdobju od leta 2008 do 2010 uporabilo katerega koli izmed naslednjih postopkov za spodbujanje novih zamisli oz. ustvarjalnosti med svojimi zaposlenimi? Če je odgovor da, ali je bila metoda za ustvarjanje novih zamisli ali povečevanje ustvarjalnosti uspešna?

			Uporabljene metode			
			uspešno	neuspešno	ne vem, če je uspešno	metoda ni uporabljena
			1	2	3	4
		30	31	32	33	34
17	a. možganska neviht ("brainstorming")	01	☒	☐	☐	☐
	b. multidisciplinarno ali medfunkcijsko skupinsko delo	02	☐	☐	☒	☐
	c. kroženje zaposlenega osebja po različnih oddelkih ali drugih delih vašega podjetja	03	☐	☐	☐	☒
	d. finančne spodbude za zaposlene, za razvoj novih zamisli	04	☒	☐	☐	☐
	e. nefinančne spodbude za zaposlene za razvoj novih zamisli, npr. prosti čas, javna priznanja, zanimivejše delo itd.	05	☒	☐	☐	☐
	f. usposabljanje zaposlenih za to, kako razviti nove zamisli ali ustvarjalnost	06	☐	☐	☒	☐

SKLOP L: OSNOVNE INFORMACIJE O PODJETJU

L1 Približno kolikšen odstotek zaposlenih v vašem podjetju je imel v letu 2010 univerzitetno izobrazbo*?
*vključno 5. a- in 6. raven izobrazbe po ISCED

		30	31
18	a. 0 %	01	☐
	b. 1 % - 4 %	02	☐
	c. 5 % - 9 %	03	☐
	d. 10 % - 24 % 11%	04	☒
	e. 25 % - 49 %	05	☐
	f. 50 % - 74 %	06	☐
	g. 75 % - 100 %	07	☐

SKLOP M: PODATKI O IZPOLNJEVANJU VPRAŠALNIKA

M1 Vpišite morebitne opombe, ki so pomembne za pravilno razlago podatkov:

1901

30

M2 Koliko časa ste porabili za pripravo podatkov in za izpolnjevanje vprašalnika:

ur minut

Ime in priimek osebe,
ki je izpolnjevala vprašalnik:

MARTIN PINTAR

Datum:

15. 06. 2011

Funkcija v podjetju:

ORGANIZATOR ID

Telefon:

04-5117-116

Podpis odgovorne osebe:

Martin Pintar

Elektronski naslov:

martin.pintar@domel.si

Žig podjetja:

DOMEL

DOMEL d.o.o.
4226 Železniki, Otoki 21

ZAHVALJUJEMO SE VAM ZA SODELOVANJE!

