

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**INOVACIJE V MEDNARODNEM POSLOVANJU:  
PRIMER PODJETJA ALPINA**

Ljubljana, oktober 2003

DARJA LUKANČIČ

### **IZJAVA**

Študentka DARJA LUKANČIČ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom docentke dr.MAJE MAKOVEC BREŃIČ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23.10.2003

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. INVENCije IN INOVACIJE</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1. VIRI IN VRSTE INOVACIJ</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2. ŽIVLJENJSKI CIKEL INOVACIJE IN DOBIČKONOSNOST</b> .....	<b>4</b>
<i>1.2.1. ŽIVLJENJSKI CIKEL VEČNACIONALNE INOVACIJE</i> .....	<i>6</i>
<b>1.3. EKONOMSKI POMEN INOVATIVNOSTI IN DOSEGANJE         KONKURENČNOSTI PODJETJA NA TRGU</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4. PATENTI</b> .....	<b>10</b>
<i>1.4.1. MEDNARODNA PRIJAVA PATENTA - PCT</i> .....	<i>10</i>
<i>1.4.2. EVROPSKI PATENT</i> .....	<i>11</i>
<i>1.4.3. MEDNARODNI SISTEM INTELEKTUALNE LASTNINE</i> .....	<i>12</i>
1.4.3.1. EU KOT VZPODBUJEVALEC RAZVOJA INOVIRANJA - ŠESTI OKVIRNI PROGRAM .....	13
<b>1.5. MEDNARODNA INOVACIJSKA SPOSOBNOST</b> .....	<b>14</b>
<b>1.6. KONKURENCA IN INOVACIJE</b> .....	<b>16</b>
<b>2. INOVATIVNOST IN PODJETJE</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1. DELEŽ IZDATKOV ZA R&amp;R</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2. USTVARJALNOST V PODJETJU</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3. ORGANIZACIJSKA KULTURA KOT POGANJALO INOVIRANJA V         PODJETJU</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4. TVEGANJE PRI INOVIRANJU</b> .....	<b>23</b>
<b>2.5. PREVZEM IN POSNEMANJE INOVACIJ</b> .....	<b>23</b>
<b>3. RAZVOJNI PROCES NOVEGA IZDELKA</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1. VPLIVI NA USPEH ALI NEUSPEH NOVEGA IZDELKA</b> .....	<b>27</b>
<b>3.2. TRŽENJE INOVACIJE NA MEDNARODNIH TRGIH</b> .....	<b>28</b>
<b>4. PREDSTAVITEV PODJETJA ALPINA D.D</b> .....	<b>29</b>
<b>4.1. ZGODOVINA</b> .....	<b>29</b>
<b>4.2. CILJI PODJETJA ZA LETO 2003</b> .....	<b>30</b>
<b>4.3. ALPINA KOT RAZVOJNO USMERJENA DRUŽBA ZA PROIZVODNJO IN         PRODAJO OBUTVE</b> .....	<b>32</b>
<b>4.4. KUPCI SMUČARSKIH ČEVLJEV</b> .....	<b>33</b>
<b>4.5. KONKURENCA NA TRGU SMUČARSKÉ OBUTVE</b> .....	<b>34</b>
<b>4.6. PATENTNO VARSTVO NA PODROČJU SMUČARSKIH ČEVLJEV</b> .....	<b>35</b>

<b>5. INOVACIJE V ALPINI .....</b>	<b>36</b>
<b>5.1. PROCES INOVIRANJA IN TRŽENJE INOVACIJ V ALPINI .....</b>	<b>37</b>
5.1.1. <i>SISTEM NAN</i> .....	38
5.1.2. <i>OTROŠKI ČEVELJ Z NOVIM PREGIBOM</i> .....	40
<b>SKLEP .....</b>	<b>41</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>42</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>43</b>
<b>PRILOGE</b>	

## UVOD

Podjetja gradijo inovacijske sisteme in zato je njihova inovativnost temeljna za uspešnost gospodarstva. Slovenska podjetja ne morejo graditi svoje konkurenčnosti le na nizkih stroških delovne sile, saj ti niso nizki v primerjavi z vzhodno Evropo in to tudi ni trajna konkurenčna prednost. Globalizacija, ki navidezno enakopravno povezuje vse dele sveta, jih v resnici povezuje tako, da deluje v gospodarsko in politično korist najbolj inovativnih in spravlja v težave tiste posameznike, organizacije, države in mednarodna območja, ki so premalo inovativni, da bi najbolj inovativnim konkurirali, ne da bi sebi povzročali škodo (Likar et al., 2002, str. 12). Mednarodna konkurenčnost je odvisna od inoviranja.

Alpina je eden od paradnih konj slovenskega gospodarstva in svoj položaj mora stalno vzdrževati. Prednost podjetja je, da ima že uveljavljeno blagovno znamko predvsem v Sloveniji in sosednjih državah. Na svetovnih trgih pa se mora boriti s konkurenti, ki so mnogo bolj finančno podprta, večja po obsegu in asortimentu in na mednarodnih trgih bolj poznana. Konkurenti imajo z višjimi dobički tudi prednost višjih izdatkov za raziskave in razvoj ter za trženje svojih inovacij.

Zaradi pomembnosti inovacijskih procesov sem se v diplomskem delu želela osredotočiti na uspešno poslovanje podjetij na mednarodnih trgih. Namen proučevanja je pokazati pot, kako podjetje ohranja svojo konkurenčno prednost v okolju, ki se stalno spreminja in zahteva nenehne spremembe in inovacije.

V prvem poglavju sem pojasnila razlike med invencijo in inovacijo in vire, kjer lahko pridemo do inovacij. Nadaljevala sem z življenjskim ciklom inovacije na domačem in mednarodnem trgu in ekonomskim pomenom inovativnosti ter konkurenčnosti na mednarodnem trgu. Pomembna pravica za inovatorje so patenti. Lahko je predmet nacionalne obravnave, mednarodne prijave ali evropskega patenta. Prav tako so pomembni sporazumi in konvencije, ki jih je podpisala Slovenija in urejajo področje intelektualne lastnine.

Za mednarodno primerjavo sem vključila nacionalno inovacijsko sposobnost držav in povezala inovacije s konkurenti.

