

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**Z USTVARJALNOSTJO DO INOVATIVNEGA PODJETJA:
ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA APPLE**

Ljubljana, junij 2016

TINA GOLOB

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Golob, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Z ustvarjalnostjo do inovativnega podjetja: študija primera podjetja Apple, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, 28. junij 2016

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 USTVARJALNOST	2
1.1 Definicije ustvarjalnosti.....	2
1.2 Tri komponente ustvarjalnosti	3
1.2.1 Kaj motivira ustvarjalce.....	4
1.2.2 Ustvarjalnost in izkušnje, znanje	5
1.2.3 Ustvarjalni proces	6
1.3 Ustvarjalnost in čustva	8
1.4 Ustvarjanje invencij in inovacij	9
2 INOVATIVNOST.....	10
2.1 Inovativna podjetja	11
2.1.1 Ljudje - zaposleni v podjetju	11
2.1.1.1 Inovatorji	12
2.1.1.2 Managerji.....	13
2.1.2 Organizacijska struktura	15
2.1.3 Organizacijska klima in kultura.....	17
2.1.4 Okolje	18
2.2 Invencijsko-inovacijski proces	19
2.2.1 Stopenjski model inovacijskega procesa	20
3 ŠTUDIJA USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI V APPLE INC.....	21
3.1 Predstavitev podjetja Apple Inc.....	22
3.1.1 Ustvarjalnost, ki vodi k invencijam in inovacijam	24
3.1.2 Ustvarjalni proces v Apple Inc. danes	26
3.2 Najbolj inovativno podjetje na svetu	26
3.2.1 Poti do inovacij.....	30
3.2.2 Zaposleni v Apple Inc.....	33
3.2.3 Managerji v Apple Inc.....	34
3.2.4 Organizacijska struktura	36
3.2.5 Organizacijska klima in kultura, vizija in poslanstvo v Apple Inc.....	37
3.2.6 Okolje	39
4 DISKUSIJA.....	40
4.1 Teoretični prispevki.....	40
4.2 Praktična priporočila.....	42
4.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	43
SKLEP	44
LITERATURA IN VIRI	46
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Ustvarjalnost glede na izkušnje	5
Slika 2: Faze ustvarjalnega procesa	8
Slika 3: Ogburnova teorija socialnih sprememb	10
Slika 4: Evolucija organizacijskih struktur in učeča se organizacija	16
Slika 5: Stopenjski model inovacijskega procesa	20

UVOD

V današnji (t.i. inovacijski) družbi postajajo nove ideje in ustvarjalno delo, z njimi pa tudi zavest o potrebi po opuščanju vsega zastarelega, kritični produkcijski dejavnik. Pot do hitrejšega razvoja podjetja in družbe vidi Rebernik (1990, str. XV) v aktivaciji vseh ustvarjalnih potencialov v podjetju in okolju in zagotovitvi čim več ustvarjalnih posameznikov s sodobnim znanjem in podjetniškimi lastnostmi in vrednotami. Pri tem morajo podjetja in zaposleni najprej razumeti in prepoznati ustvarjalnost, njen pomen za njihovo delovanje ter ustvarjalni proces, ki se ga da priučiti in oplemeniti z rabo ustvarjalnih tehnik in metod. De Bono (M. Mulej & N. Mulej, 2007, str. 34) pravi, da ni dovolj reči, da si želimo biti kreativni, temveč se moramo naučiti, kako to doseči.

Namen diplomskega dela je prikazati ustvarjalnost in inovativnost kot odločujoča dejavnika pri poslovni uspešnosti podjetja. Želim poudariti, da sta ustvarjalnost in inovativnost v podjetju bolj kompleksni in sestavljeni iz več skupin dejavnikov, ki jih lahko izkoristimo ali nanje vplivamo, če se zavedamo njihovega obstoja in značilnosti. Nadalje izpostavljam pomen managementa kot ključnega pri integraciji ustvarjalnosti in inovativnosti v podjetje, pri čemer ni dovolj le njuna umestitev v vizijo in poslanstvo podjetja in poudarjanje ugodne organizacijske klime in kulture podjetja, temveč je pomemben način, kako management prepozna priložnosti, izkoristi ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih ter njegovo zavedanje, da je delovanje podjetja na trgu odvisno od njegove inovativnosti.

Cilj diplomskega dela je strniti spoznanja strokovne literature o proučevani tematiki ter preučiti, analizirati in oblikovati teoretični okvir uspešnega inovativnega podjetja in ga empirično preveriti na študiji primera podjetja Apple Inc.

V diplomskem delu sem si zastavila sledeča raziskovalna vprašanja: Ali so res najuspešnejše inovacije rezultat zavestnega in namernega iskanja priložnosti za inovacije (Drucker, 2004, str. 70)? Ali je resničen problem organizacije pomanjkanje ustvarjalnosti? Ali je resničen problem organizacij, kot trdi Drucker (2004, str. 66), dejansko nepripravljenost managementa, da se zamisli razveseli in se zanjo poteguje, ne pa da zgolj misli na izdelke in procese? Kaj je tisto, kar naredi nekatere organizacije bolj inovativne od ostalih?

V diplomskem delu je uporabljena metoda deskripcije ter študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. Pri tem se opiram na Starman (2013, str. 77) in sicer, da sklepanje pri študiji primera temelji na analitični indukciji (analitični generalizaciji) in ne na statistični (enumerativni) indukciji. Mesec (Starman, 2013, str. 77) razlaga, da pri analitični indukciji na posameznem primeru proučimo, kako so posamezne lastnosti, procesi ali dogodki med seboj povezani, v kakšnih odnosih ali razmerjih so in nadalje trdi, da tudi, če

ugotovimo določeno vrsto povezanosti v enem samem primeru, je to lahko teoretično pomembno.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V prvem poglavju je opisana ustvarjalnost, njene definicije in komponente ter uporaba ustvarjalnih tehnik in metod. Drugo poglavje se osredotoča na inovativnost podjetij in njene vplivajoče dejavnike ter invencijsko-inovacijski proces. V tretjem poglavju je predstavljena študija primera podjetja Apple Inc. kot vrsta kvalitativne raziskave. Diskusija s praktičnimi priporočili ter omejitvami in predlogi za nadaljnja raziskovanja je predmet četrtega poglavja. Sledi sklep, ki povzema ugotovitve diplomskega dela.

1 USTVARJALNOST

Mulej et al. (1994, str. 7) opisujejo **ustvarjalnost kot človekovo naravno lastnost, da zmore pri svojem ravnanju opustiti kaj utečenega in napraviti nekaj drugačnega**. Mayer (2001, str. 430) pravi, da ustvarjalno moč nosi v sebi vsakdo, vendar se le pri redkih ljudeh poraja sama, medtem ko je treba večino spodbuditi, da jo prebudijo. Z Mulejem in Mayerjem se strinjajo tudi psihologi (Pečjak, Rockness, Amabile), ki kot najbolj ustvarjalne izpostavljajo otroke, saj je njihovo razmišljanje izvorno in prožno, ker se ne obremenjujejo z realnostjo in omejitvami. Nadalje Pečjak (1987, str. 213) ugotavlja, da imajo otroci mnoge osebnostne lastnosti, ki so značilne za ustvarjalne ljudi, kot npr: bogata domišljija, uživanje v igri, ki jih notranje motivira in jim dovoljuje spontanost. Po Trstenjaku (Mulej et al., 1987, str. 5) je glavno pri ustvarjalnosti usmerjenost, a za njo zmožnost razmišljati neenosmerno, stransko (lateralno), odpirati vprašanja, tvegati brez boleznega strahu pred zmotami, razmišljati prožno (fleksibilno), biti domiselni. Problem se pojavi, ker (Evans & Russell, 1992, str. 48) večina od nas (odraslih) navadno ne misli, da so njegove zamisli in dejanja ustvarjalna. Čutimo, da mora »prava« ustvarjalnost ustvariti ideje in oblike, ki so nepričakovane in »nove«, kar pomeni, da jih pred tem še nihče ni ustvaril in da imajo trajen pomen za svet.

Pečjak (1987, str. 225) trdi, da na razvijanje ali zaviranje ustvarjalnosti vplivajo okolja, v katerih otrok živi: družina, sošolska, zelo pomembna je šola, saj pri večini mladostnikov pride do zastoja ali upada ustvarjalnosti med šolanjem. Ker pa je ustvarjalnost danes konkurenčna prednost posameznika, od katere je odvisen tudi obstoj podjetja, se mora družba truditi, da je ustvarjalna klima (Pečjak, 1987, str. 179) prisotna tako na ravni dežele ali naroda, šole ali izobraževalnih ustanov in na ravni delovnih organizacij.

1.1 Definicije ustvarjalnosti

Po pregledu literature na temo ustvarjalnosti, ugotovim, da ni homogena in nikjer v celoti strnjena. Zelo težko je podati enoznačno definicijo ustvarjalnosti, ki bi zajela celotno področje, saj se definicije ustvarjalnosti med avtorji razlikujejo. Tako sem avtorje

razvrstila glede na tri tipe definicij, ki jih navajata King in Anderson (2002, str. 13), in sicer glede na ustvarjalno osebo (Barron, Mulej, Mayer), glede na ustvarjalni produkt (Johnson-Laird, Amabile, Reber, Bruner) in glede na ustvarjalni proces (Reber, Harmon, Torrance, Albrecht, Gruban).

Na podlagi tipa definicije ločijo avtorji tudi značilnosti ustvarjalnosti. Vendar, kot priznavata King in Anderson (2002, str. 14), so značilnosti ustvarjalnega procesa mnogokrat neizogibno povezane s ustvarjalnim produktom¹ in jih je težko opredeliti. Poleg tega je ustvarjalni proces miselni proces, ki ga izvaja človek.

Zato sama značilnosti ustvarjalnosti, kot so (Pečjak, 1987, str. 11) izvornost, koristnost, prilagojenost stvarnosti, odprtost, svobodnost, prožnost, napadalnost, neprilagodljivost, nekonformizem ne razčlenjujem na produkt, proces ali osebnost, temveč menim, da vse nastopijo zaradi človeka, posledično pa se omenjene značilnosti prenesejo tudi na produkte in procese. Če človek ne bi ustvarjal, ne bi prišlo do ustvarjalnega procesa, in nadalje do ustvarjalnega produkta. Zato se strinjam z Mayerjem (2001, str. 430), ki izpostavlja **človekovo individualnost kot vir ustvarjalnosti**. Njegove osebne lastnosti (Mayer, 1991, str. 161), radovednost, spontanost, nagnjenost k neobičajnemu, avtonomnost, vztrajnost, močna, od znotraj spodbujena motivacija, nekonformizem, skupaj s spoznanji in izkušnjami (Mayer, 2001, str. 430), tvorijo posameznikovo subjektivno resničnost, ki je vir razlik med ljudmi in hkrati izvir novega, ki se kaže na drugačen, svojstven, svež, izviren način. Podobno kot Mayer definira ustvarjalnost Colemont (v Mulej et al., 1994, str. 25), in sicer kot medsebojni vpliv naravnih sposobnosti, pridobljenih sposobnosti in posebnih spodbud. Mulej et al. (1994, str. 25) so dopolnili Colemontovo definicijo in dejali, da ustvarjalnost lahko podpirajo razni pripomočki in metode, nujno pa jo morajo podpirati tudi okoliščine.

1.2 Tri komponente ustvarjalnosti

Gruban (2005, str. 42–43) poudarja, da je ustvarjalnost sestavljena iz treh komponent, in sicer iz **motivacije** (želja, da se domislimo nečesa novega), **ekspertnega znanja** (tehnično, funkcionalno znanje, širina in izkušnje za reševanje težav, ki omogočajo snovanje novega izdelka, ideje) in **domišljije** (je del ustvarjalnega procesa, ki terja črpanje »snovi« iz podzavesti in zavesti) in je nadalje ustvarjalno delovanje formuliral kot seštevek motivacije, virov, znanj ali veščin in ustvarjalnega procesa in nato seštevek pomnožil z okoliščinami, pri čimer je Gruban (2005, str. 43) definiral okoliščine za ustvarjalnost:

¹ Ustvarjalni produkt ne pomeni samo fizični predmet, temveč je to tudi ideja ali nov način vedenja. (King & Anderson, 2002, str. 14) Ta definicija velja tudi v nadaljevanju diplomskega dela.

1. Grožnja je koristna – v kriznih okoliščinah začnemo iskati nove poti, da se izognemo nevarnosti. Mnogi avtorji pogosto problem imenujejo izziv, saj imamo takrat možnost odzvati se drugače, ustvarjalno in odkriti nekaj novega.
2. Svoboda – da razmišljamo o ustvarjalnih možnostih tudi takrat, ko imamo čas in razmere in ne le ko smo pod pritiskom. Pomembna je »psihološka svoboda«, saj omogoči delovanje ustvarjalnosti.
3. »specializirana orodja« – to so nadarjeni ljudje in ideje, ki so nujno čim bolj raznoliki. Tudi Mayer (2001, str. 431) spodbuja širjenje individualnega obzorja z videnji, pojmovanji in spoznanji drugih, saj je način, kako posameznik vidi, zanj omejitveni, za druge pa potencialno razširitveni dejavnik;
4. Zaupanje – ustvarjalnost je pogosto zavrta zaradi pomanjkanja podpore ali negativnega odzivanja na neuspeh in (zgodnje) napake ali zmote. Zagoršek (2005, str. 35) pravi, da se večina vodij strinja, da je za dolgoročni obstoj podjetja nujno tvegati in delati napake. Ker je ljudem dovoljeno delati napake, se splošna kakovost dela izboljša. Čeprav se z vsemi predlogi vodilni ne strinjajo, morajo drugim dati vedeti, da spoštujejo in podpirajo njihovo ustvarjalno razmišljanje. Poleg socialne podpore ljudi, ki podpirajo ustvarjalnost in nas branijo pred negativnimi učinki razočaranja, omenja Gruban (2005, str. 43) tudi posameznikovo osebnost, kjer je pomemben interes za nove rešitve.

1.2.1 Kaj motivira ustvarjalce

Mnogi avtorji navajajo, da ustvarjalce motivirajo široki interesi, radovednost, čudenje, notranja motivacija, ustvarjalno stališče in pripravljenost, močna želja po uveljavljanju, estetske in intelektualne vrednosti in težnja po samoaktualizaciji in razvijanju lastnih potencialov (Pečjak, 1987, str. 104).

Toda avtorji si niso enotni glede vpliva zunanje in notranje motivacije na ustvarjalnost. Teresa Amabile (v Pečjak, 1987, str. 105) trdi, da notranja motivacija vodi k ustvarjalnosti, zunanja pa jo pogublja, pri čemer se sklicuje na eksperimente, kjer je ustvarjalnost začela padati, čim so jo začeli nagrajevati z denarjem. V nasprotju z njo številni avtorji v svojih eksperimentih ugotavljajo, da tudi zunanja motivacija, kamor sodijo pohvale in nagrade, spodbuja ustvarjalnost. Kingston (v Pečjak, 1987, str. 108) meni, da je materialna spodbuda tem bolj pomembna, čim bolj je stvaritev praktična in neposredno koristna, čim bolj jo je mogoče unovčiti in izmeriti njeno tržno vrednost. Gruban (2005, str. 42) meni, da je notranja, intrinzična motivacija ljudi, ki temelji na delovnih in osebnih izzivih, vzvod, ki bi ga morali managerji najpogosteje uporabiti za spodbujanje ustvarjalnosti sodelavcev in s tem poslovne uspešnosti. Pečjak (1987, str. 108): »Notranja motivacija ne izključuje zunanje in ravno pri ustvarjalcih lahko obe delujeta istočasno. Ustvarjalec ustvarja zaradi svoje notranje potrebe, kar ga pa ne ovira, da ne bi za svoje stvaritve pobiral denarja.«

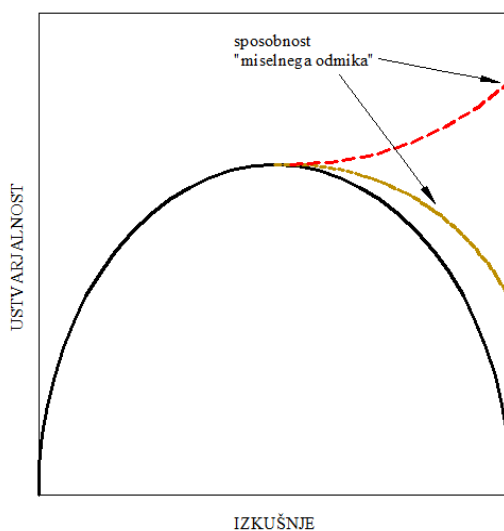
1.2.2 Ustvarjalnost in izkušnje, znanje

E. Geyer navaja, da je ustvarjalnost po S. Freudu medsebojni vpliv logike in domišljije. Logika torej izvira iz izkušnje, kaj se je pokazalo smiselno doslej, ustvarjalnost pa išče nove poti (v Mulej et al., 1994, str.12).

Vendar Lipičnik (2001, str. 338) opozarja, da je znanje svojevrstna ovira ustvarjalnosti, saj namreč predstavlja sklop preverjenih odločitev iz preteklosti, ki so se takrat izkazale kot dobre, novim ali drugačnim zahtevam pa marsikdaj ne ustrezajo, in zaradi svoje trdovratnosti ne dopušča, da bi uvideli nove priložnosti, ki ležijo izven našega znanja. Izvirnost pa navadno le s težavo izpodrinja stare navade, ki jih vključuje tudi preteklo znanje.

Likar (2002, str. 20) je povezavo med izkušnjami in ustvarjalnostjo ponazoril z naslednjim grafikonom (Slika 1). Pri tem se opira na Trstenjaka (v Pečjak, 1987, str. 33), ki meni, da je človek najbolj ustvarjalen v srednji izkušnosti:

Slika 1: Ustvarjalnost glede na izkušnje



Vir: B. Likar et al., *Uspeti z idejo!*, 2002, str. 20, slika 1.

Na podlagi vseh raziskav je Trstenjak (v Pečjak, 1987, str. 33) prišel do okvirnega sklepa, da za razvoj originalnih misli in rešitev ni ugodno niti pomanjkanje prejšnjih izkustev niti preobilica. Izkušnje človeka sicer res obogatijo, da vidi več in več ve. Toda velja tudi nasprotno. Izkušnje človeka obenem tako rekoč priklenejo ali prilepijo na že izhojene tirnice. Zaradi tega se ob novih in težjih nalogah ne znajdemo. Vzrok za to vidi Likar (2002, str. 20) v miselnih okvirih, ki so nastali zaradi velikega znanja in izkušenj. Z »**miselnim odmikom**« od utečenega načina razmišljanja je možno ohranjati nivo ustvarjalnosti. Da bi lahko kreativno uporabljali stare izkušnje, torej staro znanje, je Lipičnik (2001, str. 338) izpostavil demontažo ali odučitev starih miselnih vzorcev kot

pogoj za sprostitve svoje ustvarjalnosti. Pri tem si lahko pomagamo z različnimi ustvarjalnimi tehnikami in metodami.

Jambrovič (2005, str. 25–28) je razdelila skupinske tehnike ustvarjalnega mišljenja na tehnike viharjenja možganov, tehnike, ki uporabljajo metafore in analogije, tehnike pisanja scenarijev, tehnike prisiljene povezave in tehnike zbiranja atributov.

Upoštevajoč razdelitev po Jambrovič, so v Prilogi 1 podrobneje predstavljene nekatere skupinske tehnike ustvarjalnega mišljenja, pri čemer sem želela izpostaviti smotrnost njihove uporabe glede na faze ustvarjalnega procesa (Slika 2), saj s svojimi značilnostmi lahko odpravijo zaplete pri posamezni fazi in hkrati še bolj spodbujajo ustvarjalno mišljenje zaposlenih.

1.2.3 Ustvarjalni proces

Reber (King & Anderson, 2002, str. 14) pravi, da je ustvarjalni proces sestavljen iz miselnih procesov, ki vodijo do rešitev, idej, konceptov, umetniških oblik, teorij ali produktov, ki so edinstveni in neobičajni. Faze ustvarjalnega procesa so splošno priznane med avtorji z le manjšimi odstopanji med njihovimi navedbami. V nadaljevanju je predstavljen ustvarjalni proces, ki je povzet po Mayerju (1991, str. 116) in čigar faze so prikazane na Sliki 2:

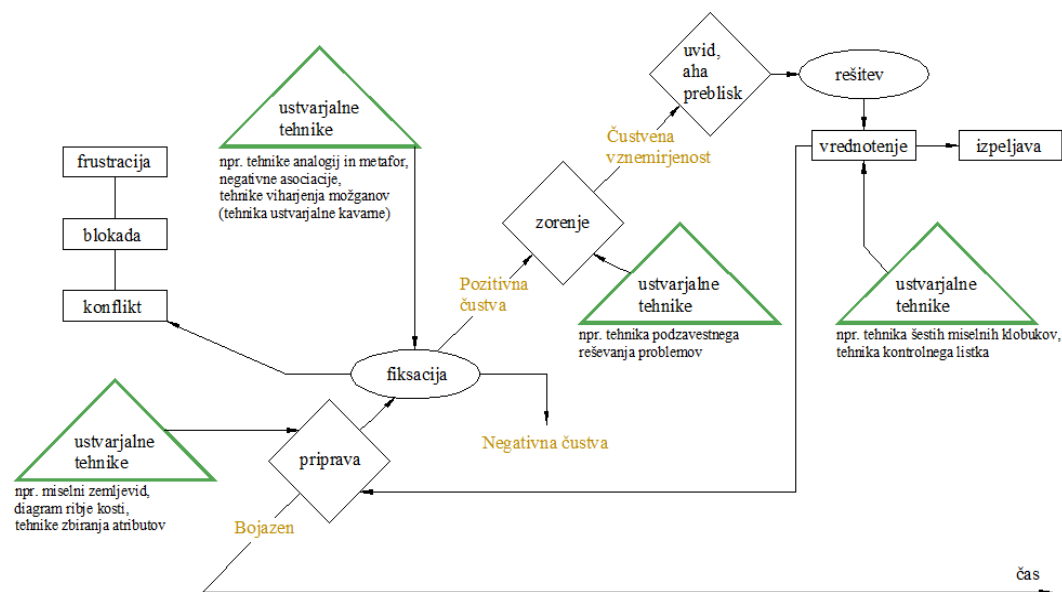
1. **Priprava – preparacija** – pomeni analiziranje problema, zbiranje podatkov, iskanje vzorcev, preizkušanje idej, preizkušanje predpostavk (Evans & Russell, 1992, str. 53).
2. **Fiksacija** – fiksacije v mišljenju (Mayer, 1991, str. 116) vzbujajo občutek nenadomestljivosti že znanih rešitev in s tem preprečujejo proces transformacije problemskega gradiva, ki predstavlja enega izmed osrednjih ustvarjalnih miselnih procesov. Fiksacija se deli na tri podfaze:
 - a. **Konflikt** – ustvarjalec se najprej sooči s konfliktom. Le-ta pogosto nastane zaradi njegovega stila mišljenja, ki je lahko vertikalno/lateralno, konvergentno/divergentno. Znani teoretik ustvarjalnosti Eduardo de Bono je uvedel lateralno in vertikalno mišljenje. S to opredelitvijo pa se Mayer (1991, str. 33) ne strinja, saj pravi, da je vertikalnost le lastnost konvergentnega mišljenja in lateralnost lastnost divergentnega mišljenja in ne mišljenje samo. Srića (1999, str. 75) pa pravi, da sta do neke mere lateralno in vertikalno sinonima za divergentno in konvergentno mišljenje, obstajajo pa tudi razlike.
 - b. **Blokada** – če ustvarjalec ni uspel razrešiti konflikta, vodi njegova pot do ene ali več blokad ustvarjalnosti. Blokade ovirajo našo prožnost v mišljenju, zato je za ustvarjalca nujno, da ugotovi, katere blokade ovirajo njegovo ustvarjalnost in nato razvije strategijo za odpravljanje teh ovir. V nasprotnem primeru blokada vodi do frustracije.