Drugi del diplomske naloge sem namenila inovativnosti v podjetju – R&R, kulturi in ustvarjalnosti zaposlenih, konkurenci, prevzemanju ter posnemanju inovacij in kakšna so tveganja ob inoviranju.

Sledita poglavji o razvojnem procesu inoviranja, kaj vpliva na uspešnost umeščanja inovacije na trg in trženje novega izdelka na mednarodnem trgu.

V drugem delu sem teorijo aplicirala na primer podjetja Alpina.

Delo zaokrožuje sklep, do katerega sem prišla v času pisanja diplomskega dela.

# 1. INVENCIJE IN INOVACIJE

Iznajdba ali invencija je vnaprej zamišljena nova priprava, orodje, metoda ali mehanizem. Pri novosti oziroma inovaciji pa gre za uporabo ali uvedbo nove ideje ali invencije. Tehnološke spremembe temeljijo na iznajdbah, ne pa nujno na novih znanstvenih odkritjih (Pučko, 1996, str. 28).

Invencija je vsaka nova *zamisel, ki obeta*; inovacija iz nje nastane, ko jo kdo razvije do popolne uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočijo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek ali drugačno korist, ker jo štejejo za njim koristno (Likar et al., 2002, str. 11). Izmed patentiranih invencij postane inovacija samo en (1) odstotek.

Invencija je vsakršno ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek, inovacija pa je prva uporaba znanosti in tehnologije v gospodarske namene. Inovacija je torej gospodarsko uporabljena invencija. Inovacijski proces je načrtno in sistematično ustvarjanje invencij in njihovo pretvarjanje v inovacije (Pretnar, 1995, str. 7)

Inovacija lahko pomeni nove proizvode in tudi nove trge, nove tržne poti, nove procese ali nov tržni koncept (Doyle, Bridgewater, 1998, str. 1).

## 1.1. VIRI IN VRSTE INOVACIJ

Umetnost inoviranja je, pravi teorija managementa, v vrsti dopolnjujočih se dejanj: obsedeno, vendar v skladu z dolgoročno vizijo, je treba razvijati nove izdelke; delo na novih izdelkih mora potekati v timih, ki se sicer sami upravljajo, a imajo postavljene zahtevne cilje; dobro je treba prisluhniti kupcem, ne pa jim slepo slediti, ... (Micklethwait, Wooldridge, 2000, str. 154).

Inovacija je posledica kreativnosti in vedno pomeni neko spremembo. Kotler navaja kot vire idej kupčeve potrebe in zahteve, znanstvene delavce, oblikovalce in druge zaposlene, proučevanje konkurenčnih izdelkov in storitev, prodajne predstavnike podjetja in posrednike (na voljo imajo podatke o željah kupcev in pogosto tudi informacije o razvijanju novih izdelkov v konkurenčnih podjetjih) ter poslovodstvo (Kotler, 1996, str. 323). Nove proizvode lahko narekuje tudi boljša izraba zmogljivosti in oddelek proizvodnje, ko hoče podjetje izkoristiti zalogo znanja, tehnološke možnosti, osnovne vire in surovine, ... Podjetja in zaposleni, kateri se ukvarjajo z mednarodnim poslovanjem imajo možnost, da navzkrižno plemenitijo ideje iz različnih kultur, odnosov in načinov ravnanja ljudi.

Pri tem je pomembno, če so zaposleni in celotno okolje podjetja pozitivno nagnjeni k spremembam. Notranji viri so v nepričakovanih spremembah, naključjih, potrebah procesa, panožnih ali tržnih spremembah, zunanji viri pa so lahko demografske spremembe, spremembe v zaznavah ljudi ter nova znanja. V veliki meri je inovativna sposobnost odvisna od ustrezne organiziranosti inovativnih procesov v podjetju (Makovec Brenčič, 2000, str. 144).

Ideje za novosti so lahko trženjske ali razvojno – tehnološke (Likar et al., 2002, str. 56):

1) Trženjski koncept opredeljuje inovacijo kot posledico splošne potrebe ali le potrebe tržne niše. Razvoj in proizvodnja morata upoštevati podatke, ki jih ponuja tržišče o področjih, kjer

je smiselno tekmovati, o cenah in njeni elastičnosti. Vir informacij so predvsem trgovci in kupci.

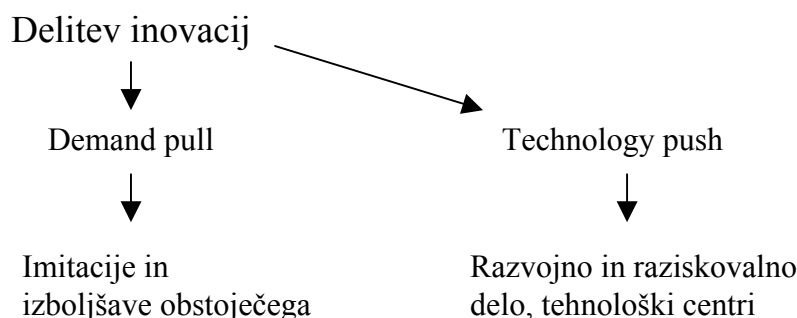
2) Razvoj izdelka ali proizvodnega postopka lahko nastane tudi v razvojnem oddelku, toda uspeh je zagotovljen šele, če so izdelki tudi tržno zanimivi.

Inovacije lahko izhajajo iz invencije, ki so plod temeljitih raziskav, poleg tega lahko inovira podjetje tudi če vzame idejo drugemu podjetju v drugi panogi in jo adaptira (npr. v avtomobilski industriji se uporabljajo materiali iz vesoljske industrije).

Novost izdelkov je lahko večih stopenj: lahko je invencija oziroma popolnoma nov izdelek ali nekoliko modificiran že obstoječi izdelek. Izdelek je lahko nov trgu ali nov za podjetje. Večja ko je novost izdelka, bolj morajo biti temeljite raziskave podjetja in okolja, da se zniža tveganje na minimum (Hollensen, 1998, str. 351-352).

Osnovna Schumpetrova delitev inovacij je na "technology push" in "demand pull". V skupino "demand pull" inovacij štejemo imitacije in izboljšave obstoječega. Te naj bi prihajale s trga s predlogi uporabnikov, a tudi iz analiz znotraj podjetij, ko se odločajo o novih (posodobljenih) izdelkih. Drugi del, to je "technology push", je povezan z vsiljevanjem naših dosežkov trgu. Razvojni laboratoriji, ki bi omogočali tako delo, so del večjih podjetij in tehnoloških centrov. V njih se izvaja raziskovalno delo, ki je osnova bodočemu razvojnemu dogajanju (Požar, 2003, str. 17).

Slika 1: Schumpetrov osnovni model razvrstitve inovacij



Vir: Požar, 2003, str. 17

Druga Schumpetrova delitev zajema delitev inovacij na (Požar, 2003, str. 17):

- » razvoj novih materialov in dobrin,
- » nastanek novega procesa oz. proizvodne metode,
- » osvojitve novih trgov,
- » zavzetje novega izvora s surovinami,
- » nastanek novih organizacijskih oblik.

Inovacije lahko delimo tudi glede na to:

- kaj se spreminja (proizvodne, organizacijske in procesne inovacije),
- kako se spreminja (postopne in radikalne inovacije).

Vrste inovacij se med seboj ne izključujejo, temveč se medsebojno povezujejo.

Tabela 1: Matrika možnih inovacij

<b>KAJ KAKO</b>	<b>IZDELEK</b>	<b>ORGANIZACIJSKE SPREMEMBE</b>	<b>PROCES</b>
<b>POSTOPNO</b>	izboljšave na izdelkih	izboljšave v organizaciji	izboljšave v procesih
<b>RADIKALNO</b>	radikalne novosti izdelkov	radikalne spremembe v organizaciji	radikalne novosti procesov

Vir: Rebernik, 1990, str. 121.

Inovacije so lahko (Berginc, str.169):

- » izdelčne – nov izdelek ali storitev ali izboljšanje starega proizvoda;
- » procesne – izboljšanje procesov znotraj organizacije, npr. pri upravljanju človeških virov ali finančnih. Osredotoča se na povečanje učinkovitosti;
- » trženske inovacije – so povezane z trženskim spletom – promocijo, cenami in distribucijo, kot tudi z drugimi funkcijami izdelka, npr. embalažo ali oglaševanjem;
- » managerske inovacije izboljšajo način vodenja podjetja;
- » vhodne – osvojitve novih virov dobave surovin, polizdelkov.

## 1.2. ŽIVLJENJSKI CIKEL INOVACIJE IN DOBIČKONOSNOST

Vodilna podjetja kontinuirano inovirajo, saj je razvoj novih izdelkov tesno povezan s profitabilnostjo. Novi proizvodi imajo posebno močan potencial dobička, ker so ustvarjeni, da zadovoljijo nezavedne potrebe kupca.

Življenjski cikel izdelka predstavlja krivuljo prodaje, ki tekom časa prehaja skozi faze vpeljave ali umeščanja na tržišče, rasti, zrelosti in upada. Za vsako fazo je značilno specifično kupčevo povpraševanje in različni konkurenčni pogoji, katerim se mora podjetje prilagajati s tržnimi strategijami.

Obseg prodaje na začetku počasi raste, ker izdelek še ni poznan, cena je visoka in zato privlači le malo kupcev. Stroški inovacije so visoki zaradi stroškov razvijanja, umeščanja na trg, vzpostaviti je treba zavedanje kupcev o novem izdelku, o lastnostih in značilnostih izdelka. Serije so majhne, proizvodni stroški in stroški oglaševanja pa visoki. Tako so običajno stroški višji kakor dohodki in izdelek prikazuje izgubo. Težnja podjetij je, da skuša postopoma zavzeti, že v fazi uvajanja izdelka na trg, vodilno pozicijo.

Ko trg sprejme inovacijo, se obseg prodaje poveča in podjetje izkazuje dobiček. Uspešna prodaja je še vedno podprta z učinkovitim oglaševanjem, toda v manjšem obsegu kot v prvi fazi. Ker podjetju sledijo tudi že konkurenti, mora podjetje izboljševati svoj izdelek in njegovo tehnologijo ter s tem zniževati stroške in ceno.

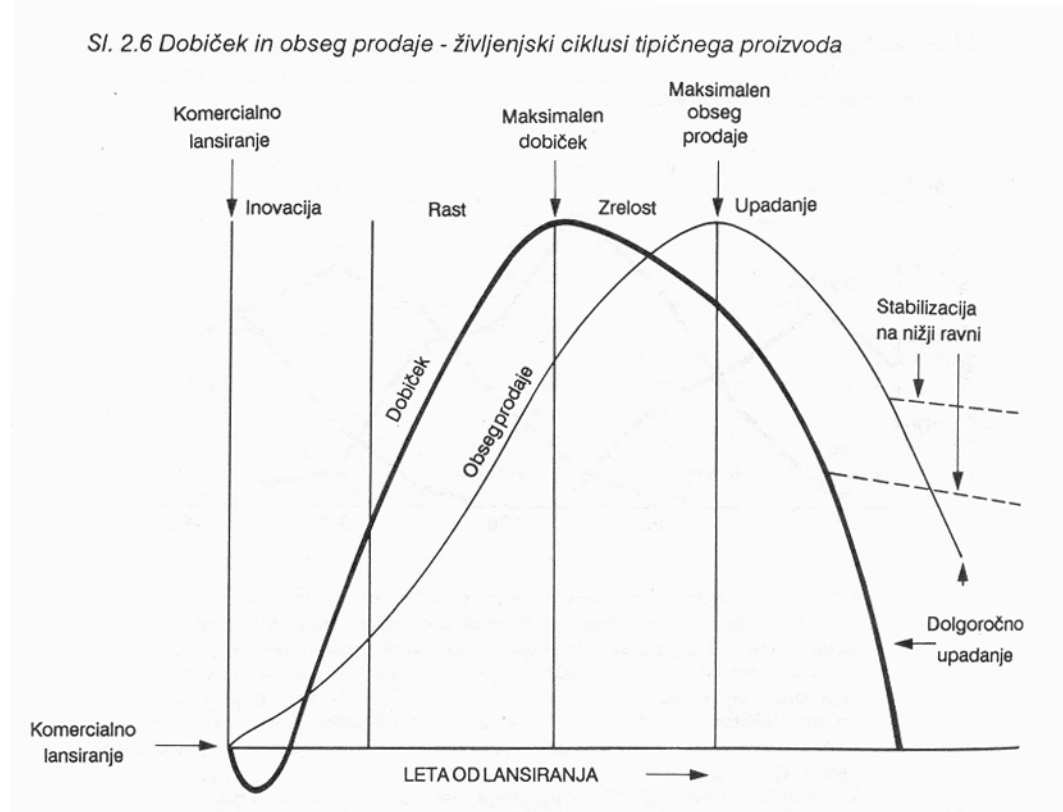
V fazi zrelosti izdelka že moramo spremljati tehnološki napredek in vlagati v razvoj novih izdelkov. Kljub ugodni prodaji in dobičku, moramo vlagati več sredstev v oglaševanje.