- c. Frustracija – ponavadi nastopi zaradi fiksacije v mišljenju. Evans in Russell (1992, str. 54) pravita, da se frustracija pojavi, ko problema ne moremo rešiti, ko smo zdolgočaseni, jezni ali pobiti in dvomimo o svoji sposobnosti. Posameznik, ki doživlja frustracijo, razvije obrambne mehanizme, med katerimi Matos (1994, str. 43) kot najbolj tipične navaja elementarno agresijo (agresija na otroškem nivoju), preusmerjeno agresijo (agresivne reakcije so usmerjene na okolje ali osebo, ki ni direktni izvor frustracije), projekcijo (svoja lastna stališča, lastnosti, napake pripisujemo drugim), racionalizacijo (oseba si izmisli sprejemljivo ali za druge logično opravičilo za svoj neuspeh) itd. Ta negativna čustva so nevarna, saj lahko ustavijo celoten ustvarjalni proces, kar je razvidno iz slike 2. Predvsem pri ustvarjalnem procesu, kjer sodeluje več ljudi, je pomembno, da vodja prepozna frustracijo ter pravilno reagira na njo. Rešujemo jo lahko **zavestno** z miselnim odmikom od našega dosedanjega razmišljanja, z uporabo tehnik ustvarjalnega mišljenja ali s premikom v fazo priprave, kjer preštudiramo nove informacije in gradiva ali **podzavestno** z odložitvijo problema s prehodom v fazo inkubacije. Pustimo podzavesti, da sama pride do rešitve, medtem ko delamo nekaj drugega.
3. **Zorenje (inkubacija)** – Mayer (1991, str. 116) opisuje inkubacijo kot etapo zorenja, v kateri pretežno nismo zavestno osredotočeni na problem. Evans in Russell (1992, str. 69) menita, da je inkubacija bistvenega pomena, da lahko izkoristimo svojo polno ustvarjalnost, saj le-ta namreč izvira veliko bolj iz nezavednega kot iz zavesti. Najpogostejša in morda najmanj opazna oblika inkubacije je, ko preprosto pričnemo delati nekaj drugega. Eden najboljših inkubatorjev je spanje, kajti takrat je aktivnost zavestnega racionalnega uma na najnižji točki (Evans & Russell, 1992, str. 67).
4. »Aha« **preblisk, uvid, navdih (iluminacija)** – uvid je faza procesa, ki jo najraje povezujemo z ustvarjalnostjo, in obenem faza, ki nas najbolj pritegne. Je rojstvo nečesa novega. Ideje, ki so bile prej nepovezane, se nenadoma združijo in iz novega medsebojnega odnosa se rodi nova ideja (Evans & Russell, 1992, str. 70). Iluminacija (preblisk, navdih) je nenaden pojav ideje ali rešitve, projekcija odkritja ali rešitve problema iz podzavesti v zavest (Mayer, 1991, str. 116). Evans in Russell (1992, str. 70) trdita, da je uvid pravzaprav posledica vsega preteklega dogajanja, čeprav se nam zdi, kot da bi prišlo samo od sebe.
5. **Rešitev** – vse dokler ideji ne damo neke oblike, ostaja ustvarjalnost neizražena in neznana (Evans & Russell, 1992, str. 74). Rešitev se deli na dve podfazi:
- a. Preverjanje uvida, vrednotenje (verifikacija) – Evans in Russell (1992, str. 75) trdita, da je potrebno idejo preizkusiti, dobiti povratno informacijo in jo izboljšati na osnovi teh novih podatkov in opozarjata, da se na tej stopnji pogosto lahko zgodi, da neka zamisel, ki se je zdela briljantna, ne opravi preizkusa in tako lahko pri vrednotenju ugotovimo, da neka rešitev sploh ni sprejemljiva – v tem primeru se

vrnemo v fazo zorenja, še bolj verjetno pa v frustracijo ali celo na začetek ustvarjalnega procesa.

b. Izpeljava (implementacija) – pomeni dokončno uresničitev, uporabo rešitve pri odpravi problemskega stanja. Evans in Russell (1992, str. 76) trdita, da je za uspešno izpeljavo ideje pomembna povezanost znanja, izobrazbe, izkušenj, sposobnosti, pripomočkov in denarnih sredstev. To je pomembno predvsem takrat, kadar z ustvarjalnim procesom pridemo do rešitve, katere izpeljava pomeni inovacijo.

Slika 2: Faze ustvarjalnega procesa



Vir: Povzeto in prirejeno po J. Mayer, *Ustvarjalno mišljenje in delo*, 1991, str. 116, slika 65; J. Mayer, *Nastajanje celostnega pogleda – ključ za ustvarjalnost tima*, 2001, str. 432, slika 5.

1.3 Ustvarjalnost in čustva

Ustvarjalni proces spremljajo tudi različna motivacijska in čustvena stanja, kar je razvidno iz Slike 2. Mayer (1991, str. 116) opisuje, da začetek reševanja problema, posebno v skupini, pogosto spremlja bojazen, da ne bo prave ideje. Pojavi se stanje vznemirjenosti, ki po eni strani pomeni pozitivno aktivacijo energije, po drugi strani pa lahko povzroči prave blokade v mišljenju. V primeru, da nas »nerešljiv« problem ne zanima in ne izziva, ali nas celo odbija, se samodejno odpovedujemo njegovi rešitvi, saj ga, kot pravi Mayer (2001, str. 432), opremljenega z negativnimi čustvi, odložimo za zmeraj. Zato Evans in Russell (1992, str. 62) poudarjata, da je obdobje frustracije čas, ko moramo resnično imeti vero in zaupanje v ustvarjalni proces – in vase.

Na problem je treba gledati kot na izziv. Ko sami sebe preizkušamo, ali smo sposobni najti odgovor ali novo pot do rešitve. Tako se negativni občutki glede nerešljivosti problema

spremenijo v željo, da bi bila rešitev možna in to nam daje moč, da jo bomo našli. Tako Mayer (2001, str. 432) trdi, da se proces reševanja samodejno preklopi v nezavedno fazo zorenja in nadaljuje, če nas iskanje rešitve pozitivno vznemirja, da se tik pred iluminacijo pogosto pojavi značilno čustveno vznemirjenje, ki napoveduje skorajšnji preblisk, ki je rojstvo nove ideje. Trstenjak (Mayer, 2001, str. 432) trdi: »Čustva so torej nekakšen most med zavestnim in nezavednim, med hotenim in spontanim delom ustvarjalnega procesa.«

Čustva so pomembna še zlasti, ko govorimo o ustvarjalnosti v skupini ali timu. Če člani skupine ali tima gojijo pozitivna čustva do sočlanov, to izboljšuje klimo v skupini ali timu in spodbuja njihovo medsebojno komunikacijo, posledica tega se kaže v večjem številu izraženih idej oziroma zamisli, kar privede do boljše rešitve. Kot pojasnjuje Mayer (2001, str. 434), je vodenje ustvarjalnega procesa v timu podobno dirigiranju ali treniranju, kjer je vodja dober učitelj, ki pri posamezniku opazi skrite darove in jih vzajemno razvije do popolnosti in je kot dober trener hkrati kreator zmagovalnega vzdušja. Pri tem Mayer (2001, str. 434) poudarja, da mora vodja najprej doseči tako stopnjo zaupanja sodelavcev, da bodo le-ti pripravljene prostovoljno in z veseljem ponuditi svoje naravne darove in znanje ter da mora biti vodja hkrati moderator, ki spodbuja ustvarjalni dvom, dobronamerno kritiko in izražanje novih zamisli ter pravočasno preprečuje izbruhe čustev in stranpoti ustvarjalnega procesa.

1.4 Ustvarjanje invencij in inovacij

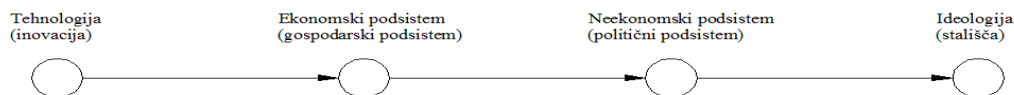
M. Mulej (Likar et al., 2002, str. 13) pravi, da ustvarjalnost omogoča, da človek sposobnosti in vrednote, ki jih ima sam in jih imajo drugi, s katerimi tako ali drugače sodeluje, vpliva nanje in drugi nanj, povezuje v nove kombinacije starih lastnosti in nove stvaritve.

Z ustvarjalnim mišljenjem pridemo do rešitve (Slika 2), ki ni nujno **invencija**. Rebernik (1990, str. 110) invencijo definira kot idejo, oris ali model za novo ali izboljšano sredstvo, izdelek, proces ali sistem, Mulej et al. (1994, str. xi) pa jo definirajo kot nov domislek, ki bo morda kdaj postal uporaben in koristen. Schumpeter (v Johnson, 1975, str. 8) trdi, da invencija sama nima nobenega ekonomsko pomembnega učinka. Tisto, kar šteje, je **inovacija**. Le-ta po Albrehtu (v Ivanko, 1992, str. 23) pomeni proces preoblikovanja ustvarjalnosti v profit. Schumpeter (v Johnson, 1975, str. 19) pravi, da se inovacija pojavi, ko je invencija, ki je lahko ali nova ali stara, še neizrabljena, koristno uporabljena v industriji ter izkoriščena v komercialne namene. Podobno kot Schumpeter večina avtorjev (npr. Mulej, Ivanko, Rebernik, Freeman, Gruban) definira inovacijo s koristnostjo in/ali komercialnostjo, ki sta hkrati tudi ločnici med invencijo in inovacijo.

M. Mulej (Likar et al., 2002, str. 14) pravi: »Zgodovinska praksa kaže, da je ustvarjanje invencij in inovacij staro kot človeštvo, morda celo bistvo razvoja in napredka.« Razlago za to trditev ponuja Ogburnova teorija socialnih sprememb. Ivanko (1992, str. 27) opisuje,

da je po tej teoriji globalni sociokulturni sistem sestavljen iz podsistemov: tehnologije, gospodarstva, družbenih institucij (družine, javne oblasti, cerkve), socialnih filozofij in stališč (kar označimo z ideologijo). Spremembe lahko izvirajo iz kateregakoli podsistema in tudi sekvenca sprememb lahko poteka v katerikoli smeri. Največkrat pa izvirajo spremembe iz tehnološkega podsistema, kar je tudi prikazano na Sliki 3. Inovacija generira impulze sprememb, ki se prenašajo iz enega podsistema v drugega, dokler ni izčrpana energija začetnega udarca tako kot pri udarjanju biljardne kroglice (Ivanko, 1992, str. 27).

Slika 3: Ogburnova teorija socialnih sprememb



Vir: Ivanko, Inovativna organiziranost podjetja, 1992, str. 27.

Johnson (1975, str. 18) pravi, da so pomembne invencije ponavadi povezane z množico manjših, ki omogočijo prvim uporabo v komercialne namene. Twiss (1991, str. 13) poudarja, da inovacija ni nekaj, kar bi lahko ločili od neposrednega okolja, kajti tudi sama organizacija se zaradi te inovacije lahko spremeni. Za izpeljavo inovacije je tako včasih potrebna prilagoditev celotne organizacije. Tako Dimovski in Penger (2004, str. 815) opisujeta evolucijo organizacijskih struktur, ki od tradicionalnih vertikalnih prehajajo na čedalje bolj horizontalno koordinacijo in komunikacijo. Sodobna podjetja tako postopoma opuščajo prejšnje organizacijske strukture in se preoblikujejo v učeče se organizacije. Prav tako se spreminja tudi pomembnost ekonomskih virov. Če so bili včasih to naravni viri, kapital, delovna sila, je Drucker (v Možina, 2001, str. 341) prepričan, da bo sedaj znanje osnovni ekonomski vir, kjer bodo ključno vlogo odigrali nosilci znanja.

2 INOVATIVNOST

Ivanko (1992, str. 23) opozarja na možnost, da je neka oseba lahko zelo ustvarjalna, vendar ne posebno inovativna. Neka oseba lahko pride z novo idejo, vendar ni nujno, da ta ideja prinese tudi nekaj novega. Ideja se mora realizirati v inovacijskem procesu. V kolikor do realizacije idej ne pride, ustvarjalni ljudje nikoli ne postanejo inovatorji. Drucker (2004, str. 70) definira **inovativnost** kot prizadevanje, da ustvarimo namerno in osredotočeno spremembo v gospodarskem ali družbenem potencialu podjetja.

Johnson (1975, str. 20) je inovativnost omejil le na **prvo** podjetje, ki je predstavilo spremembo v proizvodni ali procesu. Ostala podjetja, ki so posnemala ali sledila temu inovativnemu podjetju, smatra za **imitatorje**. Pri tem ni pomembno, ali je to podjetje samo ustvarilo invencijo ali ne, pomembno je, da jo je prvo preneslo v komercialno proizvodnjo in jo tako pretvorilo v inovacijo (Johnson, 1975, str. 20). Zmožnost, da podjetje izkoristi in koristno uporabi tudi zunanje vire invencije, zahteva razgledanost podjetja navzven (angl.

outward-looking attitude) in pripravljenost podpreti visoko tvegano investicijo, kar Johnson (1975, str. 62) opisuje kot pomembno sposobnost podjetja, ki je pogosto prezrta pri opisovanju inovativnih podjetij.

Johnsonov vidik je lahko sporen, kadar je govora o kraji invencije. Podjetje, ki je invencijo ukradlo in jo prvo predstavilo na trgu kot svojo inovacijo, bi po Johnsonovi definiciji veljalo kot inovativno podjetje. Medtem ko bi podjetje, ki je invencijo dejansko razvilo, veljalo za imitatorja, saj v očeh kupcev niso bili prvi, ki so predstavili to inovacijo. Iz tega lahko sklepam, da kupcev ne zanima način, kako je podjetje prišlo do inovacije. Za kupca je važna le sama inovacija, ki mu, kot opisuje Drucker (v Rebernik, 1990, str. 110), pomeni stvaritev nove vrednosti in novega zadovoljstva.

2.1 Inovativna podjetja

Podjetja so se postopoma spreminjala, praksa pa kaže, da se teh razvojnih faz ne da preskakovati ali pa le z izjemnimi odpori. Leta 1960 je za konkurenčno podjetje veljalo **učinkovito** podjetje, ki je z delitvijo dela in masovno proizvodnjo dosegalo ekonomiko obsega. V 70-ih 20. stoletja so učinkovitosti dodala še **kvaliteto**, saj so kupci poleg nizke cene zahtevali tudi primerno kvaliteto. Zahtevam kupcev ni bilo mogoče slediti brez fleksibilne proizvodnje, zato so podjetja v 80-ih 20. stoletja prisiljena preoblikovati kvalitetno podjetje v **fleksibilno**. Od 1990 je jasno, da za konkurenčnost na trgu učinkovitost, kvaliteta in fleksibilnost niso dovolj, temveč mora biti podjetje **inovativno**. Le-to se je sposobno nenehno odzivati na spremenjene pogoje poslovanja in zadovoljevati spreminjajoče okuse kupcev (Rebernik, 1992, str. 80).

Ivanko (1992, str. 33) trdi, da je za organizacije, ki se želijo inovirati ali revitalizirati, potrebna dvojna organiziranost: operativna organiziranost in inovativna organiziranost hkrati. Prva je uporabna za doseganje ponavljajočih se ciljev. Druga pa pomeni posebno kombinacijo organizacijske strukture, procesov, motivacije in ljudi, ki je oblikovana, da z njo dosežemo nekaj novega; omogoča inovacije v organizaciji. Postopno pa inovativna organiziranost prehaja v operativno.

Kaj je tisto, kar naredi nekatere organizacije bolj inovativne od ostalih? King in Anderson (2002, str. 125) sta se osredotočila na štiri pomembne skupine vplivajočih dejavnikov na inovativnost organizacije, in sicer sta izpostavila ljudi, strukturo, klimo in kulturo ter okolje.

2.1.1 Ljudje - zaposleni v podjetju

Avtorji (Možina, 2001, str. 341) za glavni vir konkurenčnih prednosti organizacije v prihodnosti navajajo intelektualni kapital, ki predstavlja za podjetje nekaj edinstvenega, drugačnega, nekaj, česar konkurenti ne bodo mogli hitro posnemati, pri čemer je bolj kot

eksplicitno znanje, ki je formalno izraženo in tako vsem dosegljivo znanje podjetja, pomembno prikrito znanje, ki je v lasti posameznika in ga je težko besedno izraziti. Firestone in McElroy (Dimovski & Penger, 2004, str. 820) pravita, da prikrito (tudi tiho, tacitno, implicitno) znanje temelji na osebnih izkušnjah, pravilih palca, intuiciji in presoji. Vključuje profesionalno znanje, izkušnje in ekspertizo, individualne vpogleda in izkušnje ter kreativne rešitve, ki jih je običajno težko izraziti in prenesti na druge.

Iz teh razlogov se je po svetu razvil lov na sposobne ljudi in na talente (angl. *headhunting*). Univerze in organizacije ponujajo razne štipendije, zaposlitve, uspešne kariere in ostale ugodnosti, ki pritegnejo posameznika, da prestopi iz sedanje organizacije v drugo. Lov na sposobne, inovativne ljudi z managerskimi ali tehničnimi znanji se razrašča, saj se podjetja vedno bolj zavedajo, da jih potrebujejo za hiter odziv na potrebe, ki jih vse bolj izraža svetovni trg.

Zaradi omenjenih pasti, ki jih prinaša mobilnost zaposlenih, se podjetja poslužujejo določenih pravnih omejitev, da zavarujejo lastno znanje in informacije. Vendar sama zaščita znanja ni dovolj za uspešno poslovanje. Drucker (Možina, 2001, str. 341) trdi, da bodo uspešnejša tista podjetja, ki bodo bolje upravljala z znanjem, kar pomeni, da bodo znanje znala poiskati, zavarovati, porazdeliti po podjetju, povečevati in izkoristiti.

2.1.1.1 Inovatorji

Lastnosti inovatorjev so podobne lastnostim ustvarjalcev, saj inovativnost izhaja iz ustvarjalnosti. Včasih so za inovatorje veljali le izumitelji. Ti so svoje življenje v celoti posvetili odkrivanju novih stvari, izumom ter njihovem izpopolnjevanju. Danes velja, da je inovator lahko vsakdo, ne glede na vrsto dela, ki ga opravlja. Bulc (2005, str. 25) namreč trdi, da se vsakdo lahko nauči inovativnosti in da je vsakdo lahko inovativen, če se za to odloči.

Drucker (2004, str. 80) pravi, da so za inovacije potrebni trud, talent, iznajdljivost in znanje. Od naštetih lastnosti je zanj najbolj pomembna prva, saj inovacije zahtevajo predvsem trdo, osredotočeno in usmerjeno delo. Če primanjkuje pridnosti, vztrajnosti in predanosti, ne pomagajo niti talent niti iznajdljivost niti znanje.

Kar nekaj raziskav navaja (Twiss, 1991, str. 14), da so zahteve inovacije takšne, da bodo uspele le, če jih bo gnal naprej izjemno angažiran posameznik, ki postavlja uspeh projekta nad vse druge pomisleke in je pripravljen zanj postaviti na kocko svojo kariero in osebne interese. Takšnega človeka imenuje Twiss (1991, str. 15) »tehnološki podjetnik« ali »projektni prvak« in ga primerja s poslovnim podjetnikom, ki zasleduje neko idejo ne oziraje se na vse drugo in je najverjetneje človek dejanj, izredno motiviran, pogumen in pripravljen na tveganja (Twiss, 1991, str. 14).

Jerovšek in Rus (1989, str. 141) pravita, da inovativnega podjetja ni brez visoko motiviranih inovatorjev, ki so sposobni in nadarjeni ljudje. Vendar Možina (2001, str. 432) opozarja, da je njihova zvestoba vse bolj namenjena delu, kateremu se posvečajo, in vse manj podjetju, ki jih zaposluje. Twiss (1991, str. 69) pravi, da mora biti organizacijsko okolje inovatorjem naklonjeno, v nasprotnem primeru bodo sčasoma prenehali dajati ustvarjalne predloge ali odšli v drugo organizacijo.

Tako Pirc (2001, str. 344) poziva podjetja, naj sprejmejo sodobni pogled na združbo, ki je sestavljena iz zaposlenih, ki s svojim znanjem predstavljajo njeno največje bogastvo. Tudi Rebernik (1991, str. 83) gleda na zaposlene kot ustvarjalni potencial, ki nosi v sebi inovacijsko moč. Ker zvestoba podjetju ni več samoumevna, se mora podjetje truditi, da zaposlene obdrži in čim bolj izkoristiti njihov potencial pri svojem poslovanju. Jerovšek in Rus (1989, str. 163) svetujeta podjetju, da strokovnjakom na sistematičen način zagotovi celo življenjsko kariero in tako prepreči nenehno odhajanje boljših kadrov. Mulej et al. (1987, str. 141) pravijo, da so inovatorji najbolj učinkoviti, če so njihovi osebni interesi delno identični z organizacijo, delno pa različni. Tako so na primer v podjetju 3M (Bulc, 2005, str. 25) sprejeli dejstvo, da imajo ljudje poleg službe še druge interese/obveznosti. Znanstvenikom so dovolili, da 15 odstotkov delovnega časa porabijo za zasebna področja ter jim omogočili dvotirni razvoj kariere.

Tudi Johnson (1975, str. 97) opozarja, da mobilnost tehničnega osebja (angl. *technology on the hoof*) med organizacijami pomembno vpliva na konkurenčnost podjetja na kratki in dolgi rok in na razpršenost inovacije, saj je izjemno težko nadomestiti prikrito znanje in inovativni talent odhajajočega zaposlenega. Še posebno, če je to znanstvenik, inženir ali manager, se odhod pozna v slabši uspešnosti in posledično slabši konkurenčnosti podjetja.

Razpršenost inovacije poteka še hitreje, če zaposleni z znanjem inovacije prestopijo v novo ali drugo obstoječe podjetje, ki želi to inovacijo vpeljati. Slednja rajši v svoje vrste novačijo zaposlene iz podjetij, ki to inovacijo že uporabljajo, kot da bi jo same ustvarile in razvile. Na tak način podjetje prihrani čas in denar za raziskave in razvoj, saj lahko inovacijo takoj uporabi v poslovne namene. Tako podjetje hitreje postane konkurenčno in hkrati na lažji, hitrejši in cenejši način pride do inovacij ali vsaj do idej, ki vodijo do inovacij.

2.1.1.2 Managerji

Četudi obstajata ustvarjalna ideja in projektni prvak, ki je sposoben prenesti navdušenje nad idejo na sodelavce, Twiss (1991, str. 19) opozarja, da to še ni dovolj za inovacijo. Potrebna je namreč stanovitna podpora vodstva podjetja, saj mora le-to odobravati precejšnje stroške, ki se med potekom projekta kar naprej večajo. Upravni odbor podjetja mora biti pripravljen sprejeti tveganje in spodbujati inovacijo kot poslovno priložnost.

Tudi Drucker (2004, str. 66) pravi, da ustvarjalnost ni resničen problem organizacije, saj v vsaki organizaciji ponavadi najdemo veliko več zamisli, kot jih je sploh mogoče udejanjiti. Kar manjka, je pripravljenost managementa, da se zamisli razveseli in se zanje poteguje, ne pa, da misli zgolj na izdelke ali procese. Navsezadnje so izdelki in procesi samo sredstva, prek katerih se zamisli uresničijo.

Vzrok za nepripravljenost managementa razlaga Bulc (2005, str. 24): »Vsaka inovacija, vsak inovativni proces povzroči motnjo v utečenem procesu. To najbolj občutijo linijski managerji in se proti spremembam zavestno ali podzavestno upirajo s standardnim stavkom 'saj nam gre odlično, zakaj spreminjati'.« Podobno mislita tudi Jerovšek in Rus (1989, str. 42), saj kot glavni omejitveni faktor pri porajanju inovacij navajata pomanjkanje katalizatorjev, ki bi olajševali pretok znanja v delo in iz dela v poslovno uspešne izdelke oziroma usluge, oz. nerazviti inovativni management.

Pri tem Mulej et al. (1994, str. 5) navajajo, da naloga inovativnega managementa niso tehnično-tehnološke inovacije (neposredno), ampak upravljalške, organizacijske in metodološke inovacije, ki omogočajo ustvarjanje in uporabo njih in vseh drugih tipov inovacij, zlasti programskih, na osnovi čim boljšega podpiranja in obvladovanja invencijsko-inovacijskega procesa, t.j. inovacijskega managementa, vključno s premagovanjem ovir zoper inovacije.