V fazi zasičenosti se zmanjšujeta prodaja in dobiček, večji so stroški oglaševanja in nižje prodajne cene. Izdelek moramo ali inovirati ali ga izločiti iz proizvodnega programa. Trg je zasičen, zato moramo zniževati cene, učinkovito oglaševati in izkoristiti razpoložljive



zmogljivosti. Faza odmiranja je zadnja faza, ko izdelek zastara zaradi pojavov novih izdelkov, razvoja znanosti in tehničnega napredka, substitucije izdelkov ali celo zaradi zakonodaje. Stroški se povečujejo na račun večjih vlaganj v oglaševanje, zniževanja cen in izboljševanja prodajnih pogojev.

Slika 2: Življenjski cikel izdelka – dobiček in obseg prodaje



Vir: Twiss, 1991, str. 39.

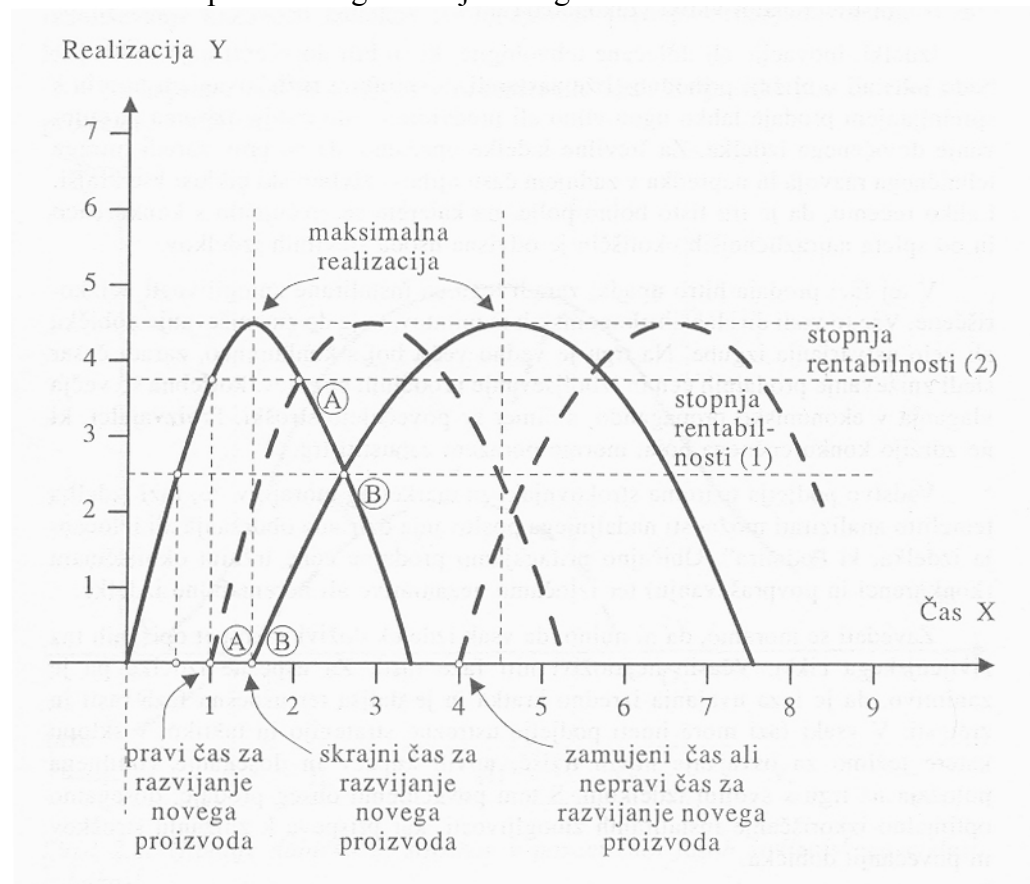
Življenje inovacije je omejeno in ekonomska prednost, ki jo inovacija daje podjetju, je začasna. Ko se nov izdelek izkaže za uspešnega, se pojavijo tekmeči, ki kopirajo, spreminjajo in izboljšujejo izdelek z namenom, da bi bili udeleženi pri "smetani" novega izdelka. Obstaja več razlogov, da doživi izdelek fazo zastarevanja: tehnični napredek v določeni panogi, pojav novih izdelkov, ki nadomeščajo obstoječe, itd.

Vsaka inovacija tako sčasoma zastara in postane tradicionalen izdelek. Zato je podjetje prisiljeno inovirati, da ne izpade iz trga. S sprotno raziskavo trga in spremljanjem prodaje lahko predvidimo zastaranje izdelka. Vendar Parker opozarja, da je treba opozoriti pri tem na razlike med inovacijami (Rebernik, 1990, str. 67). Inovacije, ki zahtevajo relativno majhna vlaganja in so visoko dobičkonosne, se nagibajo k temu, da jih hitro kopirajo. Tiste, ki niso tako dobičkonosne in zahtevajo relativno velika vlaganja, pa se nagibajo k temu, da jih kopirajo kasneje. Če konkurenčna podjetja posnemajo zelo hitro, se lahko zgodi, da ni možno niti povračilo investicije, kaj šele pobiranje donosov. Posnemovalec ima prednost, ker ima zelo malo stroškov raziskav in razvoja. Če podjetje ne inovira, mora imitirati, da obstane. S tem ko imitira, mora tudi inovirati, da lahko proda izdelek na trgu.