Inovativni management je s svojim delovanjem za zgled ostalim zaposlenim, saj:

1. Mulej et al. (1994, str. 248) trdijo: »Če vodja ni osebno inovativen, ne aktivira ustvarjalnosti, inventivnosti niti inovativnosti in (notranje) podjetnosti svojih sodelavcev.«
2. Zagoršek (2005, str. 35) pravi, da so dobri vodje eksperimentatorji, ki preizkušajo nove pristope k starim težavam in sprejemajo tveganja, ki jih spremljajo ter so odprti za vse nove ideje in vedno pripravljeni prisluhniti drugim.
3. Bulc (2005, str. 25) poudarja, da morajo managerji s strateškimi načeli, jasno opredeljenimi cilji, tolerantnostjo do neuspeha, filozofijo učenja na napakah, spremembami kot načinom življenja in drugačnostjo kot vrednoto ves čas razbijati ustaljene vzorce razmišljanja (pri sebi in zaposlenih). S tem ljudem jasno sporočajo, koliko je podjetje pripravljeno podpreti inovativne procese.

Od iskanja lastnosti, ki jih mora imeti inovativni manager, so strokovnjaki prešli k preučevanju potrebnega stila vodenja, ki naj bi ga imel inovativni manager. King in Anderson (2002, str. 126) sta strnila ugotovitve strokovnjakov, ki so pri preučevanih inovativnih managerjih zasledili naslednje stile vodenja:

1. participativni, demokratični stil vodenja – manager spodbuja podrejene, da sodelujejo pri inovacijskih odločitvah in da si upajo predlagati nove ideje brez strahu pred kritikami;

2. vizionarski stil – sposobnost vodje, da prenese vizijo organizacije v prihodnosti med zaposlene na tak način, da se le-ti z njo poistovetijo;
3. transformacijski stil – vodja mora navdušiti in spodbuditi zaposlene, da mu sledijo in tako s skupnimi močmi dosežejo zastavljen cilj. Transformacijski stil vsebuje elemente karizme, inspiracije, intelektualne stimulacije in spoštovanje posameznika ter ima veliko skupnega s participativnim in vizionarskim stilom vodenja.

Mulej et al. (1994, str. xiii) pripisujejo največ možnosti za uspeh tistim podjetjem, ki imajo inovacijski management ali še bolje, kjer ima management kot celota inovativni značaj, ne le inovacijski. Kajzer (1992, str. 71) navaja, da so najuspešnejša podjetja najprej in najradikalneje inovirala upravljalni proces (management). Inovacije v temeljnem in informacijskem procesu so temu šele sledile.

Spoprijemanje managerjev s hitrimi spremembami in procesom učenja predstavlja najbolj izzivajoč problem sodobnega časa. Izzivi v današnjem okolju – globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, naraščajoča uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj – zahtevajo povsem drugačne odzive organizacij, kot so jih bile vajene doslej (Dimovski & Penger, 2004, str. 807).

DuBrin (Dimovski & Penger, 2004, str. 811) razlaga, da se je vloga managerja radikalno spremenila, in sicer od vloge nadzornika in kontrolorja k vlogi trenerja, pospeševalca in podpornika. Sodobni manager deluje kot partner z ostalimi člani tima z namenom skupaj doseči rezultate.

2.1.2 Organizacijska struktura

Ali obstaja optimalna organizacijska struktura, ki bi olajšala oziroma pospeševala inovativnost?

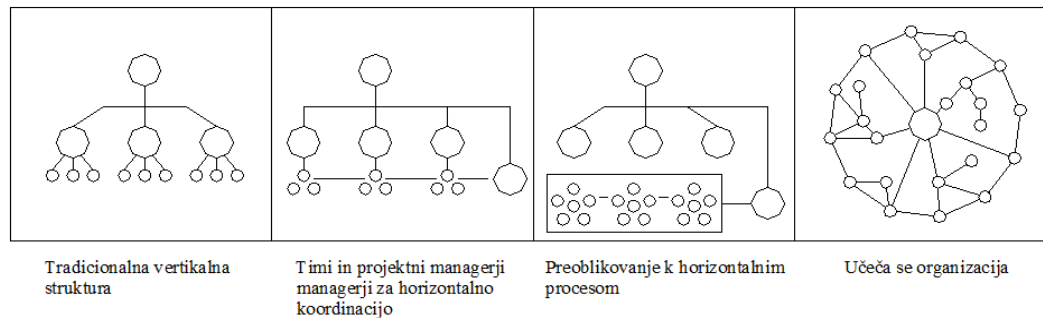
Dimovski in Penger (2004, str. 822) ugotavljata, da klasične organizacijske strukture, ki poudarjajo velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, niso v veliko pomoč pri ravnanju z izzivi sodobnega okolja. Nova strukturna paradigma poudarja pomen učenja, hitrosti, fleksibilnosti, inovacij in integracij prek funkcionalnih in drugih meja organizacij.

Avtorji (King & Anderson, 2002, str. 132) so mnenja, da značilnosti, kot so: sploščena organizacijska struktura, ustanovitev projektnih timov, čezmejna komunikacija, mreženje, avtonomne enote in virtualni vidiki organizacij, ki so možni zaradi uporabe interneta, pripomorejo k pospeševanju inovativnosti in inovacij, saj daje takšna struktura zaposlenim

večja pooblastila in večjo svobodo pri delu ter skupno lastništvo nad idejo, pri kateri so sodelovali.

Tako Dimovski in Penger (2004, str. 808) svetujeta, da se sodobne organizacije transformirajo (Slika 4) k modernemu organizacijskemu modelu, ki bo omogočal razvoj t.i. vzdržljive (trajne) organizacije.

Slika 4: Evolucija organizacijskih struktur in učeča se organizacija



Vir: V. Dimovski in S. Penger, Učeča se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja, 2004, str. 815, slika 3.

Dimovski in Penger (2004, str. 808) opisujeta, da sodobne oblike organizacijskih struktur segajo vse od horizontalnih, procesnih, timskih struktur do virtualnih mrež, Coulterjeva (Dimovski & Penger, 2004, str. 814) pa navaja, da bodo organizacije prihodnosti prevzemale enega izmed treh možnih scenarijev organizacijskih struktur: timsko organizacijsko strukturo, virtualno organizacijo ali brezmejno organizacijo. Vendar pa King in Anderson (2002, str. 133) pravita, da ni enotne optimalne organizacijske strukture za pospeševanje inovativnosti, saj na organizacijsko strukturo vplivajo tako pretekle kot sedanje okoliščine.

Učeča se organizacija je trenutno najsodobnejši strukturni pristop, in sicer po Sengu (Dimovski & Penger, 2004, str. 815) temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem nastanek idej kjerkoli v organizaciji, tako da je slednja sposobna hitreje najti priložnosti in soočiti se s krizami. Daft (Dimovski & Penger, 2004, str. 815) pravi, da ima reševanje problemov v učeči se organizaciji najvišjo vrednost, medtem ko tradicionalne organizacije zasledujejo učinkovito poslovanje. Daft (Dimovski & Penger, 2004, str. 809) nadalje razlaga, da učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture.

Druckerjeva vizija učeče se organizacije pravi, da se mora management namesto iskanja ene prave organizacijske oblike naučiti, kako iskati, razviti in preskusiti organizacijsko

obliko, ki je najustreznejša za opravljanje dane naloge (Dimovski & Penger, 2004, str. 818).

Kingov in Andersonov ter Druckerjev pogled vodi k sklepu, da se tudi učeče se organizacije med seboj razlikujejo, saj nanje med drugim vplivajo tudi panoga, trg, velikost podjetja in trenutna situacija, v kateri se je znašlo podjetje. Ker pa učeča se organizacija s svojimi značilnostmi spodbuja inovativnost v podjetju, bi moral management to upoštevati pri izgradnji ustrezne organizacijske strukture podjetja. Namreč Jerovšek in Rus (1989, str. 142) pravita, da le dovolj prožna notranja struktura daje podjetju možnost hitrega odziva na spremembe od zunaj. Le-te pomenijo priložnost za inoviranje ter razvoj inovacij, hiter odziv nanje pa prinese podjetju določene prednosti, kot sta kratkoročni monopolni dobiček zaradi inovacije ter večja konkurenčnost.

2.1.3 Organizacijska klima in kultura

King in Anderson (2002, str. 137) opozarjata, da je relativno malo študij, ki so preučevale vpliv organizacijske klime in kulture na organizacijsko inovativnost. Ena izmed njih je Nystromova študija velikega kemičnega podjetja EKA Nobell. Nystrom je ugotovil, da je klima v najbolj inovativnem oddelku v podjetju dala poudarek igrivosti, podpiranju idej, svobodi in izzivom in je močno spodbujala tveganje in komunikacijo med zaposlenimi. Njegova kultura je daleč najbolj poudarjala ustvarjalnost in spremembe, saj sta bili uvrščeni celo pred donosnost in orientiranost h kupcu, prav tako pa so bile ugotovljene visoke stopnje konfliktov in nesoglasij. Vendar izvlečki iste raziskave opozarjajo, da ima v primeru, ko vrednote, ki podpirajo inovativnost, postanejo preveč dominantne, to lahko uničujoč učinek na organizacijo, zato podjetje poleg inovativnosti ne sme zanemariti ostalih prioritet (King & Anderson, 2002, str. 137).

Mihalič (2007, str. 6) pravi, da skupne vrednote, norme, stališča, pravila in drugi elementi organizacijske kulture v bistvu opredeljujejo tako imenovani kolektivni fenomen organizacije, ki ga zelo poenostavljeno imenujemo »tako delamo mi« oziroma »tako je pri nas«. Tako Bulc (2005, str. 25) svetuje, da managerji v vizijo in poslanstvo podjetja umestijo inovativnost ter s strateškimi načeli, jasno opredeljenimi cilji, tolerantnostjo do neuspeha, filozofijo učenja na napakah, spremembami kot načinom življenja in drugačnostjo kot vrednoto ves čas razbijajo ustaljene vzorce razmišljanja (pri sebi in zaposlenih). S tem ljudem jasno sporočajo, koliko je podjetje pripravljeno podpreti inovativne procese. Bulc (2005, str. 25) se pri tem opira na prakso, ki kaže, da so zaposleni inovativni v dobro podjetja, ko v sebi ozavestijo njegovo vizijo, poslanstvo, vrednote in ključne cilje.

Nystrom (King & Anderson, 2002, str. 133) definira organizacijsko klimo kot občutke, obnašanja ter vedenjske tendence, ki označujejo organizacijsko življenje in se jih da operativno izmeriti preko dožemanja njenih članov. Twiss (1991, str. 69) opozarja, da je

vodstvo podjetja tisto, ki določa ozračje za ustvarjalnost in inovativnost po vsem podjetju. Zato Mulej et al. (1987, str. 14) predlagajo, da vodstvo v zaposlenih vzbudi odnos, da vsi mislijo, vsi delajo. S takšnim pristopom bodo spodbudili ustvarjalnost in množično inventivnost zaposlenih na vseh področjih ter sodelovanje različnih oddelkov med seboj, ki posledično pripelje do navzkrižnega oplojevanja ustvarjalnih idej ter večjega števila uspešnih inovacij. Možina (2001, str. 342) pravi, da naj bi organizacija s svojo odprtostjo omogočala ustvarjalnost, svobodo eksperimentiranja in tudi spodrseljajev; ustvarjala naj bi tekmovalno delovno okolje in kulturo, ki spodbuja pripravljenost vseh zaposlenih (vključno z najvišjim vodstvom) za učenje in sprejemanje sprememb.

King in Anderson (2002, str. 138) ne dvomita, da nas razumevanje organizacijske klime in kulture popelje dlje v razumevanju inovacij in sprememb, vendar se je potrebno zavedati, da je klimo in kulturo mogoče upravljati le do določene stopnje. Organizacijska kultura in klima sta zakoreninjeni globoko v preteklosti organizacije ter v osebnih izkušnjah njenih pripadnikov in ju samo s spremembo logotipa ali poudarjanjem poslanstva med zaposlenimi ne moremo izbrisati in spremeniti.

Z vstopom v inovativno družbo se potreba podjetij po inoviranju večja, saj morajo reagirati na vedno hitrejša spremembe v okolju. Posledično stopnjujejo podjetja pritisk na zaposlene, pri tem pa Mihalič (2007, str. 110) svetuje, naj to storijo s spodbudno organizacijsko klimo, saj pravi, da je zaposlenim vedno bolj pomembno, v kakšnih pogojih delajo, kakšno je vzdušje v organizaciji, kot pa samo plačilo za delo in ustvarjeni dobički. Mihalič (2007, str. 100) nadaljuje, da kultura in klima vplivata na stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu in na delovnem mestu in posredno tudi na stopnjo pripadnosti in lojalnosti zaposlenih v podjetju.

2.1.4 Okolje

King in Anderson (2002, str. 139) sta pri iskanju identifikacije dejavnikov, ki pospešujejo ali ovirajo inovacije, izpostavila tudi vlogo okolja. Pomembno je vedeti, kakšno je okolje, znotraj katerega obstaja organizacija in na kakšen način organizacija vpliva na okolje. Drucker (2004, str. 70) trdi, da se nekatere inovacije porodijo iz nenadnega navdiha, toda večinoma, predvsem tiste najuspešnejše, so rezultat zavestnega in namernega iskanja priložnosti za inovacije, ki nastopijo le v novih okoliščinah tako znotraj kot zunaj podjetja.

Twiss (1991, str. 46) izpostavlja potrebo po predvidevanju dogajanj v zvezi z okoljem, čigar glavni namen je ugotoviti, kaj lahko storimo, da bi izkoristili priložnosti ali se zoperstavili nevarnostim, ki izhajajo iz možnih bodočih sprememb v poslovnem okolju. Twiss (1991, str. 46) nadaljuje, da bi bilo izredno dragoceno vedeti, kako se bo na spremembe v okolju odzvala konkurenca in pravi (Twiss, 1991, str. 47), da moramo pri analiziranju nevarnosti in možnosti posvetiti pozornost strateškim nevarnostim, ki grozijo našemu lastnemu proizvodu zaradi uvedbe tehnologij, ki za industrijsko zvrst niso

tradicionalne; preučiti velja tudi, kako bi lahko ofenzivno uporabili lastno tehnologijo za invazijo na drugo industrijo (»inovacija z invazijo«).

2.2 Invencijsko-inovacijski proces

Mulej et al. (1994, str. 6) imenujejo invencijsko-inovacijski proces tudi inovacijski management, ki pomeni vodenje celovite politike iskanja inovacij, da bi ohranili in okrepili položaj podjetja glede na konkurente. Pomeni razumno usklajevanje hotenih sprememb, obvladovanje njihovih procesov in za to potrebnih metod (Mulej et al., 1994, str. 6).

Likar (2002, str. 20), opozarja, da le redke ideje »preživijo« pot do uspešne realizacije invencije v inovacijo, saj se od stotih invencij transformirata v inovacijo le dve, ki se pojavita na trgu, preostale so izločene skozi invencijsko-inovacijski proces. Od na trg uvedenih inovacij pa »preživi« le četrtnina. Razlog za uspeh ali neuspeh inovacije pojasnjuje Drucker (Rebernik, 1990, str.110), ki pravi, da je inovacija stvaritev nove vrednosti in novega zadovoljstva za kupca. Zato podjetje ne presoja inovacije po njenem znanstvenem ali tehnološkem pomenu, ampak po tem, kaj prispeva k trgu ali kupcu.

Rebernik (1990, str. 126) opisuje inovacijo kot fazni proces, saj jo treba najprej ustvariti in zatem razširiti med uporabniki. Kimberly (King & Anderson, 2002, str. 152) ni definiral inovacije kot en sam proces, temveč kot vrsto procesov, ki sestavljajo t.i. inovacijski življenjski cikel. Zadnji proces je »neinovacija – stara inovacija«, ko se organizacija znebi sicer v celoti izvršene in uporabljene inovacije zaradi njene zastarelosti. S tem dovoli življenjskemu ciklu, da se s prevzemom sveže inovacije začne znova (King & Anderson, 2002, str. 152).

Tinbergen (Jerovšek & Rus, 1989, str. 42) pravi, da so najbolj globalen in najbolj ustrezen okvir za razumevanje inovativnih procesov t.i. Kondratijevi ciklusi, ki trajajo približno 50 let. Zanje je značilna sorazmerno dolgotrajna tehnološka stagnacija, ki sčasoma pripelje do ekonomske recesije; ta takorekoč prisili management k uporabi novih, alternativnih tehnologij, ki omogočijo izhod iz ekonomske, politične in socialne stagnacije.

Za Schumpetra (Johnson, 1975, str. 20) inovacijski proces ne pomeni samo uvedbe novih procesov in proizvodov, saj vanj vključuje tudi nove trge in nove oblike organizacij – skratka »delati stvari drugače« na področju gospodarskega življenja.

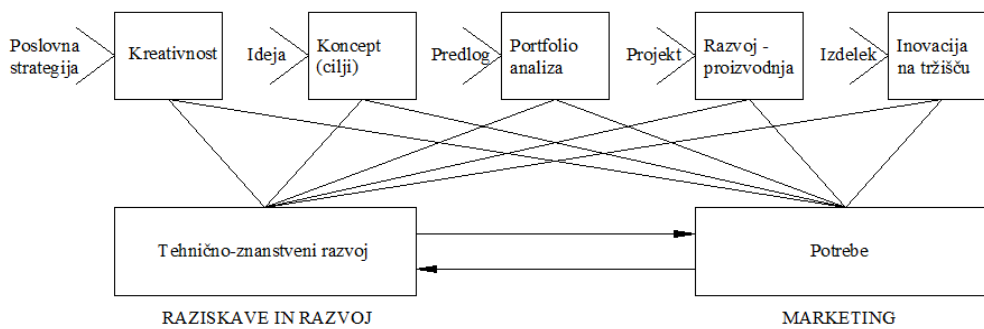
Začetek inovacijskega procesa se običajno pripisuje zaznavi niše v delovanju (angl. *performance-gap*); to je razliki med dejanskim in potencialnim delovanjem. Vendar obstajajo še drugi sprožilci inovacijskega procesa, npr. zakonodaja glede zaposlenih, okolja, itd. Konec inovacijskega procesa se odraža v rutinizaciji, ko inovacija postane del vsakdana organizacije (King & Anderson, 2002, str. 152).

2.2.1 Stopenjski model inovacijskega procesa

Kljub pomanjkanju empiričnih raziskav avtorji (Wilson, Zaltman, Rogers, Hisrich, Allesch, Betz, Mulej et al.) predlagajo stopenjske modele, ki opisujejo zaporedje dogodkov v inovacijskem procesu. Vsi ti modeli imajo tri glavne značilnosti, ki sta jih strnila King in Anderson, (2002, str. 150), in sicer, da so zasnovani večinoma ali edino na teoretičnih domnevah, da so vsi modeli normativni, saj opisujejo, kako se inovacija »običajno« pojavi ter da je inovacijski proces zaporedje razvojnih faz, ki si sledijo ena za drugo. Značilnosti stopenjskega modela so hkrati tudi tarča kritik številnih avtorjev (Anderson & King, 2002, str. 151–154) zaradi omejenosti in pomanjkanja dokazov o obstoju faz inovacijskega procesa (zasnovani so predvsem ali v celoti na teoretičnih domnevah in ne na opazovanjih realnih inovacijskih procesov), razvojne faze stopenjskega modela inovacijskega procesa je bilo mogoče najti le v manjšini primerov in še tole pri relativno preprostih, neradikalnih inovacijah, pri bolj kompleksnih, radikalnih inovacijah pa ne ter zaradi nevarnosti, da stopenjski modeli postanejo predpisujoči – namesto sporočila, »tako se inovacije običajno razvijajo«, se interpretira »tako bi se inovacije morale razviti«.

Mulej et al. (1987, str. 86) opisujejo najbolj uveljavljeni model inovacijskega procesa v šestih temeljnih stopnjah: raziskovanje in zbiranje idejnih zasnov, selekcija idej in groba ocena, analiza ekonomičnosti, razvijanje izdelka, tehnično in tržno testiranje izdelka, uvajanje izdelka (Slika 5).

Slika 5: Stopenjski model inovacijskega procesa



Vir: Mulej et al., *Inovativno poslovanje*, 1987, str. 89, slika 5.1.

Kljub kritikam stopenjski model Mulej et al. (Slika 6) odlično prikazuje pomembnost sodelovanja in izmenjave informacij med razvojno-raziskovalno službo in marketingom pri nastanku inovacij. Obstajata dve teoriji glede nastanka inovacij (Rebernik, 1990, str. 113):

1. »Science-push« teorija – inovacije vzbuja ponudbena stran (napredek znanosti, nova tehnologija, temeljne raziskave);
2. »Demand-pull« teorija– inovacije nastale zaradi povpraševanja; kupci sporočijo svoje želje, ideje, potrebe trženjskem oddelku, to je podlaga za nastanek inovacije.

Rebernik (1990, str. 114) se ne strinja z ločenim obravnavanjem nastanka inovacije, temveč pravi, da vsaka posamezna inovacija vsebuje različno »količino« ponudbe in različno »količino« povpraševanja. Večina inovacij zahteva velik podjetniški napor, ki uspe teoretično zamisel (science-push) tako aplicirati, da zadovolji zahteve prakse (demand-pull). Nadalje Rebernik (1990, str. 116) sklepa, da so v danem obdobju inovacije presek množice demand-pull relacij in množice science-push relacij.

Tudi Mulej et al. (1987, str. 89) trdijo, da inovacijske ideje izvirajo ali iz razvoja -tehnike ali tržišča ter iz ustvarjalnega potenciala v sami organizaciji. Prednost povezave med znanstvenim razvojem in potrebami kupcev vidijo zlasti v hitri izmenjavi vseh informacij ter s tem večji prilagodljivosti okolju, možnem sprotnem strokovnem odločanju, kar koristi skrajšanju inovacijskih procesov. Povratne informacije s strani uporabnika so pomembne za dolgoročni uspeh inovacije s stalnimi tehnološkimi izboljšavami (Mulej et al., 1987, str. 90).

Ali so inovacije endogene ali eksogene? Ali spodbuda za inoviranje nastane znotraj poslovnega sistema ali nastane zunaj njega?

Ustvarjalnost ni omejena na raziskovanje in razvoj; lahko ideje pridejo od koderkoli in jih je treba spodbujati, čeprav so morda mnoge bolj malo vredne. Znotraj podjetja lahko pričakujemo predloge za nove proizvode iz vodstva podjetja in marketinga, ideje za procesne izboljšave pa iz proizvodnje. Zunaj podjetja so trije glavni viri – konkurenti, dobavitelji in stranke (Twiss, 1991, str. 12).

Von Hippel (Rebernik, 1990, str. 120) je z empiričnimi raziskavami dokazal, da bo do inovacij prišlo tam, kjer bodo imela inovatorska podjetja od tega največjo ekonomsko korist. Če bodo to proizvajalci, bodo inovirali oni. Če bodo imeli največjo ekonomsko korist uporabniki, bodo inovirali ti. Gre torej za funkcionalne vire inovacij, ki opozarjajo na tesno povezavo med producenti inovacij in njihovimi uporabniki.

Rebernik (1990, str. 119) pravi, da ima večina inovacij, z izjemo redkih revolucionarnih (npr. penicilin), endogeni značaj. Rebernik (1990, str. 119) nadaljuje, da bi bilo nesmiselno raziskovati notranje podjetništvo, inovativno poslovanje, karakteristike podjetij, ki so inovativna, uveljavljati znanstveno raziskovalno delo v podjetjih, spodbujati množično ustvarjalnost itd., če bi bile inovacije prvenstveno eksogene, nastale torej zunaj podjetja.

3 ŠTUDIJA USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI V APPLE INC.