Življenjski cikel izdelka kaže, da se podjetje ne more in ne sme zanašati na katerikoli nov proizvod za dobičkonosnost. Dobički se lahko vzdržujejo samo z nenehnim tokom inoviranja. Višji dobički privlačijo konkurenco, prodaja narašča počasneje in dobički se stabilizirajo. Z

naraščajočo konkurenco podjetje izgubi konkurenčno prednost, saj imajo tudi konkurenčni izdelki enake osnovne lastnosti in oglašujejo enake koristi. Ko prodaja upada, izdelek prikazuje izgubo.

Slika 3: Prikaz pravočasnega razvoja novega izdelka



Vir: Devetak, 1995, str. 84.

Podjetja vedo, da vse inovacije niso uspešne, toda z učinkovitim procesom inoviranja se vzpostavi dolgoročna dobičkonosnost. Razvoj novega izdelka se mora začeti ko začne dobički prvega izdelka upadati (A). Prodaja novega izdelka začne naraščati skupaj z dobički in tako se vzdržuje celotna dobičkonosnost.

### 1.2.1. ŽIVLJENJSKI CIKEL VEČNACIONALNE INOVACIJE

Osnovna strategija izvozno uspešnih podjetij v razvitem svetu temelji na načelu: standardiziraj, kolikor lahko in prilagajaj, kolikor je obvezno. Tasič meni (Tasič, 1993, str. 141), da je uspeh takšne strategije odvisen od sprejemanja njenih izdelkov na različnih segmentih svetovnega trga. V svoji izvozni strategiji se podjetje srečuje z večtržnim življenjskim ciklom izdelka. Izdelki se časovno različno pojavljajo na posameznih državnih trgih in temu je prilagojena tudi politika razvoja posameznega izdelka.

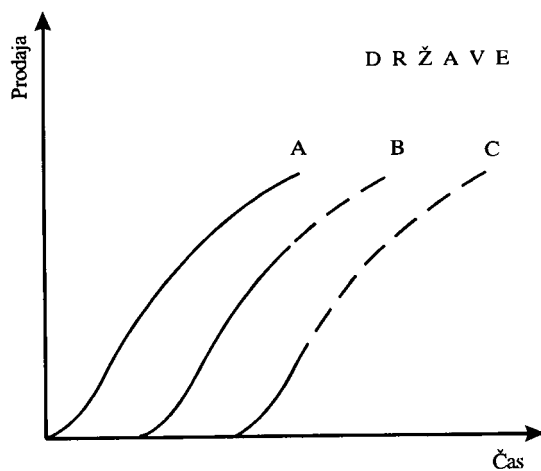
V svetu obstajajo štiri opcije razvojne politike inovacij (Leontiades, 1985, str. 87-88):

- » politika nacionalnega razvoja – razvoj različnih izdelkov za vsak narodni trg, kar dopušča prilagajanje izključno specifičnim potrebam posameznega trga,
- » politika domačega razvoja – izdelek je razvit za specifični narodni trg in se izvaža in proizvaja brez sprememb,

- » politika sekvenčnega razvoja – razvoj izdelka se prilagodi narodnemu trgu in se ga prilagodi pogojem zunanjega trga,
- » politika večnacionalnega razvoja – izdelek je razvit in že od začetka naravnan na pogoje več kot enega nacionalnega trga.

V vseh štirih razvojnih politikah, se podjetje srečuje z večtržnim življenjskim ciklom inovacije, stopnje tega cikla pa se na posameznih segmentih mednarodnega trga ne ujemajo. V večini primerov inovacije niso istočasno uvedene na vseh segmentih tujega trga in tudi premikanje skozi stopnje cikla ni sočasno. Med posameznimi segmenti tujega trga so namreč velike razlike v tehnološkem razvoju, povprečnem dohodku p.c. in drugih dejavnikih (Tasič, 1993, str. 142).

Slika 4: Življenjski cikel izdelka v več državah



Vir: Tasič, 1993, str. 142.

Pri postavljanju strategije nastopa na tujih trgih je treba upoštevati (Vezjak, 1987, str. 316):

1. Stopnjo proizvodno-tržnega razvoja – stopenjski razvoj državnih trgov in v okviru teh stopenj tudi tržne spremenljivke: izdelek, cena, distribucija, oglaševanje, promocija.
2. Oblikovanje strategije voditeljev in posnemovalcev.

Ta spoznanja moramo upoštevati pri odločanju o standardizaciji oziroma prilagajanju inovacije zahtevam tujega trga. Na prilagajanje izdelka poleg različnih stopenj življenjskega cikla na posameznih trgih, vplivajo tudi kulturno okolje, zaznane novosti in predpisane zahteve (Tasič, 1993, str. 143).

Za uspešnost strategije podjetja na posameznih segmentih tujega trga, je pomembno dobiti odgovore na vprašanja (Vezjak, 1987, str. 327):

- » katere prilagoditve novega izdelka so potrebne za posamezni segment tujega trga,
- » na kateri stopnji svojega življenjskega cikla je izdelek na narodnem trgu,
- » kakšna je struktura konkurence na posameznem segmentu tujega trga,
- » ali obstaja na teh segmentih potrebna industrijska in druga infrastruktura,
- » kakšna je zaščita proizvodnje in porabnika z zakonskimi predpisi,
- » kakšna sta narodnogospodarski razvoj in delitev porabnikovega dohodka,
- » kakšna je kultura okusa in uporabe proizvoda,
- » kako lahko naravno okolje vpliva na učinkovitost trženja izdelka.

### 1.3. EKONOMSKI POMEN INOVATIVNOSTI IN DOSEGANJE KONKURENČNOSTI PODJETJA NA TRGU

Z vidika inovativnosti je treba ustvariti tako podobo konkurenčnosti, ki bo v stanju pridobiti kupca. Pri tem je bolj kot cena pomembno, da vzbudimo zanimanje kupca za novost oziroma da na nov način zadovoljimo njegove potrebe in zahteve. To je inovacija s pomočjo katere lahko pridemo do pomembnih konkurenčnih prednosti (Kos, 1996, predgovor).

Inovacije so spremembe, katerim se je v današnjem konkurenčnem okolju nevarno upirati. Podjetja se ne morejo zaščititi pred spremembami ne glede na odličnost in velikost njihovih sedanjih tržnih deležev. Spremembe poleg negotovosti in tveganja ustvarjajo tudi priložnosti. Gonilna sila sposobnosti podjetja, da sledi spremembam so inovacije.

Če primerjamo današnje izdelke z izdelki izpred nekaj desetletij vidimo, da smo osvojili in sprejeli ogromne količine novosti, katerih v preteklosti nismo niti pričakovali. Uspeh podjetja je postal odvisen od neprekinjenosti inoviranja in s tem osvojitvijo kupcev. To pomeni neprestano prizadevanje, da se ustvari večjo vrednost za vse udeležence. Na trgu so pomembni trije dejavniki konkurenčnosti (Likar et al., 2002, str. 12):

- kakovost – zmožnost, da produkt zadovolji kupca,
- cena, ki določa stopnjo dobička,
- čas – obdobje v katerem je bil izdelek narejen in poslan na trg.

Konkurenčnost na trgu zahteva boljšo kakovost, nižje stroške in krajši rok izdelave izdelka.

Podlaga konkurenčnosti, kakovosti življenja pri delu in doma je postalo inoviranje. Razvite družbe se razlikujejo od nerazvitih po tem, da inovativne dejavnosti ne prepuščajo igri naključij, ampak jo zavestno pospešujejo. Globalizacija deluje v gospodarsko in politično korist najinovativnejših držav, v katerih živi približno 20% človeštva. Tržno gospodarstvo je pod vplivom inovativnih podjetnikov. Stalno inoviranje pomeni za podjetje konkurenčno prednost. Podjetje, ki želi dolgoročno obstati na trgu, mora vlagati v R&R, da ne izpade s tržišča. Družba mora rasti na podlagi lastnih spoznanj, kar ji daje samostojnost in lastno identiteto. Ustvarjalnost in miselno kreativno delo sta tako pogoja za neodvisnost države, ker je " vsaka ustvarjalnost v svojem jedru le posebno, namreč nenavadno učinkovito, izvorno in produktivno preoblikovanje informacij, ki prihajajo človeku od zunaj" (Trstenjak, 1981, str. 23).

Ključni dejavnik dolgoročnega uspeha podjetja je sposobnost ustvariti in ščititi konkurenčno prednost. Razvijati in s tem zniževati ceno obstoječih izdelkov ni dovolj, potrebno je tudi spreminjati tako imenovane necenovne faktorje izdelka, kot so design, kvaliteta, itd. Konkurenčne prednosti ima podjetje lahko zaradi svoje velikosti, zaradi posedovanja določenih redkih virov. Vendar se vse bolj pojavlja dejstvo, da je v največji prednosti tisti, ki uspe najbolj mobilizirati znanje, tehnologijo in izkušnje v smislu kreacije novih izdelkov, procesov ali storitev (Tidd, Bessant, Pavitt, 2001, str. 4). Razvoj ni potreben samo zaradi konkurence kot vzpodbujevalca, ampak tudi zato, ker se nenehno soočamo s spremembami v okolju. Torej narediti nekaj, kar drugi ne zna, ali narediti isto stvar bolje, predstavlja največjo prednost (Požar, 2003, str. 13). Uveljavljene industrije so zelo konkurenčne in v iskanju novih inovacij preživljajo težke čase ter napredujejo s težavnimi manjšimi koraki.

Tabela 2: Strateške prednosti inoviranja

Inoviranje	Potencialna strateška prednost
Novost	Ponudimo nekaj, česar ostali ne morejo
Premik pooblastil	Sprememba pravil konkurenčnega boja
Kompleksnost	Posebna znanja tehnologij, visok vstopni prag
Trajno oblikovanje	Osnovnemu modelu podaljšamo življenjsko dobo in s tem znižamo skupne stroške
Nenehno inoviranje	Nenehno izboljševanje poslovanja

Vir: Tidd, Bessant, Pavitt, 2001, str. 6.

Z necenovnega vidika doseganja konkurenčnih prednosti se inovacija najpogosteje povezuje z realizacijo doseganja prednosti na trgu skozi izdelek (Makovec Brenčič, 2000, str.144). Konkurenčne prednosti, dosežene na podlagi novih ali razlikujoče se diferenciranih izdelkov, ki se skladajo s pričakovani kupcev, zadovoljijo ali celo presegajo njihove potrebe, pomenijo njihovo realizacijo na trgu. Le tiste inovacije izdelka, ki dejansko najdejo ciljne kupce na trgu, vodijo v realizacijo konkurenčnih prednosti. Njihova vzdržljivost je odvisna od časa, ki ga daje potencialna neimitativnost inovacije in specifičnosti (njihova dostopnost in razpoložljivost) dejavnikov, na podlagi katerih se je inovacija v podjetju razvila. Bolj ko imajo dejavniki lastnosti necenovnih dejavnikov, težje je izdelek imitirati in trajnejša je konkurenčna prednost izdelka.

Spremenljivke, s katerimi Makovec Brenčič Maja meri inovacije kot necenovne dejavnike konkurenčnih prednosti, so (Makovec Brenčič, 2000, str. 145):

1. delež prihodkov od prodaje, ki ga podjetje investira v R&R;
2. število registriranih patentov, trgovinskih, blagovnih znamk, poslovnih skrivnosti, procesnega know-howa;
3. ocena organiziranosti inovativnih procesov in sposobnosti inoviranja zaposlenih v podjetju;
4. struktura inovacij, ki realizirajo konkurenčne prednosti proizvoda na trgu: tehnološke, oblikovalske, organizacijske, trženjske, upravljalke, informacijske;
5. obstoj različnih oblik mreženja (formalnih in neformalnih) oziroma trženja na podlagi odnosov do kupcev, dobaviteljev in odjemalcev kot vidik upravljalško-organizacijskih inovacij.