V diplomskem delu sem uporabila kvalitativno raziskovanje, in sicer študijo primera na podjetju Apple Inc. Yin (Starman, 2013, str. 80) pravi, da nam študija primera pomaga do novih odkritij takrat, kadar želimo odgovoriti na vprašanja »kako« in »zakaj«; kadar ne

moremo vplivati na vedenje vključenih v študijo; kadar želimo v kontekstu zajeti tudi okoliščine, saj menimo, da so pomembne za raziskovanje fenomena (pojava) znotraj študije, ali kadar ne moremo zarisati jasnih meja med pojavom in kontekstom. Starman (2013, str. 79) pri izbiri študije primera kot vrste kvalitativnih raziskav citira Eysencka: »Včasih moramo preprosto odpreti oči in usmeriti pozornost na posamezni primer – ne v upanju, da bomo kaj dokazali, temveč v upanju, da se bomo nečesa naučili.«

Apple Inc. mnogi opisujejo kot fenomen, saj je svet s svojimi inovacijami pretresel več kot sedemkrat, kar je sedemkrat več od ostalih podjetij, ki načeloma uspejo predstaviti eno ali največ dve odmevni inovaciji v svetu, se le-teh oklepajo in posledično tako zaostanejo za konkurenco, da velikokrat propadejo. Tudi Apple Inc. je zaradi napačnega vodenja skoraj bankrotiral, zamenjava vodstva z vodstvom, ki je poudarjalo uporabo ustvarjalnosti in inovativnosti, pa je povzročila, da je podjetje postalo najbolj inovativno podjetje na svetu.

Na podlagi študije primera želim prikazati pomembnost ustvarjalnosti in inovativnosti za podjetje, kajti vsaka inovacija slej ko prej zastara in jo mora podjetje nadomestiti z novo, če želi še naprej uspešno poslovati.

Prav tako želim preveriti dve trditvi ekonomista Petra Druckerja, in sicer da so najuspešnejše inovacije rezultat zavestnega in namernega iskanja priložnosti za inovacije (Drucker, 2004, str. 70) ter da resničen problem organizacije ni ustvarjalnost, temveč nepripravljenost managementa, da se razveseli zamisli in se zanje poteguje, ne pa, da misli zgolj na izdelke ali procese (Drucker, 2004, str. 66).

V empiričnem delu ugotavljam, ali lahko trdim, da je managerjeva naravnost k inoviranju osnovni pogoj za inovativno podjetje, saj se zaradi njegove naravnosti posledično oblikuje tudi takšna organizacijska klima in kultura ter struktura podjetja, ki omogočajo ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, kar je mamljivo za inovativen kader, da se jim pridruži.

Pri zbiranju podatkov sem uporabila sekundarne vire, in sicer članke domačih in tujih avtorjev, intervjuje, analize ter spletno stran podjetja, pri čemer je bilo v raziskovanje in analizo vzeto bistveno večje število sekundarnih virov kot jih je navedenih v diplomskem delu, saj sem na podlagi večjega števila zbranih podatkov o določeni tematiki najprej preverila trditve, ki jih navajam v diplomskem delu, ker sem na tak način želela zagotoviti veljavnost in objektivnost kvalitativne raziskave.

3.1 Predstavitev podjetja Apple Inc.

Apple Inc., nekdanj Apple Computer, Inc. je mednarodna korporacija, ki ustvarja uporabniško elektroniko, osebne računalnike, strežnike in računalniško programsko opremo in je digitalni distributer medijske vsebine. Podjetje ima verigo maloprodajnih

trgovin, znanih pod imenom Apple Stores. Glavne Appleve proizvodne linije so iPhone pametni telefon, iPad tablični računalnik, iPod prenosni medijski predvajalnik in računalniška linija Macintosh (History of Apple Inc., 2016).

Steve Jobs in Steve Wozniak – Woz sta skupaj z Ronom Waynom (ki je enajst dni kasneje odstopil od družabništva in bil izplačan) 1. aprila 1976 v Cupertinu v Kaliforniji ustanovila Apple Computer in ga 3. januarja 1977 preoblikovala v Apple Computer Inc. (Isaacson, 2012, str. 82 in 94).

Apple Computer Inc. je bil več kot tri desetletja predvsem izdelovalec osebnih računalnikov, med katerimi so linije izdelkov, kot so Apple II, Macintosh in Power Mac, vendar pa so imeli v devetdesetih letih dvajsetega stoletja negotovo prodajo in nizek tržni delež. Jobs, ki je bil leta 1985 izrinjen iz podjetja, se je vrnil k Applu leta 1996, potem ko je Apple Inc. kupil njegovo podjetje NeXT. Naslednje leto je postal začasni generalni direktor (angl. *Interim Chief Executive Officer – Interim CEO*), nato stalni. Jobs je pozneje vcepil novo korporacijsko filozofijo o prepoznavnih proizvodih ter enostavnem dizajnu, začenši z originalnim iMac-om leta 1998 (History of Apple Inc., 2016).

Že kot najstnik, ko je delal pri Hewlett-Packard, je Jobs spoznal, da se v dobro vodenem podjetju inovacije porajajo hitreje kot pri še tako ustvarjalnem posamezniku. Odkril je, da je najboljša inovacija lahko tudi podjetje oz. način, kako je organizirano (Isaacson, 2012, str. 345).

Jobs je verjel, da so Appleve težave izvirale iz nepovezanih ciljev podjetja, katerih strategije številnih proizvodov so bile brez jasno definiranega namena ali metode. Zato se je odločil ponovno definirati strategijo podjetja, pri čemer se je osredotočil na Appleve ključne trge: oblikovanje in založništvo, izobraževanje in potrošnike, ki kupujejo osebne računalnike za domačo uporabo. Prav tako je skrčil Applevo proizvodno linijo s 14 na 4 izdelke. Spremembe je uvedel Jobs tudi v oglaševanju. Do takrat je Apple Inc. vodil več kot 25 različnih oglaševalskih kampanj, ki so jih oglaševala domača in tuja prodajna mesta neodvisno in hkrati pogosto tudi neusklajeno s kampanjami, ki so jih izvajali s sedeža podjetja Apple Inc. v Kaliforniji. Appleva oglaševalna agencija v tistem času je poudarjala Appleve produkte in njihove tehnološke značilnosti, nič pa ni naredila, da bi pomirila uporabnike, ki so se bali, da je Applov propad neizogiben in posledično niso želeli kupovati računalniške opreme, za katero so imeli občutek, da je naslednje leto ne bo več na trgu (Apple Inc. – Think different).

»**Misli drugače**« (angl. *Think Different*) proslavlja dušo Appleve znamke, kajti ustvarjalni ljudje s svojo predanostjo lahko spremenijo svet na boljše. Think Different je ena najbolj uspešnih kampanj v zgodovini oglaševanja, trajala je od 1997 do 2002. Sestavljena je bila iz črno-belih podob 17 vizionarskih mislecev, in sicer (po vrstnem redu): Albert Einstein, Bob Dylan, Martin Luther King, Jr., Richard Branson, John Lennon (z Yoko Ono), R.

Buckminster Fuller, Thomas Edison, Muhammad Ali, Ted Turner, Maria Callas, Mahatma Gandhi, Amelia Earhart, Alfred Hitchcock, Martha Graham, Jim Henson (s žabcem Kermitom), Frank Lloyd Wright in Pablo Picasso ter sporočilom: »Živeli norci. Posebneži. Uporniki. Nemirneži. Okrogli čepi v kvadratnih luknjah. Tisti, ki vidijo stvari drugače. Ne marajo pravil. In nimajo nobenega spoštovanja do obstoječega stanja. Lahko jih citiramo, se ne strinjamo z njimi, jih povečujemo ali klevetamo. Edino, česar ne moremo narediti, je ignorirati. Zato, ker so spremenili stvari. Človeško raso so potisnili naprej. In medtem ko jih nekateri vidijo kot nore, jih mi vidimo kot genije. Kajti ljudje, ki so dovolj nori, da mislijo, da lahko spremenijo svet, so ljudje, ki ga (spremenijo)« (Apple Inc. – Think different).

Leta 1997 sta Steve Jobs in Bill Gates na Macworld konferenci oznanila zgodovinski sporazum med podjetjema Apple Inc. in Microsoft. Poleg sporazuma o navzkrižnem licenčnem poslovanju je Microsoft obljubil 5-letno podporo Microsoft Office-ov za Mac-e, Apple Inc. pa se strinjal, da bo Internet Explorer standardni internetni brskalnik na Mac-ih. Microsoft je hkrati tudi obljubil, da bo investiral okrog 150 milijonov dolarjev v prednostne delnice brez glasovalne pravice. Dogovor je bil vzajemno koristen, saj je Apple Inc. dobil močno potreben denar, Microsoft pa je obdržal pri življenju šibkega konkurenta in s tem ublažil obtožbe o svoji monopolistične moči (Heisler, 2014).

Microsoftova investicija je omogočila Applu, da je preživel dovolj dolgo do izdelave iTune-sov in iPod-a. Uspeh iPod-a je navsezadnje omogočil Applov razvoj iPhone-a in iPoda, dveh proizvodov, ki sta imela ključno vlogo pri pretresu tradicionalne industrije osebnih računalnikov (Arnold, 2013).

S predstavitvijo uspešnega iPod glasbenega predvajalnika leta 2001 in iTunes Music Store (iTunes glasbene trgovine) leta 2003 se je Apple Inc. uveljavil kot vodilno podjetje v uporabniški elektroniki in panogi digitalnega založništva, zaradi česar se je leta 2007 podjetje iz Apple Inc. Computer preimenovalo v Apple Inc. Podjetje je prav tako poznano po svojem iOS mobilnem operativnem sistemu, ki obsega proizvode pametnih telefonov, medijskih predvajalnikov in tabličnih računalnikov, začevši z iPhone-om, kateremu je sledil iPod Touch in kasneje še iPad (History of Apple Inc., 2016).

Leto 2015 je s fiskalnega vidika najbolj uspešno Applovo leto, z rastjo 28 % prihodka na skoraj 234 milijard dolarjev. Tim Cook, Applov generalni direktor, pripisuje neprekinjen uspeh njihovi predanosti delati najboljše in najbolj inovativne proizvode na svetu, to je dokaz odlične izvedbe Applovih ekip (Apple Inc., 2015).

3.1.1 Ustvarjalnost, ki vodi k invencijam in inovacijam

Radovednost Steva Wozniaka (soustanovitelj Apple Computer in izumitelj Apple I in Apple II), je spodbudil njegov oče, ki je bil vrhunski inženir in ga je večkrat peljal v svojo

službo, kjer je Stevu kazal in pojasnjeval delovanje elektronskih delov, pri čemer je oče svoje razlage prilagodil njegovi starosti, saj je bil Steve tedaj v drugem razredu osnovne šole. Njegova močna predanost elektroniki je bila očitna že v četrtem razredu, saj je Woz kmalu sestavljal sistem zvočnih zvez z ojačevalniki, releji, lučkami in brenčali, s katerim je povezal otroške sobe šestih hiš v soseščini. Veliko je bral očetove revije o elektroniki in se navdušil nad članki o novih računalnikih, kakršen je bil na primer ENIAC (Isaacson, 2012, str. 40). Prav branje članka je spodbudilo nastanek digitalne modre škatlice, ki je omogočila brezplačno medkrajevno telefoniranje, to sta sprva Jobs in Wozniak uporabljala za potegavščine, kasneje pa se je Jobs domislil, da bi jih lahko tudi prodajala (Isaacson, 2012, str. 45–47). Woz sam je povedal, da sta s prodajo modrih škatlic okusila, kaj lahko storita z njegovim tehničnim znanjem in Jobsovo vizijo (Isaacson, 2012, str. 48). Tudi Jobs je bil prepričan, da brez modrih škatlic ne bi bilo Appli, saj sta se z njihovo izdelavo naučila sodelovanja, pridobila samozavest, da lahko rešita tehnične probleme in dejansko nekaj proizvedeta (Isaacson, 2012, str. 48).

Steve Wozniak je ob razmišljanju o mikroprocesorju – čipu s centralno procesno enoto – doživel navdih. Zamisel o tipkovnici, zaslonu in računalniku v enem samem paketu ga kar ni zapustila. Kot je Woz povedal, se je vizija osebnega računalnika kar pojavila v njegovi glavi in je še isto noč na papir skiciral napravo, pozneje znano kot Apple Inc. (Isaacson, 2012, str. 77).

Pot od ustvarjalne ideje k invenciji Apple Inc. I pa je bila tlakovana z neverjetno ustvarjalnostjo, iznajdljivostjo ter požrtvovalnostjo Wozniaka. Isaacson (2012, str. 77) opisuje, kako se je Woz vsak dan po službi (zaposlen je bil pri podjetju Hewlett-Packard op.p.) vrnil nazaj v podjetje in se posvetil svojemu računalniku. Ker si finančno ni mogel privoščiti Intelovega mikroprocesorja, je iskal druge, cenejše možnosti in jih tudi našel. Prav tako je sam prispajkal sestavne dele na matično ploščo ter sam začel ročno pisati kodo za programsko opremo, saj si ni mogel privoščiti plačila za uporabo računalnika (Isaacson, 2012, 77). Čez nekaj mesecev je Wozniakova vztrajnost obrodila sadove, saj so se črke, ki jih je pritisnil na tipkovnici, pojavile na zaslonu. Wozniak je pozneje povedal, da je bilo prvič sploh, da je kdo vtipkal črko na tipkovnici in jo videl na računalniškem zaslonu pred seboj (Isaacson, 2012, str. 78).

Vendar pa bi Apple I ostala invencija, saj je Wozniak izjavil (Isaacson, 2012, str. 78), da je Apple I izdelal, da bi ga brezplačno dal ljudem in je tako svoje načrte podaril članom društva Homebrew. Steve Jobs je bil tisti, ki je iz Appli I naredil inovacijo, saj ni mislil, da bi morale biti Wozniakove stvaritve brezplačne in je predlagal, da bi skupaj ustanovila računalniško podjetje, ki bi prodajalo tiskana vezja Apple I (Isaacson, 2012, str. 79). Njun prvi kupec 500-ih tiskanih vezij, Paul Terrel iz Byte Shop-a, je pričakoval bolj dodelan izdelek, kajti ta ni imel ne napajalnika, ohišja, monitorja in ne tipkovnice, vendar ga je Jobs prepričal, da je dobavljeno sprejel in plačal (Isaacson, 2012, str. 85). Bilo pa je pomembno spoznanje za Jobsa, ki se je odločil, da mora imeti naslednji Apple odlično

ohišje in vgrajeno tipkovnico ter mora biti popolnoma integriran, od napajalnika do programske opreme, njegova vizija je bil prvi povsem celovit računalnik (Isaacson, 2012, str. 88). In tako se je rodil Apple II, eden najbolj prodajanih osebnih računalnikov v 70-ih in zgodnjih 80-ih 20. stoletja.

3.1.2 Ustvarjalni proces v Apple Inc. danes

Steve Jobs o ustvarjalnosti (Valentino-Devries, 2011): »Ustvarjalnost je samo povezovanje stvari. Ko vprašaš ustvarjalne ljudi, kako so nekaj naredili, se pogosto počutijo krive, ker tistega niso dejansko naredili, temveč so samo videli nekaj. In po določenem času se jim je zdelo tako očitno. To je zato, ker so bili zmožni povezati izkušnje in proizvesti nove stvari. In razlog, zakaj so uspeli to narediti, je v tem, da imajo več izkušenj ali pa so več razmišljali o svojih izkušnjah, kot so ostali ljudje.«

Po večletnih raziskavah in notranjih testiranjih, je pri Applu nastal program Ustvarjalni IQ (angl. *Creative IQ*). Potem ko so preučili velike umetnike, glasbenike, znanstvenike in izumitelje skozi zgodovino, je tim odkril, da obstajajo štiri osnovne stopnje, skozi katere gredo ljudje (zavedno ali nezavedno) v ustvarjalnem procesu, in sicer išči (angl. *Search*), pripravi (angl. *Prepare*), ustvari (angl. *Create*) in inoviraj (angl. *Innovate*). Prve tri so izrecno fokusirane na generiranje idej, medtem ko je četrta stopnja namenjena konkretiziranju ideje, da le-ta postane realnost (Schmincke & Miller).

Tudi Apple Inc. se redno poslužuje tehnik viharjenja možganov. V strogo varovanem načrtovalsko-oblikovalskem studiu v Applovem centru v Cupertino v Kaliforniji se dvakrat na teden (običajno ob torkih in četrkih) zbere celotna ekipa, kjer za ogromno mizo v kuhinji studia izvedejo viharjenje možganov, ki traja od devetih do dvanajstih (Ferris, 2013).

Alan Cannistraro (2016) opisuje tehniko ustvarjalnega mišljenja imenovano **naključni vstop**, ki so jo pri Applu pogosto uporabljali za generiranje novih značilnosti proizvodov in spodbuja lateralno mišljenje in zagotavlja ogromno število idej. Začne se z dobro definiranim opisom nekega problema. Nato izbereš naključno besedo iz škatle (de Bono je predlagal tabelo besed; besede lahko napišeš tudi sam, važno je, da so besede samostalniki, in jih daš v škatlo) in se naslednje tri minute skušaš domisliti čim več idej, ki povezujejo besedo z opisom problema. Nato se s timom pogovoriš, nadgrajuješ ideje, ki so stimulirale nadaljnje razprave. Nato ponoviš postopek z uporabo nove besede (Cannistraro, 2016).

3.2 Najbolj inovativno podjetje na svetu

Raziskava Global Innovation 1000 je pokazala, da je podjetje Apple Inc. v letu 2015 najbolj inovativno podjetje na svetu. Apple Inc. nadaljuje s postavljanjem novih proizvodnih rekordov za iPhone in računalnike in hkrati je vstopilo na popolnoma nov trg z

uvedbo pametne ure Apple Watch. V letu 2015 je Apple Inc. namenil 6 milijard dolarjev za raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R), kar predstavlja 3,3 % prihodka. V letu 2015 je Apple Inc. prvič prišel med top 20 največjih vlagateljev v R&R, in sicer rangira kot osemnajsti, v primerjavi z letom 2014, ko je bil dvaintrideseti (Jaruzelski, Schwartz & Staack, 2015).

Poleg vlaganj v R&R, za katere Hein (2015) trdi, da niso prioriteta v Apple Inc., se Apple Inc. zanaša na svoje dobavitelje, da bodo predstavili nove dosežke, preboje, kajti integrirati čipe svojega podjetja, zaslon ali kamero v najnovejši iPhone predstavlja zelo konkurenčen posel in to dovoljuje Apple Inc., da usmerja raziskave svojih dobaviteljev in na tak način ohranja sloves vodilnega podjetja v inoviranju (Hein, 2015).

Steve Jobs je nekoč dejal, da inoviranje nima zveze z vlaganji v R&R, saj je takrat, ko je Apple Inc. izumil Maca, IBM vložil vsaj stokrat več v R&R in da ni vse v denarju, temveč v ljudeh, ki jih imaš, načinu, kako si voden in koliko lahko potegneš iz tega (Steve Jobs Quotes).

European Innovation Scoreboard opisuje, da R&R ni edina metoda inoviranja. Pri tem se opira na raziskavo Zapostavljeni inovatorji: Kako inovativna podjetja, ki ne izvajajo R&R, inovirajo? avtorjev Arundela, Bordoyjeve in Kanerve, kjer so opisane druge metode inoviranja, in sicer posvojitve tehnologije, prirastne spremembe, posnemanje ter združevanje obstoječega znanja na nove načine (European Innovation Scoreboard, 2009).

Vse te metode Apple Inc. s pridom uporablja pri svojem inoviranju. Že posnemanje grafičnega uporabniškega vmesnika in miške, ki so jo Applovi inženirji videli pri Xerox PARC ter nadaljnja nadgradnja vmesnika ter izboljšava miške tako iz funkcionalnega kot stroškovnega vidika, kaže na to, da je imel Jobs nos za uporabo tujih inovacij pri lastnih proizvodih, jih korenito preoblikoval in nadgradil, saj je imel jasno vizijo o njihovem izkoriščanju. Isaacson (2012, str. 114) pove, da so pri Xeroxu skušali unovčiti, kar so razvili njihovi znanstveniki, vendar pa se je pri tem izkazalo, da je dobra izvedba prav tako pomembna kot dobre zamisli in njihova izvedba uporabniškega grafičnega vmesnika ter miške v obliki računalnika Xerox Star ni bila uspešna, saj je bil računalnik neroden, drag ter namenjen predvsem omrežnemu pisarniškem trgu.

Medtem ko so strokovnjaki napovedovali, da osebni računalnik v prihodnosti ne bo več središče digitalnega sveta, je Jobs zasnoval novo veliko strategijo, ki naj bi preobrazila Apple Inc. in z njim celotno tehnološko industrijo. Namesto, da bi osebni računalnik vse bolj drsel na obrobje, bo postal t.i. digitalni center, ki koordinira najrazličnejše naprave od predvajalnikov glasbe, video snemalnikov in do fotografskih aparatov (Isaacson, 2012, str. 389). Pri tem je imel Jobs še eno daljnovidno idejo, in sicer: če bi računalnik služil kot center, bi bile prenosne naprave lahko preprostejše, saj bi veliko funkcij, ki so jih do tega obdobja poskušale izvajati, z računalniki lažje opravljali. Pri tem je Jobs ugotovil, da tak

sistem najbolje deluje, kadar so vsi elementi – naprava, računalnik, programska oprema, aplikacije, FireWire² – del celote (Isaacson, 2012, str. 391).

Apple Inc. se je tako osredotočil na video in fotografije ter izdelavo programa iDVD, ki je omogočal »peko« DVD-jev, da je zanemaril glasbo. Kasneje je Jobs ugotovil, da se v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) proda ogromno število praznih CD-jev, saj ljudje zapisujejo svoj izbor na lastne prazne diske, ker pa zaradi njegovega vztrajanja niso namestili »CD-pekačev«, saj po njegovem niso bili dovolj elegantni, so zamudili veliko priložnost, saj so HP in nekatera druga podjetja že proizvajala pogon, ki je pekel glasbene CD-je. Za Apple Inc. je postalo pomembno, da čim prej dohiti ostale (Isaacson, 2012, str. 392).

Isaacson (2012, str. 392) pravi, da značilnost inovativnega podjetja ni le to, da prvo uresničuje nove ideje, temveč tudi, da zna preskočiti konkurenco, ko se znajde v ozadju. Tako Isaacson (2012, str. 392) opisuje, da je Jobs iMac-u dodal CD-pekač, pri čemer je želel čimbolj olajšati prenašanje glasbe s CD-jev, urejanje na računalniku in nato peko uporabnikovega izbora in ugotovil, da druga podjetja že izdelujejo aplikacije za upravljanje glasbe, vendar so bile okorne in zapletene (Isaacson, 2012, str. 392).

Tako je nastal program iTunes, ki je veliko preprostejši in zabavnejši za uporabo in uporablja digitalni format glasbe MP3. V bistvu so iTunes predelava programa SoundJam, ki so ga izdelali nekdanji Applovi programski inženirji in ga je Apple Inc. kupil in tako pripeljal njegove ustanovitelje nazaj k Applu (Isaacson, 2012, str. 393).

Jobs je prepoznal priložnost, da izdela prenosni predvajalnik glasbe v tandemu s programsko opremo iTunes, zaradi česar bi bil lahko še preprostejši, saj bi bilo kompleksne naloge mogoče izvesti na računalniku, preproste pa na napravi (Isaacson, 2012, str. 394). Tako se je rodil iPod, ki je shranil tisoč pesmi, vmesnik in kolešček, s katerim si se pomikal po tisoč pesmih, FireWire povezava, ki je lahko sinhronizirala tisoč pesmi v manj kot desetih minutah in baterija, ki je zdržala poslušanje vseh tisoč pesmi (Isaacson, 2012, str. 399).

Jobs je ugotovil, da ima celovit sistem računalnika, programske opreme in naprav še eno prednost, saj je pomenilo, da bo iPod poganjal prodajo iMacov, kar je posledično pomenilo, da lahko denar, namenjen reklamiranju iMacov, preusmeri v reklame za iPod in hkrati so reklame dajale sijaj in mladostnost celotni Applovi znamki (Isaacson, 2012, str. 401).

Trgovina iTunes (angl. *iTunes Store*) je posledica Jobsove želje, da ponudi uporabnikom iPod-a preprost, varen in zakonit način za nalaganje glasbe (Isaacson, 2012, str. 404). Jobs je izhajal iz prepričanja, da 80 % ljudi, ki krade, tega v resnici noče, le da nima druge

² FireWire – serijski port za hitre prenose digitalnih datotek, ki ga je Apple Inc. razvil sredi 90-ih.

možnosti, zato je želel ustvariti zakonite možnosti za to, saj je sprevidel, da bi s tem pridobili vsi, od založb, ustvarjalcev, Applla do uporabnika, ki bo dobil boljšo storitev, ne da bi bil tat (Isaacson, 2012, str. 406). Po mnogih pogajanjih z glasbenimi založbami so uspeli izpeljati projekt iTunes Store, kjer je uporabnik kupil posamezno skladbo po 99 centov, od katerih je 70 centov dobila založba. iTunes Store je prodala milijon skladb v šestih dneh in Jobs je to dejstvo označil kot preobrat v zgodovini glasbene industrije (Isaacson, 2012, str. 413).

Jobsa je skrbelo, kaj bi lahko uničilo Apple Inc. (le-ta je leta 2005 dobil 45 % vseh prihodkov s prodajo iPoda) in prišel je do zaključka, da jih bo uničil prenosni telefon, če bi se izdelovalci telefonov odločili, da vanje vgradijo predvajalnike glasbe, tako kot so to naredili s fotoaparati (Isaacson, 2012, str. 472).

iPhone je skupek več inovacij, med drugim večdotičnosti, ki so jo sicer razvijali tudi Applovi oblikovalci v prostem času, a je Apple Inc. na tiho kupil podjetje FingerWorks, ki je takrat že razvilo nekaj tablic z večdotičnostjo in prijavil nekaj patentov v zvezi z večdotičnostjo. Za zaslon so uporabili neverjetno trdno steklo Gorilla Glass, ki je bilo sicer razvito že v 60-ih letih 20 stol., vendar zanj takrat niso našli trga in ga zato niso izdelovali (Isaacson, 2012, str. 478). Jobs je iPhone opisal kot štiri zaslonski iPod na dotik, revolucionarni prenosni telefon in kot revolucionarno napravo z dostopom do spleta, tri naprave v eni (Isaacson, 2012, str. 481). Apple Inc. je od junija 2007, ko je šel iPhone v prodajo, pa do konca leta 2010 prodal 90 milijonov iPhone-ov in pri tem pobral več kot polovico vsega dobička, ki je nastal na svetovnem trgu prenosnih telefonov (Isaacson, 2012, str. 481).

iPad je tablični računalnik, ki je omogočil deskanje po spletu, uporabo e-pošte, fotografije, video, glasbo, igre in e-knjige (Isaacson, 2012, str. 499). Četudi je bil prvotni odziv ob predstavitvi iPad-a mlačen, so ga ljudje ob prodaji, ko so ga lahko preizkusili, vzljubili (Isaacson, 2012, str. 501).

Fenomen aplikacij se je začel z iPhone-om. Sprva Jobs ni dovolil uporabe aplikacij zunanjih razvijalcev za iPhone, vendar se je nazadnje pustil prepričati ter zunanjim razvijalcem dovolil ustvarjanje aplikacij, ki pa so se morale podrežati strogim Applovim standardom, katere je Apple Inc. tudi preizkusil in odobril, na voljo pa so bile samo v iTunes Store. App Store za iPhone se je odprl julija 2008 in devet mesecev kasneje je bila v njem opravljena že milijarda nakupov (Isaacson, 2012, str. 507).

Z iPad-om in njegovim App Store je Jobs začel spreminjati vse medije od založništva in časopisov do televizije in filmov. Apple Inc. je postavil iBooks Store, ki je elektronske knjige prodajal na enak način, kot je iTunes Store prodajal glasbo, le da je tukaj Apple Inc. uporabil posredniški model, in sicer je določil, da njegov delež znaša 30 % od cene knjige. Jobs je pojasnil, da je bila uporaba posredniškega modela potrebna, ker na področju knjig

niso bili prvi, tako kot pri glasbi in so želeli narediti preobrat na trgu, ki je že obstajal, saj je Amazon s Kindlom prodajal e-knjige po največ 9,99 dolarjev (Isaacson, 2012, str. 508-509).

Apple Inc. je revolucioniral osebno tehnologijo s predstavitvijo Macintosha leta 1984. Danes je Apple Inc. vodilni v svetu inovacij s svojimi proizvodi iPhone, iPad, Mac, Apple Inc. Watch in Apple Inc. TV. Applelove štiri programske platforme (iOS, OS X, watchOS in tvOS) zagotavljajo uporabnikom prijazne izkušnje na vseh Applovih napravah in obogatijo ljudi z prelomnimi storitvami, med katerimi so App Store, Apple Inc. Music, Apple Inc. Pay in iCloud (Apple Inc., 2015).

3.2.1 Poti do inovacij

Johnson (1975, str. 65) med poti, po katerih je lahko ustvarjena inovacija, uvršča **ustanovitev novega podjetja**, pri čemer navaja ugotovitve Passerja, ki je v svoji študiji električnega inženiringa ugotovil, da uveljavljena in že dolgo obstoječa podjetja niso razvila novih radikalnih odkritij, temveč so le-ta prišla od novo ustanovljenih podjetij ter inženirjev-podjetnikov. Nadalje Johnson (1975, str. 65 in 102) navaja še več študij različnih avtorjev, katerim je skupno, da so zaposleni odšli iz obstoječih podjetij in ustanovili svoje podjetje, zato ker bivši delodajalci niso želeli financirati razvoja njihovih invencij v inovacije. Tudi Pečjak (1987, str. 171) pravi, da so med ubežniki iz drugih podjetij dostikrat izumitelji, doktorji znanosti in celo univerzitetni profesorji, ki ustanovijo majhno podjetje z visoko tehnologijo. Drugo pot do inovacij vidi Johnson (1975, str. 65) v **prevzemu**, ko npr. večje podjetje prevzame manjše podjetje, ki ima izdelek ali proces, ki bi bil sposoben preživeti, a zanj nima dovolj sredstev za nadaljnji razvoj. Nadaljnjo tretjo pot Johnson (1975, str. 65) vidi, ko je **inovacija določene industrije ustvarjena izven te industrije** in četrto v **pretoku tehnologije preko tradicionalnih industrijskih mej**, ko si ena panoga sposodi novo tehnologijo druge panoge (npr. tekoči trak) ali ko se podjetje, uveljavljeno v eni panogi, odloči za vstop v drugo panogo (npr. s svojo tehnologijo lahko proizvaja sestavne dele ali proizvede novo verzijo njihovih produktov).

Če pogledam Apple Inc., lahko rečem, da so je bila ena izmed poti inovacij ustanovitev novega podjetja, saj je Wozniak predstavil svojo invencijo Apple I nadrejenim v HP, vendar vodilni pri HP tega niso želeli izdelovati in je tako mirne vesti vstopil v Appleovo družabništvo (Isaacson, 2012, str. 82).

Steve Jobs je najbrž zaznal potencial v mešanju tehnologije na dotik ter zaslonov, saj je leta 2005 Apple Inc. prevzel FingerWorks, podjetje, ki je bilo eno največjih modernih pionirjev tehnologije na dotik, in prvi proizvod, ki je izšel iz te inovativnosti, je bil originalni iPhone (Parrish, 2012). Do danes je Apple Inc. prevzel preko 70 podjetij, delujočih v različnih panogah, vendar natančno število ni znano, saj Apple Inc. večine prevzemov ne razkrije, razen ko jih odkrijejo novinarji (List of mergers and acquisitions by Apple, 2016).

iPod ne bi bil tako uspešna inovacija na trgu brez zmogljivega 1,8 palčnega diska, ki je nudil 5 GB (GigaByt) pomnilnika. Disk je bil inovacija inženirjev Toshiba, ki pa niso točno vedeli kaj z njim. Applov inženir Rubinstein se je začel pogajati s Toshiba za izključne pravice do vseh diskov, ki so jih izdelali (Isaacson, 2012, str. 395).

Poleg vseh inovativnih idej, ki so bile uporabljene v inovaciji iPod, je disk zagotovo zelo pomemben mejnik, saj je predstavljal pomembno komponento, brez katere iPod ne bi bil tako uspešna inovacija, saj je njegov pomnilnik deklasiral konkurenčne in istočasno služil kot navdih za iPodovo trženje »tisoč pesmi v tvojem žepu«.

Pretok Applove tehnologije preko tradicionalnih industrijskih mej opiše tudi sodelovanje med podjetjema Apple Inc. in Nike, in sicer sta lansirala Nike+iPod Sport Kit. Apple Inc. je prispeval iPod in senzor, ki je meril teke, Nike pa tekaško obutev ter spletno stran, kamor so se podatki o teku avtomatsko posneli, ko je uporabnik sinhroniziral svoj iPod z iTunes (Bower, 2015).

Tudi podjetje Gorenje je z Applom Inc. podpisalo licenčni sporazum glede uporabe Applove tehnologije v Gorenjevih hladilnikih ter uporabe Applovega loga »Made for iPod«. Namen te inovativne kombinacije je bil približati gospodinjske pripomočke sodobnemu potrošniku in hkrati pokazati, da je uporaba moderne informacijske tehnologije hkrati enostavna in zabavna. Tako posebno zasnovan in izdelan Gorenjev hladilnik vsebuje pomnilno postajo, ki omogoča polnjenje iPoda, igranje glasbe in videa preko vgrajenih zvočnikov in povezavo s svetovnim spletom, ko je omogočena brezžična povezava v kuhinji (Gorenje Signs Contract with Apple, 2008).

Pri presojanju nastanka inovacij uvrščam Applove naprave iPod, iPhone, iPad v Science-push teorijo, saj so bile inovacije spodbujene s strani podjetja, kajti Jobs je zavzel stališče Henryja Forda (Isaacson, 2012, str. 569), da ljudje ne vedo, česa si želijo, dokler jim tega ne pokažeš. Nadgradnje in različice nadaljnjih Applovih naprav pa so bile kombinacija tako tehnično-tehnološkega razvoja kot tudi potreb kupcev, saj so uporabniki izrazili želje ter predlagali možne izboljšave, ki jih je Apple Inc. kasneje upošteval pri lansiranju naslednjih modelov.

Da je Apple Inc. narekoval nastanek inovacij, kaže tudi Jobsova odločitev za ukinitvev smernih tipk pri tipkovnici Macintosh, s čimer je prisilil staromodne uporabnike, da sprejmejo navigacijo s pomikanjem miške in klikanjem nanjo, tudi če tega niso marali, kajti za razliko od drugih razvijalcev opreme je Jobs menil, da kupec nima vedno prav (Isaacson, 2012, str. 154).

Mnogi avtorji opisujejo, da v Applu velja pristop do inoviranja »od zgoraj navzdol«, za katerega velja, da se generalni direktor ali manjša vodstvena skupina odloči, kaj naj inovirajo, kje in kdaj. Isaacson (2012, str. 388) je opisal, kako je Jobs enkrat letno peljal

svoje najboljše zaposlene t.i. Vrhunskih 100 na dopust, kjer jih je pozval, da sestavijo seznam desetih stvari, ki se jih morajo lotiti zdaj. Nato je Jobs prečrtal spodnjih sedem in oznanil, da lahko naredijo le tri.

Tudi Tellis pravi, da Applov trenutni uspeh izhaja iz intuicije Steva Jobsa, ki je bil prepričan, da bosta preprostost in enostavnost uporabe zmagala na trgu in je naredil serijo hitov. A Tellis opozarja, da bo na dolgi rok uspešnejše inoviranje »od spodaj navzgor«, saj ena oseba ne more vsakič zagotoviti hita, zato je potrebno izkoristiti maso zaposlenih in pustiti idejam, da se širijo navzgor (Hamilton, 2013).

Strel (Koražija, 2005, str. 18) pravi, da se v podjetjih praviloma še ne zavedajo potenciala spremljanja patentnih informacij, saj je v **patentni literaturi** mogoče dobiti več kot 90 odstotkov najnovejših tehničnih informacij. Jobs (Isaacson, 2012, str. 113): »Picasso je rekel, da dobri umetniki kopirajo, veliki pa kradejo. Nikoli nas ni bilo strah krasti najboljših zamisli.«

Tudi Apple Inc. je v sodnem sporu z Burst.com priznal, da je Britanec Kramer v bistvu oče iPod-a, saj je le-ta že leta 1979 izdelal in mednarodno patentiral napravo zelo podobno iPod-u. Ker leta 1988 za obnovo patenta ni uspel zbrati zahtevanih 60.000 £, je tehnologija postala javna lastnina (Boffey, 2008).

Na tem mestu izražam zadržek, saj ni bilo mogoče preveriti drugih virov o tem, ali je bil patent dejansko osnova pri ustvarjanju inovacije iPod ali je Apple Inc. le ustvarjalno uporabil ta patent tako, da se je skliceval nanj, zato da bi zmagal v sodni bitki s podjetjem Burst.com, ki je trdilo, da ima v lasti patente za tehnologijo, ki je bila uporabljena v iPod-u in so želeli delež Applovih profitov.

Čeprav je Apple Inc. zelo skrivnosten glede svojega dela, pa njihovi zahtevki za patente pri United States Patents & Trademark Office omogočajo namige za prihodnost in njihove bodoče projekte. Tako Alidori (2015) opisuje patent za telefon s polnjenjem na sončne celice, skrite pod večdotičnim iPhone-ovim zaslonom, ki bi se polnil tekom dneva in tako ne bi bilo več potrebe po polnjenju telefona preko vtičnice, nadalje je med patenti opisan tudi izum visoko elastičnega materiala za zaščito elektronskih naprav, saj naj bi absorbiral udarce pri neprevidnem ravnanju ter patent za zaslon ob straneh elektronskih naprav.

Tudi Goldman (2016) ugiba, ali bodo slušalke za iPhone 7 izdelane na podlagi letos odobrenega Applovega patenta za unikaten koncept hibridnih ločljivih slušalk, ki priključijo iPhone tako brezžično kot žično in so lahko uporabljene brez priključitve v vtičnico, vendar imajo tudi magnetni konektor, s katerim jih je možno povezati s kablom in vključiti v vtičnico.

3.2.2 Zaposleni v Apple Inc.

Apple Inc. na svoji spletni strani vabi potencialne zaposlene s trditvijo, da Applovi zaposleni ne ustvarjajo samo produktov, temveč ustvarjajo čudež, ki je revolucioniral celotno industrijo. Prav raznolikost zaposlenih in njihovih idej navdihuje inovativnost, ki se odraža v vseh Applovih dejanjih od osupljive tehnologije do okoljevarstvenega truda. Tako pri Applu ponujajo delo v korporaciji, trgovinah, delo na daljavo v obliki domačega svetovalca ter študentski program v obliki pripravništva ali štipendije (Jobs at Apple, 2016).

Jobs je želel Apple Inc. obvarovati pred »eksplozijo bebecv«, saj je ugotovil, da prvorazredni ljudje radi delajo skupaj z drugimi prvorazrednimi ljudmi, ne marajo pa delati s tretjerazrednimi, zato so se morali kandidati za nove zaposlene, ki so jih sprejemali na ključna delovna mesta, sestati z vodilnimi ljudmi, ne le z vodji oddelkov, kjer bi se zaposlili in nato so se vodilni sestali brez kandidata in se pomenili, ali bi se lahko vključil (Isaacson, 2012, str. 372).

Glassdoor.com je spletna stran o delovnih mestih in je na podlagi ocen bivših in sedanjih Applovih zaposlenih ugotovila tako prednosti kot slabosti zaposlitve v Apple Inc. Med prednosti so med drugim uvrstili občutek, da njihovo delo zares šteje in ima vpliv na svet, da delajo z zelo pametnimi ljudmi, saj Apple Inc. zaposluje le prvorazredne ljudi in vse se vrti okoli tima, da so plače precej dobre in da je delo v Applu dobra referenca pri iskanju druge zaposlitve (Eadicicco, 2015). Vendar pa so pri Glassdoor.com med slabostmi zaposlitve v Apple Inc. izpostavili, da zaradi visoke stopnje tajnosti velikokrat težje opravijo svoje delo, moti jih arogantnost sodelavcev, v primerjavi z ostalimi tehnološki podjetji Apple Inc. nima nekih posebnih bonitet ter da ni ravnovesja med delom in zasebnim življenjem (Fiegerman, 2012).

30.000 od 43.000 Applovih zaposlenih v Združenih državah Amerike niso inženirji ali vodje z zajetnimi plačami in bonusi, temveč zaposleni v Applovih prodajalnah in zaslužijo približno 25.000 dolarjev letno. Glede na standarde v maloprodaji jim Apple Inc. ponuja plačo nad povprečjem ter določene ugodnosti, kot so zdravstvena oskrba, prispevki za pokojninsko zavarovanje, možnost nakupa delnic podjetja ter nakup Applovih proizvodov po nižji ceni. Applovi prodajalci na delovnih mestih t.i. genij barov so povprečno stari malo nad 20 let ter z dokončanim kolidžem. Vendar podjetje ponuja malo v smislu napredovanj na boljša delovna mesta, kot so tehniki ali vodje trgovine (Segal, 2012).

Applove prodajalne so za Apple Inc. izredno pomembne, četudi so neposredno prinašale le 15 % Applovih prihodkov, saj so z vzbujanjem zanimanja in utrjevanjem blagovne znamke posredno pripomogle h krepitvi vsega, kar je podjetje počelo (Isaacson, 2012, str. 386). Jobs je ponosno povedal, da je prodajalna na Manhattnu zaslužila več od katerekoli druge prodajalne na svetu in je tako potrdila pravilnost strategije, da prodajalne postavijo na

frekventne lokacije, saj jo je v prvem letu obiskalo kar 50.000 ljudi na teden (Isaacson, 2012, str. 388).

Apple Inc. si prizadeva, da bi bili vsi zaposleni v njihovi verigi dobaviteljev obravnavani z dostojanstvom in spoštovanjem, zato redno preverjajo njihove delovne pogoje, jim nudijo izobrazbene priložnosti, si prizadevajo dvigniti življenjski standard ter ščitijo človekove pravice (Suppliers Responsibility 2016 Progress Report, 2016č).

3.2.3 Managerji v Apple Inc.

Pod vodstvom legendarnega soustanovitelja Steva Jobsa je Apple Inc. pridobil sloves vodilnega podjetja. Čeprav ni bil prvi, ki je ustvaril MP3 predvajalnik ali pametni telefon, se podjetju priznavajo zasluge za ponovno definiranje teh produktnih kategorij, saj je prodiral na nove trge s tehnološkimi inovacijami in izjemnim oblikovanjem. Kadarkoli je Apple Inc. predstavil nov proizvod, so mu sledili tako uporabniki kot ostali tehnološki proizvajalci ter sprejeli Appleovo vizijo vsake nove naprave in z njo povezane programske opreme. To je delovalo, ker je ponovitev nove proizvodne kategorije običajno vsebovala izjemno uporabnost in odličen dizajn tako strojne kot programske opreme. Schybergson je dejal, da je Apple Inc. pridobilo ugled podjetja, ki briljantno predvideva potrošniške prihodnje potrebe, danes pa se žal večinoma fokusira na oskrbovanje sedanjih potreb svojih obstoječih potrošnikov, saj ima iOS več sto milijonov aktivnih uporabnikov, zaradi česar so Appleove prioritete varovanje obstoječega (Bolluyt, 2015).

Nadalje Bolluyt (2015) razlaga, da je tanka črta med biti vodilni ali postati posnemovalec in navaja pet primerov, ko je Apple Inc. pod vodstvom Tima Cooka iz vodilnega podjetja prešel v posnemovalca, saj je namesto da bi ustvarjalo nove trende, podleglo tržnim pritiskom, da le-tem sledi:

1. predstavitev Apple Music brez kakršnikoli izvirnih posebnosti;
2. objava Apple Pay brez resničnih prednosti pred Google Wallet;
3. lansiranje Apple Watch brez »ubijalske« aplikacije;
4. predstavitev večjih iPhone-ov z namenom konkurirati Androidnim telefonom;
5. predstavitev iPad Mini z namenom konkurirati Googlu in Amazonu.

Steven Jobs – generalni direktor od 1997 do avgusta 2011

Steve Jobs je pustil pečat v podjetniškem svetu. Številni avtorji ga sicer obravnavajo kot anomalijo v poslovnem svetu, saj naj bi se s svojim načinom vodenja odmikal od ustaljene poslovne prakse, predvsem pa je želel vse obvladovati, zato so šle vse odločitve, še tako nepomembne, preko njega. Lahko ga opišemo kot Twissovega projektnege prvaka. Jobs na kratko: vizionar, perfekcionista, kritik, izjemen detajlist, s čutom za umetnost, obseden z nadzorom, odličen nos tako za odkrivanje talentiranih posameznikov kot novih trgov za

Applovo udejstvovanje ter fenomenalen pri prepoznavanju in analiziranju potrošnikovih potreb in navad, ki bile nato zajete v Applovih izdelkih, motivator, zagovornik tima in sodelovanja, izjemno razgledan na številnih področjih od umetnosti do tehnologije in nenazadnje je pomemben tudi njegov praktičen pristop pri reševanju problemov. Isaacson (2012, str. 567) o Jobsu pove, da ni izumil veliko, toda bil je takšen mojster spajanja idej, umetnosti in tehnologije, da je izumil prihodnost.

Številni sodelavci so opisovali Jobsovo »polje popačene stvarnosti« in pravijo, da je bila zaradi tega stvarnost v njegovi bližini gnetljiva, saj je vsakogar lahko prepričal praktično o čemerkoli (Isaacson, 2012, str. 133). Steve Jobs je bil neverjetno karizmatična osebnost, znala je oceniti ljudi, spoznal njihove psihološke odlike in ranljivosti ter znal z njimi manipulirati. Bil je tudi perfekcionista, čemernež in hitro vzdražljiv, vendar pa so ljudje, ki jih Jobsovo zahtevno in žaljivo vedenje ni uničilo, postali močnejši in so bolje delali tako iz strahu kot iz želje, da bi mu ustregli (Isaacson, 2012, str. 137). Steve Jobs je znal ljudi motivirati, ker je videl širše in ker se je sam imel za umetnika, je tudi svojo ekipo ustvarjalcev spodbujal k enakemu odnosu (Isaacson, 2012, str. 139). Zaposlenim pri Applu je nenehno vdihoval strast do ustvarjanja prelomnih izdelkov in prepričanje, da lahko napravijo nekaj, kar se zdi nemogoče (Isaacson, 2012, str. 140).

Jobs se je kljub svoji naravi samodržca trudil, da bi v Apple Inc. vnesel kulturo sodelovanja in na ta račun imel veliko raznovrstnih sestankov, kajti zahteval je, da ljudje za mizo o vprašanih razpravljajo z različnih stališč in perspektiv različnih oddelkov (Isaacson, 2012, str. 372).

Steve Jobs je dejal, da njegovo delo ni biti prizanesljiv do ljudi, temveč je njegovo delo, da jih naredi boljše. Njegovo delo je potegniti skupaj stvari iz različnih delov podjetja, jim utreti pot ter zagotoviti vse potrebno za ključne projekte. In zato, da bi te odlične ljudi potisnil naprej in jih naredil celo boljše, se je potrebno domisliti bolj agresivnih vizij o tem, kako bi nekaj lahko bilo (Nale, 2012).

Timothy Cook – generalni direktor od leta 2011 dalje

Sedanji Applov generalni direktor, Tim Cook, je imel težko nalogo, saj so bile oči javnosti uprte vanj, ko je nasledil eno najbolj karizmatičnih osebnosti tega stoletja. Da bo uspešno vodil Apple Inc., je bil prepričan tudi Jobs, saj ga je sam imenoval za svojega naslednika. Cookov stil vodenja se razlikuje od Jobsovega, saj Cook ni obremenjen z mislimi v smislu »kaj bi naredil Steve Jobs«.

Lashinsky (2015) je primerjal oba in našel razlike med Jobsovim in Cookovim stilom vodenja, saj je bil Jobs nenaklonjen poslovnemu trgu v smislu prodajati korporacijskim IT

oddelkom, medtem ko Cook poudarja priložnost prodajati na poslovnem trgu. Tako je Apple Inc. (2016b) objavil partnerstvo s SAP³, saj želi revolucionirati mobilne delovne izkušnje za poslovne stranke vseh velikosti s kombiniranjem lastnih močnih aplikacij za iPhone in iPad z vrhunsko zmogljivostjo SAP HANA platforme. Lashinsky (2015) nadalje opisuje, da je Cookovo poudarjanje človekoljubnosti in spodbujanje zaposlenih k dobrodelnosti v nasprotju z Jobsovim vidikom, ki je podcenjeval korporacijsko dobrodelnost. Nadalje Lashinsky (2015) izpostavlja, da si Cook deli pozornost s svojimi namestniki, medtem ko je bil Jobs rad sam v središču pozornosti,. Prav tako je Jobs (Lashinsky, 2015) nasprotoval dividendam in ponovnim odkupom deležev podjetja ter se ogibal velikim prevzemom, nasprotno od njega je Cook ugodil Wall Streetu z dividendami in odkupi deležev ter kupil avdio podjetje Beats za tri milijarde dolarjev.