Invencije morajo služiti ekonomskemu namenu in se usmerjati v poslovno – proizvodni proces. Tako postanejo inovacije in izkazuje neposredno ali posredno ekonomsko korist. Inovacije so blago, ki dobijo pravo vrednost, ko se dokažejo na trgu. Visoka cena inovacij je kombinacija akumuliranega znanja, praktičnih izkušenj ter ustvarjalnosti in je povezana s svojo učinkovitostjo in uspešnostjo. Učinkovita inovacija je merjena z odnosom med vložki in izloški, uspešna inovacija pa je presojana po reakcijah okolja, na katerega učinkuje. Neposredno korist se pokaže v kratkem času, ko se npr. zmanjša poraba energije, poveča produktivnost na račun inovacije. Posreden učinek pa prikazujejo inovacije na dolgi rok, ko se npr. zaradi navedene zaščite zmanjša število poškodb pri delu. S tem se zmanjša odsotnosti z dela, ki se odraža v večji proizvodnji. Vzporedno s tem pa se zmanjšajo tudi družbeni stroški, saj ni potrebno nameniti dodatnih sredstev za zdravljenje (Kolenc, 1989, str. 16).

Ekonomski učinek patentov je tudi preprečevanje stroškovne prednosti, ki bi vodila k zastojkarstvu – če inovator ne zavaruje inovacij s patentom, se mora soočiti s konkurenti, ki z inovatorjem tekmujejo z njegovo lastno inovacijo in imajo nižje stroške raziskav in razvoja ter tako nižje povprečne stroške.

Aktualno vprašanje danes je, v kateri smeri uvajati novosti in kako hitro, da bo podjetje preživel. Konkurenčna inovacijska spodbuda izhaja iz preprečevanje negativnega dobička (izgube), ki bi ga neizbežno utrpelo vsako inovacijsko neaktivno podjetje (Pretnar, 2002, str. 135). Konkurenčna inovacijska spodbuda skuša ohraniti trajno konkurenčnost.

#### **1.4. PATENTI**

Patent je izključna pravica fizične ali pravne osebe za izum, ki je nov, na inventivni ravni in je industrijsko uporabljiv. Izum oziroma tehnična rešitev je nova, če ni bila pred datumom vložitve patentne prijave dostopna javnosti z ustnim ali pisnim opisom, z uporabo ali na katerikoli drug način. Patent podeli država izumitelju, da za omejeno časovno obdobje prepove drugim gospodarsko uporabo, kot nadomestilo za razkritje izuma, tako da lahko drugi tudi pridobijo korist (Pretnar, 2002, str.54). Izum mora biti javno natančno, do podrobnosti opisan.

Patent zagotavlja izumu naravo redke, zasebne dobrine, katere tretje osebe ne morejo uporabljati na izdelkih ali v tehnoloških postopkih za proizvodnjo in prodajo brez dovoljenja lastnika patenta. Prav tako je patent javna dobrina, ker ga lahko vsakdo brez vsake omejitve prosto uporablja kot vložek pri generiranju novega znanja.

Najkasneje v letu dni (v tem času traja prednostna pravica) se vložijo nacionalna prijava v izbrani državi (Urad za intelektualno lastnino RS). Evropska patentna prijava, s katero se zahteva varstvo v Republiki Sloveniji in kateri je bil dodeljen datum vložitve, je enakovredna nacionalni patentni prijavi. Prijava za podelitev patenta se načeloma vložijo v tistih državah, v katerih pričakujemo, da bodo konkurenti poskušali izkoristiti naš izum s proizvodnjo ali prodajo novega izdelka in v državah, kjer želimo zavarovati svoje interese. Patent velja samo v tisti državi, katere Urad je podelil pravico, kar pomeni da velja teritorialno pravilo. Drugo pomembno dejstvo je, da je veljavnost patenta potrebno vzdrževati oziroma potrebno je redno plačevati zapadle pristojbine. Doba veljavnosti patenta je dvajset let oziroma toliko, kolikor imetnik patenta plačuje pristojbine za vzdrževanje. Če letne pristojbine niso plačane, je patent pravno neveljaven in pravica iz patenta ugasne - patent postane javna dobrina.

Patentno varstvo pomeni, da se invencija ne sme uporabljati oziroma izkoristiti brez privoljenja lastnika patenta. Le ta ima pravico se odločiti kdo lahko in kdo ne sme uporabljati patentirane invencije v obdobju, v katerem je invencija zaščitena. Lastnik lahko dovoli, da licenco ali proda patent. Ko se patent izteče, se varstvo konča in invencija postane javna dobrina. Lastnik nima več ekskluzivne pravice invencije in le ta postane razpoložljiva za komercialno uporabo drugih.

Patenti posamezniku nudijo spodbudo in izziv s priznanjem za njihovo kreativnost in materialno nagrado za tržne invencije. Te spodbude pospešujejo inovacije, ki zagotavljajo trajno izboljševanje kakovosti življenja.

##### **1.4.1. MEDNARODNA PRIJAVA PATENTA - PCT**

Mednarodna prijava patenta je odprta za države podpisnice Pariške konvencije za zaščito industrijske lastnine iz leta 1883. Učinek mednarodne prijave patenta je enak kot pri nacionalni prijavi patenta. Prednost je to, da se z eno prijavo začne postopek pridobitve patenta v vseh državah članicah PCT pogodbe.

Prijavitelji lahko z eno patentno prijavo zahtevajo mednarodno poizvedbo in mednarodni predhodni preizkus za potrebe patentnega varstva v več kot 100 državah. Izmed vseh držav pogodbenic, prijavitelj navede tiste, v katerih želi uživati vpliv mednarodne prijave patenta. Namen mednarodne poizvedbe je ugotoviti zadevno stanje tehnike in jo izvede patentni urad.

Slovenski prijavitelji lahko vložijo prijavo pri slovenskem uradu, vendar mora biti besedilo prijave v angleškem, nemškem ali francoskem jeziku. Postopek se nadaljuje pred Mednarodnim uradom v Ženevi. Prijavitelj nato nadaljuje postopek v državi, kjer to želi.

Mednarodna patentna prijava ima več prednosti za prijavitelja, patente urade in splošno javnost:

» prijavitelj ima 8 ali 18 mesecev več, kot v postopku zunaj PCT, za odločitev o varstvu v tujih državah (to reflect on the desirability of seeking protection), da zadolži lokalne patentne agente v vsaki tuji državi, da pripravi potrebne prevode in da plača nacionalne pristojbine; prepričan je lahko, da njegova mednarodna prijava, predpisana od PCT, ne more biti zavrnjena na podlagi formalnih zahtev; na podlagi mednarodne poizvedbe lahko z realno verjetnostjo oceni možnosti, da se njegova invencija patentira; na podlagi mednarodnega predhodnega preizkusa lahko še realneje oceni možnosti patentiranja in ima možnost tekom preizkusa popraviti mednarodno prijavo;

» preizkus patentnih uradov imenovanih držav je lahko izločen ali skrčen zahvaljujoč mednarodnem predhodnem preizkusu;

» ker je mednarodna prijava objavljena skupaj z mednarodnim predhodnim preizkusom, so tretje osebe v boljšem položaju, da dajo dobro podprto mnenje o možnostih patentiranja invencije.