Cook je cenjen tako pri višjem managementu v Apple Inc., saj pusti managementu proste roke in se vključi, ko je to potrebno, kot tudi drugje, saj je s svojo izjavo o istospolni usmerjenosti stopil iz nekdanj izjemno zadržanega vodje v svetovnega vzornika. Vendar je Cook izrabil medijsko pozornost za zadeve, ki so pomembne zanj in za podjetje ter opozoril na pereče teme kot so človekove pravice, pravica do izobraževanja, žensko zastopanje na Wall Streetu, imigracijska reforma in pravica do zasebnosti (Lashinsky, 2015).

Cook je povedal, da so ljudje, strategija in izvedba ključnega pomena pri njegovem stilu vodenja, kajti, če mu uspe te tri stvari pravilno narediti, je svet lep. Pod Cookovim vodstvom je Apple Inc. povečal svoje donacije dobrodelnim ustanovam in najel Liso Jackson, nekdanjo vodjo Agencije za varovanje okolja, ki pomaga Applu pri razvoju lastnih obnovljivih virov energije (Tim Cook, 2016).

Tako se pod Cookovim vodenjem družba Apple Inc. spreminja v družbeno odgovorno podjetje, saj aplikacije kot so ResearchKit, CareKit ter okoljevarstvena ozaveščenost podjetja kažejo na zavedanje odgovornosti, ki jo ima Apple Inc. do družbe in okolja. Tudi na tem področju se odraža inovativen pristop podjetja, ki hkrati narekuje tempo ostalim podjetjem po svetu in na ta račun pridobiva pomembno prednost v očeh družbe v primerjavi z ostalimi podjetji.

3.2.4 Organizacijska struktura

Glede organizacijske strukture si avtorji niso enotni. Nekateri navajajo, da ima Apple Inc. tradicionalno hierarhično strukturo, Jobs je nekoč izjavil, da je Apple Inc. organiziran kot eno veliko start-up podjetje. Tudi Hattersley (2015), opisuje, da Apple Inc. ohranja majhne

³ SAP SE je kratica za Systemanalyses nad Programme networking; Systems, Applications & Products in Data Processing) in je nemška multinacionalna korporacija programske opreme, ki izdeluje programsko opremo za poslovanje podjetja, ki omogoča poslovno funkcioniranje ter povezave s kupci (SAP SE, 2016).

time, omogoča jim veliko stopnjo neodvisnosti. Hattersley (2015) pravi, da se je Apple Inc. sposoben obnašati kot malo start-up podjetje, kadar mu to ustreza in ustvari majhne prostore, kjer so timi zaščiteni pred mehanizmi poslovanja podjetja. Vendar Hattersley (2015) opisuje pripoved Applovega inženirja, ki povedal, da je bilo težko delati prav zaradi posebnih projektov, saj je bil zaradi dodelitve na tajni projekt primoran nekako »izginiti« s tedanjega delovnega mesta in zaradi tega ni bil redno prisoten na svojem običajnem delovnem mestu, o čemer ni smel govoriti z nikomer, niti s svojim neposrednim nadrejenim, ki so vedeli le to, da je bil zaposleni izbran za tajni projekt.

Meyer (2015a) opisuje, da je Applova organizacijska struktura sestavljena iz pretežno tradicionalne hierarhije (angl. *spoke-and-wheel hierarchy*⁴), z elementi funkcijskega (angl. *function-based grouping*) ter produktnega grupiranja (angl. *product-based grouping*). S ptičje perspektive je Applova organizacijska struktura precej hierarhična, a se je pod Cookovim vodstvom rahlo spremenila, saj je sedaj več sodelovanja različnimi oddelki podjetja, Applovi direktorji posameznih področij (angl. *vice presidents*) uživajo več avtonomije, ki je pod Jobsovim vodstvom skoraj niso imeli. Čeprav je Applova organizacijska struktura manj stroga, ima še vedno divizijsko organizacijsko strukturo, center katere je Cook. Zgornja stopnja Applove organizacijske strukture je razporejena glede na funkcijo (le-ta je element funkcijske organizacijske strukture) saj izvršni direktor (angl. *senior vice president*), ki odgovarja Timu Cooku, upravlja s poslovno funkcijo (npr. izvršni direktor za industrijsko oblikovanje, izvršni direktor za trženje, izvršni direktor za maloprodajo itd) in tako Applovo najvišje vodstvo obravnava poslovne potrebe glede na področja po funkcijah. Spodnja stopnja Applove organizacijske strukture je razporejena glede na produkt (le-ta je element divizijske organizacijske strukture). Pod izvršnimi direktorji je veliko direktorjev posameznih področij, ki so zadolženi za različne izdelke ali proizvode (direktor za iOS aplikacije, direktor za iPad itd.). Tak vidik organizacijske strukture omogoča Applu, da obravnava specifične proizvode ali njihove komponente. Prednost takšne ureditve organizacijske strukture je nadalje izpostavila močno kontrolo, ki jo ima Cook skupaj z izvršnimi direktorji, kot slabost pa navaja omejeno fleksibilnost, ki ne omogoča hitrih prilagoditev, saj gredo vse odločitve preko Tima Cooka in izvršnih direktorjev (Meyer, 2015a).

3.2.5 Organizacijska klima in kultura, vizija in poslanstvo v Apple Inc.

Applovo sedanjo vizijo je predstavil generalni direktor Tim Cook (Rowland, 2015): »Verjamemo, da smo na svetu zato, da izdelamo odlične proizvode in to se ne spreminja. Stalno se osredotočamo na inovativnost. Verjamemo v preprostost in ne kompleksnost. Verjamemo, da si moramo lastiti in kontrolirati osnovne tehnologije, ki so v ozadju proizvodov, ki jih izdelujemo in smo prisotni le na trgih, kjer lahko znatno prispevamo.

⁴Še najbolj ustrezen prevod za »spoke-and-wheel-hierarchy« bi bil divizijska organizacijska struktura, ki ga v dogovoru z mentorjem nadalje navajam v diplomskem delu.

Verjamemo v odklanjanje tisočih projektov z namenom fokusiranja na tistih nekaj, ki so resnično pomembni in pomenljivi za nas. Verjamemo v globoko sodelovanje in v navzkrižno oplojevanje (angl. *cross-pollination*) naših skupin, kar nam dovoljuje inovirati na način, ki ga drugi ne zmorejo. Iskreno rečeno, ne zadovoljimo se z nič manj kot odličnostjo v vsaki skupini našega podjetja, in smo pošteni do sebe, da si priznamo, ko se motimo in imamo pogum, da to spremenimo. In mislim, daso te vrednote tako zakoreninjene v to podjetje, da bo Applu šlo izjemno dobro, ne glede na zaposlenega in njegovo delo.«

Rowland (2015) opisuje razliko med Applovim trenutnim poslanstvom, katero nakazuje, kaj podjetje dela in bo delalo: »Apple Inc. oblikuje Mace, najboljše osebne računalnike na svetu, skupaj z OS X, iLife, iWork in profesionalno programsko opremo. Apple Inc. vodi digitalno glasbeno revolucijo z iPod-i in iTunes spletno trgovino. Apple Inc. je na novo izumil mobilne telefone z revolucionarnim iPhone-om in App trgovino in definira prihodnost mobilnih medijev in računalniških naprav z iPad-om« ter Applovim poslanstvom pod taktirko Jobsa: »Prispevati k svetu z izdelavo orodij, s katerimi bo človeštvo napredovalo.«

Applova organizacijska kultura je učinkovita pri zagotavljanju vodstvenega položaja podjetja, ker njene glavne značilnosti, kot so **prvorazredna odličnost** (Izbirajo le najboljše od najboljših in brez oklevanja odpustijo zaposlene, ki niso izpolnili pričakovanj), **ustvarjalnost** (Applovi zaposleni so izbrani na podlagi njihovega znanja, veščin in ustvarjalnih zmožnosti, saj ustvarjalnost omogoča podjetju vzdrževati sposobnost razvoja rešitev pri poslovnih in potrošniških potrebah.), **inovativnost** (vse zaposlene se uči in spodbuja k inoviranju pri individualnem opravljanju svojega dela ter s prispevanjem idej pri Applovih procesih razvijanja izdelkov.), **varovanje tajnosti** (To je del strategije podjetja, da minimizira kraje intelektualnih informacij ali intelektualne lastnine in se odraža v politiki podjetja, pravilih ter pogodbah o zaposlitvi.) **in zmerna bojevitost** (Bojevitost je bila značilna za Jobsov bojevit slog vodenja, saj je bil znan po tem, da je naključno izzval zaposlene, da mu zagotovijo, da si zaslužijo opravljati delo v Applu, današnja organizacijska kultura pod vodstvom Tima Cooka je postala manj bojevita in bolj družbena.) podpirajo poslovanje (Meyer, 2015b).

Apple Inc. je tako slaven po svojem strogem varovanju tajnosti, da navkljub več 90.000 zaposlenim ni veliko informacij, kako je delati za Apple Inc., saj so le-te vključene v pravilnikih o varovanju tajnosti. Delovna kultura v Applu v Cupertino ni takšna kot v drugih podjetjih, saj je Apple tudi v primerjavi z ostalimi tehnološkimi podjetji strožji glede varovanja tajnosti, da se zaposleni, ki ne delajo na istih projektih, niti med seboj ne pogovarjajo o svojem delu, še posebno o delu ne smejo govoriti s svojimi družinami ali prijatelji. Od zaposlenih v Cupertino se pričakuje, da bodo dali od sebe najboljše življenjsko delo in tako zaposleni vložijo svoj maksimum v delo pri Apple Inc. Prav tako

varovanje tajnosti vpliva na to, da je urednik pri Fortune delo v Apple primerjal z delom v tajnih službah (Hattersley, 2015).

Appleve vrednote vključujejo **skrb za okolje**, zato ustvarjajo nove solarne projekte, saj je njihov cilj uporaba 100 % obnovljivih energetskih virov, prehajajo k uporabi okolju manj škodljivih materialov pri izdelavi proizvodov in proizvodnih procesov, ščitijo gozdove in skrbijo za njihovo ustrezno pogozdovanje in uporabljajo linijo robotov, imenovanih Liam, ki letno v celoti razstavijo do 1,2 milijona iPhone-ov in sortirajo sestavne dele, ki so nato reciklirani in tako posledično znižujejo potrebo po pridobivanju sredstev iz narave. **Odgovornost dobaviteljev** je pomembna, saj Applevi dobavitelji zaposlujejo več kot 1,6 milijona ljudi v 20 državah in si prizadevajo vzpostaviti pošteno zaposlitev ter varne delovne pogoje za vso verigo dobaviteljev. **Varovanje zasebnosti** kupcev je za Apple Inc. tako pomembna vrednota, da se je zaradi tega celo zapletel v spor z državno agencijo FBI, saj ji niso želeli posredovati podatkov o določenem uporabniku. Apple Inc. Podpira **raznoverstnost zaposlenih**, saj naj bi bila ključna za inoviranje in bistvena za Applevo prihodnost ter **cenijo izobrazbo**, zato so 114 šolam po ZDA donirali iPad-e za študente, Mac in iPad za vsakega učitelja ter Apple TV za vsako učilnico in hkrati zagotovili podporne storitve v zvezi s proizvodi ter ustrezno infrastrukturo, ki omogoča uporabo teh proizvodov (Environment, 2016).

3.2.6 Okolje

Apple Inc. je nastal v Silicijevi dolini, ki je sinonim za nastanek inovacij večinoma tehnoloških podjetij. Steve Jobs je prepoznal učinek tako Wozniakove invencije kot Xerox PARC inovacij in jih nato s trdim in osredotočenim delom oblikoval v inovacije, ki so preplavile svet. Pomembno je tudi njegovo zavedanje, da podjetje ne sme zaspati na svojih uspehih in je neprestano spremljal okolje in morebitne spremembe. Njihova odprtost do novosti ter spremljanje trgov so dale nove priložnosti inoviranja, saj je npr. iPhone nastal zaradi strahu Jobsa, da bo prodaja iPod-a upadla, ko se bodo proizvajalci prenosnih telefonov spomnili vanje vgraditi glasbene predvajalnike.

Apple Inc. je pomembno vplivalo na okolje, v katerem deluje. Ker je podjetje razširjeno po vsem svetu, vpliva globalno, saj je prisotno v ogromno lokalnih okoljih, tako naravnih kot poslovnih. Apple Inc. se obnaša kot družbeno odgovorno podjetje in vpliv Apple na okolje najbolje opišejo njihove lastne vrednote, h katerim stremijo, saj se Apple Inc. zaveda, da lahko s svojim delovanjem vpliva na ostala podjetja in tudi na politiko držav (npr. pri zaposlovanju mladoletnih oseb od svojih dobaviteljev v verigi zahteva višje etične standarde od njihove lokalne zakonodaje), enako kot je to storil s svojimi revolucionarnimi proizvodi, da mu sledijo.

Applevo letno poročilo o odgovornosti do okolja 2016 je izšlo že deveto zapored. Tu je opisan njihov napredek pri zadanih prioritetah, ki so: znižati svoj vpliv na klimatske

spremembe z uporabo obnovljivih energetskih virov ter biti energetsko učinkoviti pri svojih proizvodih in objektih, ohranjati dragocene vire, razviti in uporabiti varnejše materiale v svojih proizvodih in procesih (Apple Environmental Responsibility Report 2016 Progress Report, Covering Fiscal Year 2015, 2016c).

Apple Inc. je ustvaril ResearchKit, brezplačno ogrodje, ki je spremenil iPhone v mogočno orodje za medicinske raziskave, saj le-ta s svojimi aplikacijami pomaga zdravnikom, znanstvenikom in ostalim raziskovalcem, da bolj pogosto in točno zbirajo podatke od sodelujočih iz vsega sveta. Tako so mnoge ResearchKit študije postale največje v zgodovini in omogočile raziskovalcem nove vpoglede ter odkritja, ki prej niso bila mogoča (Apple Announces Advancements to ResearchKit, 2016a). Na tak način so raziskovalci dobili boljšo predstavo o Parkinsonovi bolezni, odkrili so boljše načine diagnosticiranja avtizma, saj aplikacija med drugim vsebuje inovativne algoritme za prepoznavanje obraza in tako lahko omogoča zgodnjo postavitev diagnoze ter njeno obravnavo, prav tako v povezavi z Apple Inc. Watch razvijajo aplikacijo, ki bi napovedala epileptične napade, preden se zgodijo. Tako se z ResearchKit vodijo še druge raziskave v zvezi z astmo, kronično obstruktivno pljučno boleznijo, diabetesom, Hepatitis C, melanomom, poporodno depresijo itd. Prav neverjeten odziv ResearchKite je spodbudil Apple Inc., da je ustvaril tudi CareKit, ki je prav tako brezplačno ogrodje in ki omogoča razvijalcem izdelati aplikacije o osebni skrbi za zdravje uporabnikov na dnevni ravni (ResearchKit, 2016).

4 DISKUSIJA

4.1 Teoretični prispevki

Ali je podjetje Apple Inc. inovator ali ne? Če povzamem definicijo inovativnosti po Johnsonu (1975, str. 20), ki je inovativnost omejil le na prvo podjetje, ki je predstavilo spremembo v proizvodu ali procesu, bi rekla, da je Apple Inc. v večini primerov le imitator, saj je na spletu na voljo ogromno pisnega in slikovnega gradiva o Applovih preoblikovanih obstoječih proizvodih drugih podjetij. Če presojam Apple Inc. po Schumpetru (Johnson, 1975, str. 19), ki pravi, da se inovacija pojavi, ko je invencija, ki je lahko ali nova ali stara še neizrabljena, koristno uporabljena v industriji ter izkoriščena v komercialne namene, lahko Apple Inc. označim kot inovatorja, saj so Applovi proizvodi brez dvoma med najbolj prodajanimi proizvodi na svetu. To pomeni potrditev Druckerjevega (Rebernik, 1990, str. 110) sklepa, da je za kupca važna le sama inovacija, ki mu pomeni stvaritev nove vrednosti in novega zadovoljstva. Applovih uporabnikov dejansko ne zanima, da so bili proizvodi podobni iPod-u ali iPhone-u že predhodno izumljeni in proizvedeni na trgu. Applovi proizvodi s svojo dovršenostjo ter z odličnim marketinškim pristopom vzbudijo v uporabnikih novo vrednost ter zadovoljstvo in povzročijo tako imenovano »iManijo« po vsem svetu, rezultat pa se odraža v dobičkih podjetja ter v prepoznavanju podjetja Apple Inc. kot vodilnega v svetu inovacij.

Analiza študije primera je pokazala, da so bile vse Appleove inovacije rezultat zavestnega in namernega iskanja priložnosti za inovacije, pri čemer je ključno vlogo odigral Jobs, saj je uspeh podjetja videl le pod pogojem, da podjetje inovira. Na tem mestu se jasno vidi managerjeva pripravljenost rušiti obstoječe proizvode, da izdelajo še boljše. Vendar tudi samo inoviranje podjetja oz. pripravljenost managementa k inoviranju ni bilo dovolj za tržni uspeh inovacije, je pa osnovni pogoj za dobre inovacije. Jobs je poleg tega imel jasno vizijo inovacije in tudi jasn cilj, kako priti do inovacije ter zelo dobro definirano, kakšna mora biti inovacija in kakšne so njene lastnosti ter izpostavljajl praktičnost inovacije za uporabnike. Isaacson (2012, str. 567) trdi, da je Jobsovo videnje širše slike ter hkratno obvladovanje malenkosti rezultiralo v nizu naprav, ki so v treh desetletjih spremenile celotne panoge: osebno računalništvo, glasbo, telefone, tablične računalnike in digitalno založništvo ter ustvarile nove gospodarske panoge kot je ustvarjanje aplikacij, ki so posledica inovacije App Store-a.

Analiza je pokazala, da se Apple Inc. poslužuje tudi drugih metod inoviranja, saj je obstoječe produkte na trgu, patente ali invencije drugih temeljito preučil, nadgradil in preoblikoval z lastnimi izumi (npr. vrtljiv drsnik s funkcijo tipke pri iPod-u), pri čemer so se posvetili proizvodu kot celoti, saj niso upoštevali samo funkcij in tehničnih zmogljivosti proizvodov temveč tudi sam videz izdelka, kjer so bili celo detajli glede pakiranja prav tako pomembni kot sama funkcionalnost izdelka. Steve Jobs je venomer ponavljajl, da so oni sami prve stranke Appleovih proizvodov ter da morajo razviti in izdelati takšne izdelke, ki bi jih zaposleni pri Appleu želeli sami kupiti. To je vcepil v misli svojih sodelavcev in bil pri tem nepopustljiv, saj je zahteval, da izdelajo najboljšo stvar, ki jo zmorejo izdelati. Prav tako je pomemben pristop podjetja, da se s svojimi proizvodi uveljavlja na trgih široke potrošnje. Tako je Apple Inc. uporabil mnogo inovacij drugih podjetij, ki so jih sami sicer tržili za specifičen trg ali določene tržne niše in niso sprevideli, da sedijo na zlati žili. Prav to je Jobs trdil, ko je prvič videl Xeroxov grafični uporabniški vmesnik in miško. Kar pomeni, da je za inovacijo, da uspe, poleg nje same potrebna tudi vizija in oblikovanje prave strategije, torej zavedanje managementa, da je izvedba inovacije prav tako pomembna kot ideja inovacije.

Med razlogi za inoviranje je Johnson (1975, str. 73) navedel obstoječo in bodočo tržno moč ter konkurenco med podjetji, ki ustvarja pritisk za inoviranje. Jobs (Isaacson, 2012, str. 568) je dejal, da je hotel zgraditi dolgotrajno podjetje, kjer bodo ljudje hoteli ustvarjati izjemne izdelke in njegova motivacija so bili izdelki in ne zaslužek, čeprav je priznal, da je bilo lepo zaslužiti, kajti to jim je omogočalo ustvarjati izjemne izdelke. Jobs je poudarjal, da so motivacija izdelki in ne zaslužek in da ta majhna razlika vpliva na vse: kakšne ljudi boš zaposlil, kdo bo napredoval in o čem boste razpravljali na sestankih.

Podjetje Apple Inc. si je pridobilo sloves vodilnega inovativnega podjetja, četudi sam dejansko ni na novo izumil večine svojih najbolj prodajanih proizvodov, temveč jih je preoblikoval in nadgradil, pri tem je izumil in uporabil tudi lastne inovacije, ki so

omogočile njegovim proizvodom zavzeti svet. Pri osvajanju sveta s svojimi proizvodi je poleg inovativnih proizvodov uporabil tudi odlično marketinško strategijo, ki je vodila k uspehu. Apple Inc. je vse svoje proizvode delal, kot da bi jih delal zase in zato so bili ti proizvodi tako dovršeni in hkrati uporabnikom prijazni, saj se Apple Inc. ni osredotočal le na tehnične funkcije proizvodov, temveč je želel proizvode, ki so čimbolj enostavni za uporabo. Četudi ima Apple Inc. pri razvijanju svojih izdelkov potrošnika ves čas v glavi, pa si hkrati ne dopusti, da bi izdelke izdeloval po željah potrošnika, saj je Steve Jobs poudarjal, da potrošnik ne ve, kaj želi, dokler predenj ne postavijo izdelka. S tem se v neki meri strinjam, saj konec koncev povprečen uporabnik ne ve, kaj vse zmore tehnologija in se velikokrat sprijazni z obstoječim stanjem. Zato je Apple Inc. s svojo »Think different« kampanjo dejansko vgradil drugačno mišljenje v svojo organizacijsko kulturo. Jobs (Isaacson, 2012, str. 568) je bil mnenja, da je njihova naloga ugotoviti, kaj bodo ljudje hoteli, še preden to vedo sami. Prepričan je bil, da ljudje ne vedo, kaj hočejo, dokler jim tega niso pokazali in zato ni nikoli izvajal ali se zanašal na raziskave trga.

Da Apple Inc. vztraja s svojo inovativnostjo tudi pod vodstvom Cooka, se vidi v lansiranju pametne ure Apple Watch, ki je bila razvita v celoti pod Cookovim vodstvom. Painter (2016) pravi, da krožijo govorice, da Apple Inc. razvija električni avto iCar, s čimer naj bi konkuriral Tesli, saj naj bi obstajala poročila, da se Apple Inc. pogaja z BMW, novači Samsungove zaposlene, še posebno specialiste o baterijah, dodeljuje veliko število zaposlenih na projekt Titan in je potrojil vlaganja v raziskave in razvoj, iz česar analitiki namigujejo, da se v Applu razvija nekaj večjega.

Na podlagi analize študije primera predvidevam, da je Steve Jobs s svojo vizijo in potrebo po nadzoru opredelil precej smernic za nadaljnje Applovo poslovanje, za katerih uresničenje skrbi Cook, ena takšnih je npr. izgradnja Applovega kampusa. Le-ta je Jobsova zapuščina, saj si je želel zgraditi zlahka prepoznaven kampus, ki bo še veliko generacij izražal vrednote podjetja (Isaacson, 2012, str. 537).

Četudi se pod Cookovim vodstvom podjetje Apple Inc. občasno pokazalo v vlogi inovacijskega nasledovalca, mislim, da bo podjetje še vedno ohranilo sloves vodilnega inovacijskega podjetja, saj pod Cookovim vodstvom razvijajo takšne produkte, ki bodo izboljšali kakovost življenja, osredotočajo se na zdravje ljudi in ohranjanje okolja, ki posledično prav tako vpliva na naše zdravje. Mislim, da je Apple določil svoje nove smeri inoviranja, saj svetu že predstavlja inovacije, kot sta npr. ResearchKit in CareKit in ki so posledica inovativnega obnašanja kot družbeno-odgovornega podjetja.

4.2 Praktična priporočila

Študija primera podjetja Apple Inc. je pomembna, saj potrjuje pomen ustvarjalnosti in inovativnosti za podjetja iz dveh razlogov. Najprej, da uspešna komercialna izraba lastne inovacije ob pravilni prepoznavi tako njenih lastnosti kot tudi mogočih daljnosežnih

učinkov rodi uspeh podjetja. In drugič, da je za dolgoročni uspeh ključno vodstvo, ki je v svojo vizijo podjetja na prvo mesto postavilo inovativnost ter z njo izvleklo podjetje iz rdečih števil.

Jobs je leta 1996 tik pred svojo vrnitvijo v Apple Inc. v intervjuju povedal, da bo Apple Inc. podjetje, ki je bilo osnovano na podlagi inovativnosti in je bilo ob njegovem odhodu 10 let pred ostalimi podjetji, vendar je Apple Inc. v smislu inovacij nadaljnja leta miroval navkljub milijardnim investicijam v raziskave in razvoj, saj le-te niso prinesle rezultata, ostala podjetja so ga začela dohitevati in tako spodkopala Applovo razlikovanje od ostalih. A kljub temu je Jobs ocenil, da ima Apple Inc. še vedno prihodnost, saj so v njem bili zaposleni zelo dobri ljudje in poudaril je tudi ogromno zvestobo znamki podjetja. Rešitve za podjetje ni videl v odpuščanju zaposlenih, temveč inoviranju, saj je na tak način Apple Inc. dobil svojo slavo in si jo na isti način lahko ponovno pridobi (Golson, 2011).

Steve Jobs je bil kljub pogosto neprijetnemu značaju karizmatična osebnost, vizionar, ki je znal spraševati prave stvari in prepoznati razsežnosti dela svojih sodelavcev ali drugih podjetij ter s svojimi opazkami motiviral zaposlene, da so svoje delo opravili še boljše. Pri tem pa je potrebno poudariti, da je bil Steve Jobs dober iskalec talentov, ki je v podjetju obdržal le najboljše. Zavedal se je pomembnosti tima in njegove sinergije. Bil je tudi človek akcije in je tudi sam aktivno prispeval k rešitvam problemov. Naklonjenost vodstva k inoviranju je torej bistvena, če želi podjetje obstati na dolgi rok, kajti Schumpeter (v Johnson, 1975, str. 72) označuje kapitalizem kot »ustvarjalno uničenje«, kjer inovativnost neprestano ruši staro in gradi novo, konkurenca, ki šteje, izhaja iz novega produkta, nove tehnologije, novih proizvodnih virov, novih tipov organizacij.

Ključni uspeh Applovih inovacij lahko pripišemo temu, da je Jobs veliko razmišljal o lastnih proizvodih, dobro analiziral konkurenčne proizvode ter videl njihove slabosti. Sony ni znal izkoristiti svojih resursov ter potencialov, čeprav je imel vso infrastrukturo in tako je Apple Inc. uspel mimo njega povezati digitalno založništvo. Xerox ni znal izkoristiti vmesnika in miške, ki ju je Apple Inc. naredil boljše in cenovno dostopnejše za široko potrošnjo. Jobs je znal jasno definirati problem, katerega je s svojimi inovacijami odpravil. Njegov perfekcionizem, saj ni želel sklepati kompromisov na račun slabše izdelanih proizvodov, je pripeljal do proizvodov, ki so preoblikovali tehnološke trge. Jobs se ni bal ukiniti lastnih, pogosto še vedno precej donosnih proizvodov na račun inovativnosti, saj je verjel, da bodo na vrhu ostali le, dokler bodo ponujali najboljše na trgu.

4.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Diplomsko delo se v empiričnem delu osredotoča le na eno podjetje, kar posledično pomeni omejeno splošljivost. Za boljše analitično generalizacijo bi bilo potrebno ponavljanje ugotovitev na drugih primerih, kjer teorija pravi, da se bi se lahko zgodili podobni rezultati, zato bi bile potrebne pluralne študije primerov inovativnih podjetij kot

so Lenovo (konkurent na področju osebnih računalnikov, tabličnih računalnikov in pametnih telefonov, ki uporablja Microsoftov operacijski sistem Windows), Google (izdelal je rivalski operacijski sistem Android, ki velja za odprtega in je v nasprotju z zaprtim Applovim ter razvija konkurenčne aplikacije kot so Google Wallet, GoogleMaps), Samsung (konkurent Applu na področju pametnih telefonov, tabličnih računalnikov in glasbenih predvajalnikov), Amazon (Applov rival na področju digitalnega založništva), Tesla Motors (izdelovalec električnih avtomobilov).

Uporaba primerjalne metode (primerjava zgoraj navedenih podjetij z Applom) bi hkrati dala vpogled v uporabo različnih strategij podjetij od razvoja inovacij do marketinga, ali podjetje razvija in uporablja lastno programsko in strojno opremo, ali se je odločilo za sodelovanje z dobavitelji programske ali strojne opreme oz. za uporabo licenčnin, primerjava odprtosti/zaprтости sistemov, varovanje intelektualne lastnine in zaščita patentov ter kršitve in njihovo reševanje s sodnimi spori.

Prav tako se diplomsko delo opira le na sekundarne podatke in četudi je o podjetju Apple Inc. na voljo ogromno informacij, podatkov in analiz, je dejstvo, da večina informacij ne prihaja iz Apple Inc., temveč od poslovnih analitikov in novinarjev, ki se sicer profesionalno ukvarjajo s preučevanjem podjetij in ki morebiti posedujejo določene notranje informacije glede Applovega delovanja, a končni sklep naredijo sami. Apple Inc. sam je glede svojega poslovanja skop, še največ informacij o Applovem načinu delovanja podjetja je dal sam Jobs v raznih intervjujih in v svoji biografiji.

SKLEP

Predstavljati si svet brez inovacij je nemogoče. Vse, kar je danes naša rutina, je bila nekoč najprej inovacija. Nekdo je razmišljal in razmišljal, ustvaril idejo in se trudil in trudil, da je to idejo realiziral. Pri tem mu je ponavadi priskočil na pomoč še kdo, ki je s svojim ustvarjalnim mišljenjem idejo še izboljšal ali s svojimi rešitvami pomagal odstraniti morebitne ovire pri njeni izpeljavi. In, da je ta inovacija postala uspešna, je bil zopet potreben ustvarjalni um, dva ali trije, ki so poskrbeli, da je bila inovacija pravilno predstavljena na trgu. To pomeni, da so znali s ustreznim marketinškim pristopom prepričati potencialne kupce o vrednosti inovacije, da ima inovacija v sebi takšno koristnost in uporabnost, da je vredna svoje cene. In pri realizaciji neke inovacije pridejo podjetja pogosto do spoznanja, da so posledično pogosto potrebne spremembe v organizaciji, tako z vidika upravljanja kot organiziranja, o čemer najbolje priča Fordov tekoči trak – inovacija, ki je pomenila revolucijo v celotni industriji, saj je preoblikovala dotedanji način dela.

V diplomskem delu sem predstavila ustvarjalnost in inovativnost, njune elemente ter ključne dejavnike. Cilj teoretičnega dela je bil prikazati, da sama ustvarjalnost ni dovolj za inovativnost podjetja, je pa njen pogoj. Ustvarjalnost je Mayer (1994, str. 7) definiriral kot

človekovo naravno lastnost, da zmore pri svojem ravnanju opustiti kaj utečenega in napraviti nekaj drugačnega, vendar Ivanko (1992, str. 23) opozarja, da ni inovativnosti, če se ustvarjalni produkt ne realizira v inovacijskem procesu. Inovativni zaposleni pa niso edini dejavnik, ki vpliva na inovativnost podjetja, temveč pomembno vplivajo nanjo tudi organizacijska struktura, kultura in klima in okolje. Tako je v empiričnem delu prikazana študija podjetja Apple Inc., kjer sem skušala dokazati, da je Apple Inc. inovativno podjetje in da drži Druckerjeva trditev (Drucker, 2004, str. 70), da so najuspešnejše inovacije rezultat zavestnega in namernega iskanja priložnosti za inovacije. Apple Inc. je v svetu prepoznan kot vodilno inovativno podjetje, ki narekuje tempo predvsem tehnoloških inovacij, pri čemer inovativno izrablja inovacije ostalih podjetij iste ali drugih panog pri izdelavah svojih. Njihov slogan »Think different« je hkrati vodilo zaposlenim, da je to edina prava pot za uspešnost podjetja in pri tem je ključno to, da so zaposleni to vrednoto ponotranjili in ni le zapis v viziji ali poslanstvu. Prav tako sem želela dokazati, da je naravnost Applevega managementa k inoviranju ključnega pomena za inovativno podjetje, saj sam management išče nove poti in trge, pri čemer je ustvaril tudi nove inovativne poslovne modele, ki so pripomogli k tržni uspešnosti prvotne inovacije. Appleova inovativnost se tako odraža v več vrstah inovacij, ne le tehnoloških. Jobsovo mišljenje, da ustvarijo najboljše možne proizvode svojega časa, je podlaga za notranjo motivacijo zaposlenih, katera je ključna pri realizaciji inovacij, ki jim podlega ves svet, saj zahteva inovacija veliko trdega dela. Zavedanje, da ima vsaka inovacija svoj življenjski cikel, je pomembno, kajti pogosto se zgodi, da podjetje zaspi na svojih uspehih, ne inovira in kaj kmalu zaostane za svojimi konkurenti. A Apple Inc. je dokazal, da četudi se to zgodi, je še vedno možen povratek, pri čemer je Jobs videl inovativnost kot edino možno pot. Isaacson (2012, str. 392) pravi, da značilnost inovativnega podjetja ni le to, da prvo uresničuje nove ideje, temveč tudi, da zna preskočiti konkurenco, ko se znajde v ozadju.

LITERATURA IN VIRI

1. Alidori, R. (2015, 20. avgust). What Apple patents say about iPhone 6s (or iPhone 7), iPad Air 3, Apple Watch 2, new Macs & other future Apple products. *MacWorld*. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.macworld.co.uk/feature/apple/apple-patents-round-up-clues-future-iphones-ipads-macs-watch-future-tech-3468138/>
2. Apple Inc. (2015, 27. oktober). *Apple Reports Record Fourth Quarter Results*. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.apple.com/pr/library/2015/10/27Apple-Reports-Record-Fourth-Quarter-Results.html>
3. Apple Inc. (2016a, 21. marec) *Apple Announces Advancements to ResearchKit*. Najdeno 22. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.apple.com/pr/library/2016/03/21Apple-Announces-Advancements-to-ResearchKit.html>
4. Apple Inc. (2016b, 5. maj). *Apple & SAP Partner to Revolutionize Work on iPhone & iPad*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.apple.com/pr/library/2016/05/05Apple-and-SAP-Partner-to-Revolutionize-Work-on-iPhone-and-iPad.html>
5. Apple Inc. (2016c). *Environmental Responsibility Report 2016 Progress Report, Covering Fiscal Year 2015* Najdeno 22. aprila 2016 na spletnem naslovu http://images.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Responsibility_Report_2016.pdf
6. Apple Inc. (2016č). *Suppliers Responsibility 2016 Progress Report*. Najdeno 20. aprila na spletnem naslovu <https://www.apple.com/supplier-responsibility/progress-report/>
7. Apple Inc. (b.l.). *Environment*. Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.apple.com/environment/>
8. Apple Inc. (b.l.). *Jobs at Apple*. Najdeno 17. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.apple.com/jobs/us/>
9. Apple Inc. (b.l.). *ResearchKit and CareKit Empowering medical researchers, doctors, and now you*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.apple.com/researchkit/>
10. *Apple Inc. – Think different*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu <https://thisisnotadvertising.wordpress.com/2011/09/05/apple-think-different/>
11. Appliance DESIGN. (2008, 4. september) *Gorenje Signs Contract with Apple*. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.appliancedesign.com/articles/91511-gorenje-signs-contract-with-apple>
12. Arnold, N. (2013, 10. december). Here's how Microsoft Helped Create Apple's iPhone. *CheatSheet*. Najdeno na spletnem naslovu 3. maja 2016 <http://www.cheatsheet.com/stocks/heres-how-microsoft-helped-create-apples-iphone.html/?a=viewall>
13. Basle, A. (2005). Ob kavi do boljših zabožnikov, *Manager +*, 17(5), 50.
14. Boffey, D. (2008, 8. september) Apple admit Briton DID invent iPod, but he's still not getting any money. *Mail Online*. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.dailymail.co.uk/news/article-1053152/Apple-admit-Briton-DID-invent-iPod-hes-getting-money.html>

15. Bolluyt, J. (2015, 20. junij) Apple Inc.: 5 Ways It's Gone From Industry Leader to Follower. *The CheatSheet*. Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.cheatsheet.com/technology/apple/apple-5-ways-its-gone-from-industry-leader-to-follower.html/?a=viewall>
16. Bower, G. (2015, 18. april). Is Nike and Apple's relationship on the rocks?. *Cult of Mac*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.cultofmac.com/319408/is-nike-and-apples-relationship-on-the-rocks/>
17. Bulc, V. (2005). Dobre in slabše prakse vodenja inovativnih procesov, *Manager+*, 17(5), 22–25.
18. Cannistraro, A. (2016, 14. januar). Generating Ideas at Apple. *Medium*. Najdeno 4. maja 2016 na spletnem naslovu <https://medium.com/self-starter/generating-ideas-at-apple-71e575a1e2e3#.urqs367db>
19. Cave, C. (1996a, 18. oktober). Unconscious Problem Solving. Najdeno 9. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://members.optusnet.com.au/charles57/Creative/Techniques/unconscious.htm>
20. Cave, C. (1996b, 18. oktober). Checklists. Najdeno 9. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://members.optusnet.com.au/charles57/Creative/Techniques/checklists.htm>
21. Cave, C. (1997, 1. november). Ask Questions. Najdeno 9. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://members.optusnet.com.au/charles57/Creative/Techniques/ask_questions.htm
22. Chovan, C., Medova, S., Tsaggaris, V., Fatur, P. & Likar, B. (2013). Idea Creation. *Innovation* (str. 93–108). Ljubljana: Korona plus – Institute for Innovation and Technology. Najdeno 10. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.inovativnost.net/materiali/clanki/InnovationManagement.pdf>
23. Dimovski, V. & Penger, S. (2004). Učeha se organizacija: transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. *Teorija in Praksa* 41(5-6), 806–825.
24. Drucker, P. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
25. Eadicicco, L. (2015, 4. februar). The amazing perks of working at Apple. *Business Insider*. Najdeno 17. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.businessinsider.com/best-things-about-working-at-apple-2015-2?op=1>
26. Evans, R. & Russell, P.H. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha Center.
27. Ferris, T. (2013, 8. december). Jony Ive's Secret Coffee Ritual. *Four Hour Work Week*. Najdeno 4. maja 2016 na spletnem naslovu <http://fourhourworkweek.com/2013/12/08/jony-ive/>
28. Fiegerman, S. (2012, 14. junij). Actually, Sometimes It Sucks To Work At Apple – Here's Why. *Business Insider*. Najdeno na spletnem naslovu 17. maja 2016 <http://www.businessinsider.com/the-biggest-complaints-employees-have-about-working-at-apple-2012-6?op=1>
29. Goldman, D. (2016, 1. marec). Apple patent hints that iPhone 7 EarPods could be wireless. *CNN Money*. Najdeno 20. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://money.cnn.com/2016/03/01/technology/apple-earpod-headphones/>

30. Golson, J. (2011, 19. september). Steve Jobs: Apple Almost Went Bankrupt Because It Failed to Innovate. *MacRumors*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.macrumors.com/2011/09/19/steve-jobs-apple-almost-went-bankrupt-because-it-failed-to-innovate/>
31. Goman, C. K. (1992). *Ustvarjalnost in poslovna uspešnost*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
32. Gruban, B. (2005). Inoviraj ali crkni. *Manager+*, 17(5), 42–43.
33. Hamilton, A. (2013, 29. januar). Innovate or Die: Wisdom from Apple, Google and Toyota. *Time*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://business.time.com/2013/01/29/innovate-or-die-wisdom-from-apple-google-and-toyota/>
34. Hattersley, L. (2015, 6. marec). What it's really like to work for Apple: Surprising tales from inside Cupertino. *Macworld*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.macworld.co.uk/feature/apple/what-its-really-like-work-for-apple-3600678/>
35. Hein, B. (2015, 30. november). Apple's R&D spending proves innovation isn't all about the money. *Cult of Mac*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.cultofmac.com/399899/apples-rd-spending-proves-innovation-isnt-all-about-money/>
36. Heisler, Y. (2014, 20. maj). What ever became of Microsoft's \$150 million investment in Apple Inc. *Engadget*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.engadget.com/2014/05/20/what-ever-became-of-microsofts-150-million-investment-in-apple-inc./](http://www.engadget.com/2014/05/20/what-ever-became-of-microsofts-150-million-investment-in-apple-inc/)
37. *History of Apple Inc.* Najdeno 2. maja 2016 na spletni strani https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Apple_Inc.
38. Isaacson, W. (2012). *Steve Jobs: biografija največjega računalniškega vizionarja*. Tržič: Učila International, založba.
39. Ivanko, Š. (1992). Inovativna organiziranost podjetja, *Zbornik Inovativna Slovenija* (str. 21–34). Novo Mesto: Društvo ekonomistov Dolenjske in Bele krajine.
40. Jambrovič, M. (2005). *Uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja v slovenskih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Jaruzelski, B., Schwartz, K. & Staack, V. (2015, 27. oktober). Innovation's New World Order. *Strategy+business*. Najdeno na spletnem naslovu 8. maja 2016 <http://www.strategy-business.com/feature/00370?gko=e606a>
42. Jerovšek, J. & Rus, V. (1989). *Inovativno podjetje*. Ljubljana: TOZD Gospodarski Vestnik.
43. Johnson, P.S. (1975). *The Economics of Invention and Innovation: with the case study of development of the hovercraft*. London: Martin Robertson & Co. Ltd.
44. Kajzer, Š. (1992). Upravljanje značilnosti inovativnega podjetja, *Zbornik Inovativna Slovenija* (str. 68–78). Novo Mesto: Društvo ekonomistov Dolenjske in Bele krajine.
45. King, N. & Anderson N. (2002). *Managing Innovation and Change*. London: Thomson.

46. Koradžija, N. (2005). Neizkoriščen potencial patentnih informacij. *Manager+*, 17(5), 18–21.
47. Lashinsky, A. (2015, 26. marec). Apple's Tim Cook leads different. *Fortune*. Najdeno 17. maja 2016 na spletnem naslovu <http://fortune.com/2015/03/26/tim-cook/>
48. Likar, B., Antunovič, P., Berginc, J., Černjak, D. S., Demšar, J., Fatur, P., Križaj, D., Mulej, M., Pečjak, V., Sitar, S., Trček, D., Trunk Širca, N., Ženko, Z., Kmecl, G. & Horjak, C. (2002). *Uspeti z idejo!*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo – Korona plus d.o.o. v sodelovanju s PCMG.
49. Lipičnik, B. (2001). Učenje hitrejše od izobraževanja, *Organizacija*, 34(6), 338–340.
50. Lipičnik, B., Pučko, D. & Rozman, R. (1991). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. *List of mergers and acquisitions by Apple*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_mergers_and_acquisitions_by_Apple
52. Mayer, J. (1991). *Ustvarjalno mišljenje in delo*. Kranj: Moderna organizacija.
53. Mayer, J. (2001). Nastajanje celostnega pogleda – ključ za ustvarjalnost tima, *Organizacija* (34)7, 429–434.
54. Matos, S. *Spodbujanje ustvarjalnosti*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
55. Meyer, P. (2015a, 8. september). Apple Inc. Organizational Culture: Features, Pros & Cons. *Panmore Institute*. Najdeno 9. maja 2016 na spletnem naslovu <http://panmore.com/apple-inc-organizational-structure-features-pros-cons>
56. Meyer, P. (2015b, 8. september). Apple Inc. Organizational Culture: Features & Implications. *Panmore Institute*. Najdeno 22. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://panmore.com/apple-inc-organizational-culture-features-implications>
57. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Možina, S. (2001). Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje, *Organizacija*, 34(6), 341–343.
59. Mihalič, R. (2007) *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
60. Mulej, M. & Mulej, N. (2007) De Bonova metodologija »šest klobukov razmišljanja« in Mulejeva metodologija ustvarjalnega sodelovanja »USOMID⁵« v novi kombinaciji. *Organizacija*, 40(1), 34–41.
61. Mulej, M., Kralj, J., Kajzer, Š., Hudnik, M., Devetak, G., Senčar, P., Paluc, C., Pretnar, B., Milfeiner, R., Repovž, L., Kejžar, I., Možina, S., Kavčič, B., Tratnik, G., Drozg, F., Pirc, V., Rus, V. & Ferš, M. (1987). *Inovativno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
62. Mulej, M., Hyvaerinen, L., Jurše, K., Rafolt, B., Rebernik, M., Sedevčič, M. & Uršič, D. (1994). *Inovacijski management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
63. Nale, S. (2012, 5. oktober). The 100 Greatest Steve Jobs Quotes. *Complex*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.complex.com/pop-culture/2012/10/steve-jobs-quotes/>

⁵ USOMID je kratica za Ustvarjalno sodelovanje mnogih za inovativnost pri delu.

64. Novak, M. (2005). Prižgite ustvarjalno inteligenco skupine, *Manager +* 17(5), 38–40.
65. Painter, L. (2016, 12. maj). iCar release date rumours, features and images: Apple has trippled its R&D budget to \$10bn suggesting something big is being developed. *MacWorld*. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.macworld.co.uk/news/apple/will-apple-make-icar-project-titan-rumour-roundup-ford-tesla-budget-3425394/>
66. Parrish, R. (2012, 29. marec). 6 Things Apple Did Not Invent. *AppleGazette*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.applegazette.com/feature/6-things-apple-did-not-invent/>
67. Pečjak, V. (1987). *Misliti, delati, živeti ustvarjalno*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
68. Pečjak, V. (1989). *Poti do idej*. Ljubljana: Samozaložba.
69. Pirc, A. S. (2001). Pomen ravnateljve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. *Organizacija*, (34)6, 344–346.
70. Pro Inno Europe Inno Metrics (2009). *European Innovation Scoreboard 2008 Comparative Analysis of Innovation Performance*. Najdeno na spletnem naslovu 4. maja 2016 http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/innovatsioon/european_innovation_scoreboard_2009.pdf
71. Rebernik, M. (1990). *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
72. Rowland, C. (2015, 3. september). Apple's Vision Statement & Mission Statement. *Panmore Institute*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://panmore.com/apple-mission-statement-vision-statement>
73. SAP SE (2016). Najdeno 2. maja 2016 na spletni strani https://en.wikipedia.org/wiki/SAP_SE
74. Starman, A. B. (2013). Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika*, 130(1), 61–81. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-PNAMBICB/
75. Segal, D. (2012, 23. junij). Apple's Retail Army, Long on Loyalty, but Short on Pay. *The New York Times*. Najdeno na spletnem naslovu 17. maja 2016 http://www.nytimes.com/2012/06/24/business/apple-store-workers-loyal-but-short-on-pay.html?_r=4&pagewanted=all
76. Schmincke, D. & Miller, E. (b.l.). What Apple learned about creativity. SmartCEO. Najdeno 6. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.smartceo.com/schmincke-miller-Apple-learned-creativity/>
77. Srića, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
78. Steve Jobs Quotes. (b.l.) V *BrainyQuote*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/s/stevejobs416937.html>
79. Twiss, B. C. (1991). *Upravljanje tehnološke inovacije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
80. Tim Cook (2016). Najdeno 17. maja 2016 na spletnem naslovu https://en.wikipedia.org/wiki/Tim_Cook

81. Valentino-Devries, J. (2011, 24. avgust). Steve Jobs's Best Quotes. *The Wall Street Journal*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://blogs.wsj.com/digits/2011/08/24/steve-jobss-best-quotes/>
82. Zagoršek, H. (2005). Eksperimentiranje in učenje iz napak, *Manager*+17(5), 34–35.

PRILOGA

PRILOGA 1: Ustvarjalne tehnike in metode po fazah ustvarjalnega procesa

Srića (1999, str. 91): »Metode spodbujanja ustvarjalnega mišljenja so zamišljene tako, da nam pomagajo pri obvladovanju 'problemov reševanja problemov'. Z njihovo uporabo nujno podvomimo o tradicionalnih metodah in 'širimo' konvencionalne meje človekovega znanja. Silijo nas, da se oddaljimo od togosti in gotovosti 'logičnih' rešitev, da ponovno preverimo stare navade mišljenja in odstranimo vpliv tistih stališč, domnev, metod, prepričanj, norm in vrednostnih sodb, ki bi lahko ovirali našo domišljijo. Njihova uporaba nas napoti na drugo stran očitnega, na iskanje rešitev na nepričakovanih in nenavadnih mestih.«

Kot omenja Pečjak (1989, str. 21), večina tehnik ustvarjalnega mišljenja ni namenjena samo produciranju idej, temveč tudi njihovemu razvijanju, izpopolnjevanju, spreminjanju, izbiranju in preverjanju, poleg tega pa veliko prispevajo k ustvarjalni klimi v organizacijah dela.

Pri predstavitvi tehnik ustvarjalnega mišljenja sem najprej upoštevala delitev na individualne in skupinske tehnike in metode, od katerih so v diplomskem delu prikazane le slednje, saj želim prikazati, da ima timska ustvarjalnost zaposlenih pomembno vlogo za uspešnost podjetja. Uporaba skupinskih tehnik in metod ustvarjalnega mišljenja v podjetju hkrati spodbuja sodelovanje zaposlenih ter aktivira in izboljša njihovo ustvarjalno mišljenje, njen največji učinek pa se najbolj kaže v večjem številu in hitrosti ustvarjalnih rešitev. Uspešno podjetje bi torej moralo stremeti k ustvarjalnemu timske delu zaposlenih. Lerdachl (Mayer, 2001, str. 429) trdi, da je oblikovanje izvirnih produktov bistveni dejavnik pridobivanja prednosti organizacije pred tekmeci. Uspešnejša so tista podjetja, ki prva zaznajo novo potrebo trga in jo s svojimi izdelki ali storitvami lahko zadovoljijo. Le-ti morajo biti izvirni, saj ima novost pomembno vrednost v očeh kupca. Do izvirnih produktov ali storitev pa podjetje pride le z ustvarjalnostjo zaposlenih. Mayer (2001, str. 429) pravi, da vse večja sestavljenost in hitrost sprememb, ki jim posameznik ni več kos, narekuje potrebo po ustvarjalnem timske delu, katerega osnovne značilnosti so nadseštevnost ($1+1>2$), vzajemni učinki, velika prožnost, napovedna moč in hitrost učenja, predvsem pa večja verjetnost in hitrost nastajanja ustvarjalnih dosežkov.

1. Ustvarjalne tehnike v fazi priprave ustvarjalnega procesa

V tej fazi zbiramo podatke in informacije, zato uporaba **tehnik zbiranja atributov** v tej fazi ni naključje. Da bi dobili čim več različnih obstoječih podatkov o določenem problemu, se v tej fazi poslužujemo naslednjih ustvarjalnih tehnik:

- a) **Miselni zemljevid** (angl. *Mind map*)– je ena zanimivejših in preprostih oblik vizualnega mišljenja. Izberete si osrednjo temo in jo zapišete ali narišete na sredo lista papirja. Nato to temo obkrožite in začnete v vse smeri vleči črte, nad katere

sproti zapisujete ideje, ki vam prihajajo na misel. Če se vam ob kaki ideji zbudi drugačna asociacija, potegnete iz središča novo »vejo« in tik nad črto zapišete idejo (Goman, 1992, str. 64).

- b) **Tehnika W oz. tehnika šestih splošnih vprašanj** (angl. *Ask Questions*) – tehnika W je dobila svoje kratko ime po začetnicah nemških vprašanj (Was?, Wie?, Warum?, Welche?) in je podobna spraševanju otroka. Le-ta sprašuje zato, ker nima dovolj informacij o kakem pojavu. Ko mu odgovorjamo, jih dobiva, zato se njegov pogled na pojav spreminja. (Pečjak, 2001, str. 91) Tehniko W so nekateri poimenovali tehnika šestih vprašanj (Kaj?, Kje?, Kdaj?, Kako?, Zakaj?, Kdo?), na katere si morajo ustvarjalci odgovoriti (Cave, 1997).

Ta tehnika se pogosto povezuje z miselnim zemljevidom, saj je problem osrednja tema, vprašanja pa so prve smernice glede opredelitve problema ter hkrati tudi vir novih idej in rešitev.

- c) **Ishikawin diagram – diagram ribje kosti** – ta tehnika je lahko v pomoč pri prepoznavanju možnih vzrokov nekega problema. Kot pove že samo ime tehnike, se uporablja diagram v obliki ribje kosti. Možni vzroki so v obliki povezanih vej predstavljeni v različnih stopnjah detajla, kjer stopnja detajla narašča navzven. Zunanja veja je vzrok notranje veje, s katero je povezana. Tako najbolj zunanje veje običajno predstavljajo temeljne vzroke problema. Diagram spodbuja bolj poglobljeno in objektivnejšo predstavitev problema in zagotavlja, da so vsi udeleženci na tekočem in na pravi poti. Nadalje odvrča delne ali prezgodnje rešitve in kaže relativno pomembnost in povezanost med različnimi deli problema (Chovan, Medova, Tsaggaris, Fatur & Likar, 2013, str. 102–103).

2. Ustvarjalne tehnike v fazi fiksacije ustvarjalnega procesa

Mayer (1991, str. 116): »V stanju fiksacije nam napor vertikalnega mišljenja le še bolj zastira pogled iz začaranega kroga.« Uporaba ustvarjalnih tehnik v tej fazi sproži lateralno in divergentno mišljenje. Te tehnike spodbujajo nove ideje, ki uspešno premagajo blokade ali frustracije.

- a) **Tehnike viharjenja možganov** – Novak (2005, str. 40) svetuje uporabo tehnik viharjenja možganov pri reševanju tehnoloških zagat, izboljševanju izdelkov in storitev, poslovnih procesih, trženjskih težavah ali pa načinih ravnanja z ljudmi. Pečjak (1989, str. 23): »Nevihta možganov (Brainstorming), ki jo nekateri imenujejo tudi spreletavanje možganov in burjenje duha, je najbolj znana in najpogosteje uporabljena skupinska tehnika ustvarjalnega mišljenja. Tehnika je po mnenju strokovnjakov tudi najbolj široko uporabna, ker je primerna za produciranje idej z vseh področij za reševanje širokih in šibko opredeljenih ali pa ozkih in dobro

opredeljenih problemov (vendar za prve bolj kot za druge). Ker je enostavna, ustreza ljudem, ki v tehnikah ustvarjalnega mišljenja še nimajo bogatih izkušenj.«

V to skupino spadajo **klasično viharjenje možganov** (angl. *Brainstorming*), ki jo je razvil nemški psiholog Alex F. Osborn. Lipičnik, Pučko in Zorman (1991, str. 18–26) opisujejo, da je tehnika mnogo uporabnejša, če sodeluje več oseb in najprimernejše število udeležencev je od tri do sedem. Udeleženci naj bi po možnosti imeli heterogeno znanje, če gre za iskanje povsem izvirnih rešitev. Če pa gre za iskanje rešitev, ki jih je mogoče najti v okviru obstoječega znanja, je dovoljeno, da sodelujejo tudi ljudje z enakim znanjem. Vprašanje ali problem je že pred začetkom dela napisan na vidnem mestu, da ga vsi vidijo. Skupina ima kot navadno moderatorja in zapisnikarja. Naloga moderatorja je, da spodbuja posameznike k ustvarjanju idej in da sam daje ideje, če nastane molk. Naloga zapisnikarja pa je, da vsako idejo takoj zapiše na vidno mesto. Tako se vedno ve, katere ideje so že in se v kombinaciji z njimi oblikujejo nove (Lipičnik et al, 1991, str. 18–26).

Klasično viharjenje možganov je osnovano na dveh temeljnih načelih: *odložitev sodbe* in *kvantiteta nad kvaliteto*. Prvo načelo prepoznava potrebo po ločevanju faze produciranja in faze preverjanja idej. Drugo načelo pa izhaja iz prepričanja, da so kakovostne ideje redke in večje kot je število vseh produciranih idej, večja je verjetnost, da bodo vsaj nekatere od njih dobre (King & Anderson, 2002, str. 24).

Tehniko »med dvema ognjema« je razvil Janez Mayer in jo je namenil predvsem premagovanju zelo vztrajnih fiksacij v mišljenju, ki vzbujajo občutek nenadomestljivosti in nespremenljivosti že znanih rešitev in s tem preprečujejo proces transformacije problemskega gradiva, ki predstavlja enega izmed osrednjih ustvarjalnih miselnih procesov (Mayer, 1991, str. 118).

Mayer (1991, str. 119) razdeli udeležence razvnanjanja duha v dve skupini. Vsaka izbere svojega predstavnika – »freigeista«. Eno skupino predstavlja najbolj zagret zagovornik fiksirane, na videz edine možne rešitve, drugo pa zagovornik trditve, da nedvomno obstajajo tudi drugačne rešitve. V njuno diskusijo se začno spontano postopoma vključevati tudi ostali udeleženci, ki skušajo podpirati posamezne trditve svojega predstavnika in spodbijati nasprotnikove. Nenadoma se znajdejo v navzkrižnem ognju idej in proti idej, argumentov in protiargumentov. V trenutku, ko se ne strinjajo več z diskusijo svojega predstavnika, ali ko ne morejo ovreči argumenta nasprotnika, ali ko nasprotniku uspe ovreči njihov dokaz, se tudi fizično preselijo v nasprotni tabor. Prehajanje v nasprotni tabor poteka tudi brez sodelovanja v diskusiji. Ko posameznik začuti, da se zmaga nagiba k nasprotniku, preprosto odide v nasprotni tabor. »Zmaga« tabor, ki je dobil več somišljenikov. Ta metoda izkorišča nekatere dodatne vidike skupinske dinamike, kot je na primer tekmovalnost, predvsem pa dobro izpostavlja konformizem in s tem tudi zmanjšuje njegov vpliv. Intenzivno vzbuja pojav kontrasta v mišljenju, v vlogi dograjevanja nasprotnega stališča (Mayer, 1991, str. 119).

Ustvarjalna kavarna (angl. *world cafe*) je v temelju drugačen koncept od klasičnih skupinskih ustvarjalnih tehnik. Njena moč je prav v tem, da pomete z ustaljenimi normami vedenja na delovnem mestu – pod pritiskom (pro)izvajati naročeno. Skupaj z delegiranim iskanjem največ rešitev v najkrajšem času. Namen kreativne kavarne je spodbuditi kultivirane pogovore – poslušati drug drugega, dopolnjevati zamisli, in iskati globljo modrost skupine o določeni temi. Rezultati so ponavadi osupljivi – prav zato, ker niso natančno vnaprej specificirani (Novak, 2005, str. 40).

Odgovorni za reševanje težave povabi zainteresirane k sproščenemu pogovoru v »kavarniškem okolju«, ob majhnih, s prtički pokritih mizicah za štiri ljudi, obloženih s papirjem in večbarvnimi pisali za beleženje poant. Ko vodja protokola oziroma gostitelj razjasni namen srečanja in poudari temeljno vprašanje tokratne kavarne, omizje začne 20-minutni pogovor o različnih vidikih težave in si zapisuje ključne uvide. Nato en prostovoljec ostane pri mizi, drugi pa se pomešajo k vsem drugim omizjem, kjer jih najprej tamkajšnji prostovoljec seznanijo z dotedanjim napredkom omizja, nato pa se pogovor nadaljuje približno 20 minut. Če čas dopušča, se omizja še enkrat zamenjajo, na koncu pa se spet zberejo omizja v začetni sestavi in povzamejo bistvene skupinske uvide. Vodja vse ključne ideje vizualizira in na koncu povzame ter razpošlje vpletenim. Nadaljnja srečanja so namenjena vrednotenju in izbiri ter implementaciji najuporabnejših uvidov in idej. Nato se zainteresirani posamezniki sami prijavijo v skrbniške skupine, ki bodo poskrbele za dodelavo in uresničitev predlaganih izboljšav. (Novak, 2005, str. 40)

Slovensko podjetje Arcont, ki proizvaja zabojniške bivalne enote uporablja tehniko ustvarjalne kavarne, ki so jo poimenovali **klepet ob kavi**. Z njeno uvedbo so želeli še bolj odpreti komunikacijo med zaposlenimi in nadrejenimi. Tako se zaposleni enkrat na teden po skupinah, v katerih delajo, za pol ure usedejo skupaj in pogovorijo o tekoči problematiki. Poleg delovne skupine so na teh sestankih po potrebi navzoči vodja službe za kakovost, vodja proizvodnje, projektant, pač odvisno od trenutne teme pogovora. Dvakrat na leto pa se vsaki skupini na kavi pridruži tudi generalni direktor, kateremu zaposleni brez zadreg in težav povedo, kaj jih žuli (Basle, 2005, str. 50).

Razprava 66 (Philips 66) se razlikuje od klasične nevihte možgan predvsem v tem, da sta čas za iskanje idej in število udeležencev omejena. Iz možnih kandidatov za skupno ustvarjalno delo je potrebno oblikovati skupine po šest oseb. Vsaka skupina išče rešitve šest minut. Od tod tudi ime »razprava 66«. Po končanem šest minutnem iskanju idej je organiziran plenum, na katerem predstavniki posameznih skupin poročajo o najdenih rešitvah in o njih razpravljajo ter se tako seznanijo z najdenimi rešitvami. Po razpravi se udeleženci spet vrnejo v skupine z namenom, da bi v nadaljnjih šestih minutah rešitve izboljšali ali našli nove. Tej fazi ponovno sledi plenum, razprava in izboljšanje rešitev. Ta krog se ponavlja toliko časa, da pridemo do sprejemljivih in uporabnih rešitev. (Lipičnik et al, 1991, str. 18–27)

SIL metoda je bolj primerna za iskanje rešitev na multi dimezionalna vprašanja. Predpostavlja obvezno združevanje idej. Ko prvi in drugi udeleženec rešita problem, morata rešitvi pojasniti tako, da ju enako razumeta. Nato ju morata spojiti v skupno rešitev. Ko tretji udeleženec najde tretjo rešitev, jo mora spojiti z že spojeno rešitvijo predhodnih dveh. (Lipičnik et al., 1991, str. 18–27)

Metoda 635 je pisna tehnika, kjer je v skupini šest udeležencev, od katerih mora vsak navesti tri ideje v petih minutah. Udeleženci sedijo v krogu in morajo svoje ideje napisati na listek. Po preteku petih minut podajo listek s svojimi idejami sosedu in od soseda iz nasprotne strani prejmejo listek s tremi idejami. Na vsak listek, ki ga dobijo morajo udeleženci pripisati tri ideje. Tako lahko v pičlih tridesetih minutah zberejo sto osem idej, ne da bi spregovoril en sam udeleženec (Lipičnik et al, 1991, str. 18–28).

Pisna nevihta možganov (angl. *Brainwriting pool*) je metoda, kjer udeleženci svoje ideje pišejo kot pri metodi 635, vendar si idej, zapisanih na listku ne podajajo v določenem vrstnem redu (Lipičnik et al, 1991, str. 18–29). Srića (1999, str. 128) pravi, da je primerna je za reševanje problemov, ki niso preveč ozki (strokovno usmerjeni), niti preveč zaprti (z majhnim številom rešitev). Novak (2005, str. 39) ugotavlja, da se v slovenskih okoljih, naravnanih k tarnanju in kritiziranju, se zelo obnese kratko **negativno viharjenje idej** (zakaj nam nečesa ne bo uspelo rešiti) in **anonimno pisno viharjenje idej**.

- b) **Tehnike, ki uporabljajo metafore in analogije** – primerjanje izdelkov, procesov, ljudi in organizacij s pojavi v naravi ali v docela različnih sistemih pomaga povezati levo in desno polovico možganov ter tako sprožiti izjemne ustvarjalne potenciale Novak (2005, str. 40).

Pri sinektiki ali Gordonovi tehniki gre za proces skupinskega generiranja idej, ki je podoben nevihti možganov, od katere pa se razlikuje po tem, da skupina išče rešitev, a ne ve, za kakšen konkreten problem gre. (Srića, 1999, str. 132). Pri sinektiki samo voditelj pozna pravo naravo problema, člani skupine tega ne vedo. Zato jim problem predstavijo v prenesenem pomenu, na primer kot metaforo, analogijo ali kot morebitno načelo reševanja, ki ga je treba konkretizirati (Srića, 1999, str. 133).

Da bi človeka prisilila iskati rešitev zunaj običajnih področij, je sinektika predpisala analogije pri iskanju rešitev, in sicer neposredno, osebno, simbolično in fantazijsko analogijo (Lipičnik et al, 1991, 18–32). Vse naštete analogije pa niso samo možnosti, ki jih uporablja sinektika, ampak so obvezne faze (Lipičnik et al, 1991, str. 18–32).

Bionika je v marsičem podobna sinektiki, saj prav tako temelji na analogijah. Vendar samo na direktnih analogijah med umetnimi in biološkimi sistemi. Bionika neposredno kopira analogije. To pa zahteva visoko stopnjo strokovnosti, dobro poznavanje tehnike in

biologije je nujno potrebno. Bionika je namenjena tehničnim iznajdbam (Pečjak, 1989, str. 109).

Pri **tehnikii bisociiranja** poteka ustvarjalna diskusija na osnovi t.i. bisociacijske tabele, v kateri nove ideje križamo še z osnovnimi, že vnaprej določenimi karakteristikami problema, ki ga rešujemo. Asociacije, ki jih vzbujajo omenjene karakteristike, imenujemo bisociacije. To so nekakšne dvojne asociacije, ki nastajajo v interakciji med novo nastalo idejo in že vnaprej pripravljenimi oporišči. Lahko jih zapisujemo neposredno v bisociacijsko tabelo ali pa v njej samo označimo križišča, v katerih so nastale (Mayer, 1991, str. 119).

- c) **Tehnika prisilne povezave** – s to tehniko skuša reševalec problema generirati ideje tako, da iščejo nove poti in načine, s katerimi bi lahko med seboj povezali sicer nesorodne ideje oziroma predmete. Obstaja povezava s tehniko viharjenja možganov, saj tudi tu velja nekritiziranje idej v času nastajanja in naknadna ocenitev le-teh (King & Anderson, 2002, str. 35).

3. Ustvarjalne tehnike v fazi zorenja in uvida ustvarjalnega procesa

Anton Trstenjak pravi, da se v stvariteljski pavzi uresničuje prastar biološki zakon: zemlja rodi sama od sebe (Mayer, 1991, str. 129).

- a) **Tehnika podzavestnega reševanja problema** (angl. *Unconscious Problem Solving*) Ta metoda se sklicuje na podzavestno mišljenje, ki nenehno ustvarja različne čuteče inpute, ki so shranjeni tako v kratkoročnem kot dolgoročnem spominu. Uporaba podzavesti pri reševanju problemov je proces poslušanja in pripravljenosti zapisati ideje, ko pridejo v zavestno mišljenje (Cave, 1996a).

Pri tej tehniki se oseba popolnoma posveti dotičnemu problemu, nato pa pusti, da se v njegovi podzavesti »medi« in »zori« medtem, ko se v zvezi z njim čez dan ponujajo različne rešitve. V beležnico zabeleži sleherno idejo pa tudi čas, ko se vam je porodila, in dejavnost, s katero ste bili tisti hip zaposleni. Z vodenjem dnevnika ustvarjalnih idej ustvarjalni človek pridobi dvoje; poleg vrste uporabnih idej, ki so privrele iz podzavesti (npr. v sanjah), je razvidno, kdaj je njegova ustvarjalnost največja (Goman, 1992, str. 45).

- b) **Tehnika viharjenja možganov** ima fazo zorenja oziroma ustvarjalni odmor že vključen v svojem poteku. Burjenje duha traja navadno od 30 do 60 minut z vnaprej upoštevanimi odmori. Po vsaj 15 minutnem odmoru se udeleženci znova zberejo in producirajo nove ideje, katere so jih dobili ravno zaradi oddiha od zavestne koncentracije problema. Kritična presoja vseh idej se izpelje čez nekaj ur ali celo čez nekaj dni. S tem omogočijo, da se ideje akumulirajo v podzavesti udeležencev.

4. Ustvarjalne tehnike v fazi rešitve ustvarjalnega procesa

V fazi rešitve se ponavadi s pomočjo konvergentnega mišljenja odločimo za eno idejo. Toda tudi pri tej fazi si lahko pomagamo z določenimi ustvarjalnimi tehnikami, ki konvergentno rešitev pretresejo z drugimi (divergentni ali lateralni) stili mišljenja.

a) **Tehnika šestih miselnih klobukov** (angl. *six thinking hats*)– tehniko je v okviru paralelnega razmišljanja razvil Edward de Bono. Udeleženci si med seboj ne nasprotujejo, temveč sodelujejo ter se dopolnjujejo, saj vsi v skupini istočasno nosijo enak klobuk. Smer njihovega razmišljanja je odvisna od barve klobuka in se spremeni z uporabo drugega klobuka (Mulej M. & Mulej N., 2007, str. 37). Klobuki nastopajo kot faze po poudarkih razmišljanja in dajejo moč osredinjenja, prihranek časa, odstranitev občutka »ego«, nevtralnost in objektivnost. Bistvo vsakega od šestih klobukov razmišljanja (M. Mulej & N. Mulej, 2007, str. 37):

- beli: nevtralna, objektivna dejstva brez interpretacije, kot računalnik;
- rdeči: občutja, čustva, intuicija, neracionalno, nedokazani občutki, brez upravičevanja;
- črni: pozornost, previdnost, črnogledost, iskanje nevarnosti, dvom, kritika, kar dobro učinkuje zoper napake in slabosti predlogov;
- rumeni: optimizem, iskanje prednosti predlogov, iskanje poti za izvedbo v praksi, čut za koristnost zamisli, konstruktivno;
- zeleni: energija, novost, ustvarjanje, inoviranje, da bi zmogli premagati ovire;
- modri: organizacija, obvladovanje, nadzor poteka, razmislek o razmišljanju.

b) **Tehnika kontrolnega spiska** (angl. *Checklist*) je v bistvu nadgradnja tehnike postavljanja vprašanj (Zakaj?, Kje?, Kdaj? Kdo? Kaj?, Kako?). Alex Osborn je tehnike postavljanja vprašanj, ko se je vprašal o ostalih možnih načinih uporabe določene ideje. Tako je dopolnil šest splošnih vprašanj z naslednjimi: Posodobiti?, Prilagoditi?, Zamenjati?, Povečati obseg/Maksimizirati?, Minimizirati/Izločiti?, Ponovno namestiti? Obrniti? Združiti? (Cave, 1996b).

King in Anderson (2002, str. 34) omenjata **tehniko zbiranja atributov** (angl. *Attribute Listing*), ki je v bistvu specializirana oblika tehnike kontrolnega spiska. Reševalec problema mora navesti čim več lastnosti vseh prisotnih elementov določene problemske situacije. Seznam lastnosti nato postane središče za izpeljavo novih idej za rešitev. Pri tem je potrebno upoštevati in nato pretehtati čim večje število možnih načinov uporabe navedenih lastnosti.

Tehnike kontrolnega spiska in zbiranja lastnosti se torej lahko pojavlja tako v fazi priprave kot tudi v fazi rešitve. Na splošno velja, da je večina tehnik ustvarjalnega mišljenja uporabnih v vseh fazah, njihova uporaba pa je lahko tako individualna kot skupinska.

- c) **Morfološka analiza** – pri tej tehniki se predpostavlja, da je problem večdimenzionalen in da že imamo več rešitev za posamezno dimenzijo. Morfološka analiza nam omogoča, da s kombiniranjem rešitev po posameznih dimenzijah pridemo do najustreznejše rešitve multi dimenzionalnega problema. Problema torej ne rešujemo, ampak le kombiniramo rešitve. Morfološka analiza se začneja s sestavo morfološke tabele, ki je običajno dvodimenzionalna. Navpično so nanizane posamezne faze dela, vodoravno pa različne izvedbene možnosti za posamezno fazo (Lipičnik et al, 1991, str. 18–30).