#### 1.4.2. EVROPSKI PATENT

Prijava za evropski patent se vlaga pri Evropskem patentnem uradu v Münchnu, Haagu ali Berlinu oziroma pri patentnih uradih posameznih držav članic Evropske patentne organizacije (European Patent Office). Evropska patentna organizacija je pravna oseba s sedežem v Münchnu. Naloga organizacije je podeljevanje evropskih patentov – to so patenti, ki so podeljeni na podlagi Evropske patentne konvencije z dne 5.10.1973 in imajo v vsaki državi pogodbenici enak učinek kot državni patent.

Pri prijavi za evropski patent poteka samo en postopek, po podelitvi patenta pa je potrebno vsem državam predložiti prevod podeljenega evropskega patenta v nacionalni jezik in plačevati pristojbine za vzdrževanje patenta. V primeru sporov in kršitev pravic se tudi v tem primeru sprožajo postopki na sodiščih držav, kjer je do spora ali kršitve prišlo. Postopek je torej enoten le do podelitve patenta.

Dne 1. decembra 2002 je bilo polnopravnih članic EPK sedemindvajset držav: Avstrija, Belgija, Bolgarija, Ciper, Češka, Danska, Estonija, Finska, Francija, Grčija, Irsko, Italija, Luksemburg, Madžarska, Monako, Nemčija, Nizozemska, Portugalska, Romunija, Slovaška, Slovenija, Španija, Švedska, Švica in Lichtenstein, Turčija in Velika Britanija. Države, za katere je mogoče zahtevati razširitev veljavnosti evropskega patenta, pa so: Albanija, Latvija, Litva in Makedonija.

Organa Evropske patentne organizacije sta: Evropski patentni urad in upravni svet.

Evropski patentni urad vodi predsednik, katerega imenuje upravni svet. Uradni jeziki so angleški, francoski in nemški. Fizične in pravne osebe, ki imajo bivališče in sedež podjetja na ozemlju države pogodbenice, v kateri ti jeziki niso uradni, lahko vložijo evropski patentne prijave v uradnem jeziku te države. Vendar morajo v roku, predpisanem v pravilniku o izvajanju, vložiti prevod v enem od uradnih jezikov urada.

Evropska patentna prijava velja samo za države, ki so naznačene in so tudi plačane ustrezne takse. Če prijavljeni izum dobro opravi preizkus na novost, Evropski patentni urad (EPO) prizna patent in to objavi v svojem glasilu. To je mednarodna faza pridobitve patenta in jo vodi Evropski patentni zastopnik. Po treh mesecih od objave v glasilu EPO, je potrebno vložiti in nadaljevati zaščito pri posameznih nacionalnih uradih. To je nacionalna faza. V tem obdobju se lahko odloči za manjše število držav, kot so bile prvotno navedene. Ni pa možno seznam držav razširiti. Za nadeljevanje zaščite Evropskega patenta je potrebno preko zastopnikov vložiti potrebne dokumente in plačati ustrezne pristojbine za vzdrževanje veljavnosti patenta.

Tabela 7: Pristojbine za pridobitev in varstvo pravic patenta

	SIT
<b>Prijavna pristojbina, vključno z veljavnostjo za prva tri leta</b>	20.000
<b>Vzdrževanje veljavnosti</b>	
4. leto	6.000
5. leto	7.500
.....	
19. leto	160.000
20. leto	200.000
<b>Dodatne zahteve</b>	
Priprava ali dopolnitev zahteve za priznanje prednostne pravice	5.000
Vzpostavitev prednostne pravice	7.500
Izdaja ugotovitvene odločbe	15.000
Pridobitev podatkov ali mnenja za izdajo ugotovitvene odločbe	200.000
<b>Sporazum o razširitvi Evropskih patentov na Slovenijo oziroma Evropska patentna konvencija</b>	
Objava prevoda	3.000
Sprememba evropske prijave v nacionalno	20.000

Vir: Urad RS za intelektualno lastnino, 2003.

#### 1.4.3. MEDNARODNI SISTEM INTELEKTUALNE LASTNINE

Področje intelektualne lastnine urejajo mednarodni sporazumi, dogovori, protokoli in konvencije (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 47):

- » Bernska konvencija iz leta 1886 – varstvo književnih in umetniških del - 149 pogodbenic
- » Universal Copyright Convention; 1952



- » International Convention for the Protection of Performers, Producers of Phonograms and Broadcasting Organizations – t.i. Rimska konvencija, 1964
- » Convention for the Protection of Producers of Phonograms against Unauthorized Duplication of their Phonograms: t.i. Ženevska konvencija, 1974
- » Convention Relating to Distribution of Programm-Carrying Signals Transmitted by Satellite, 1974
- » Multilateral Convention for Avoidance of Double – Taxation of Copyright Royalties; t.i. Madridska konvencija, 1979
- » Hague Agreement Concerning the International Deposit of Industrial Rights
- » Paris Convention for Protection of Industrial Property
- » Nice Agreement Concerning the International Classification of Goods and Services for the Registration of Marks
- » Trademark Registration Treaty
- » Patent Co-operation Treaty, Washington, D.C., 1970
- » International Patent Classification, Strasbourg, 1971

Po drugi svetovni vojni je vzpon t.i. "znanstveno-tehnične revolucije" privedel do novih izzivov in zahtev po nadgradnji mednarodnega sistema intelektualne lastnine. Število patentnih prijav in prijav za znamke je začelo eksponentno naraščati, inovativna dejavnost, po Pretnarju, se je manifestirala v izjemnem povečanju števila delovne sile "belih ovratnikov". Zaradi tega smo v obdobju na področju patentnega varstva in ostalih kategorij industrijske lastnine dobili vrsto novih sporazumov (Pretnar, 2002, str. 85):

- 1957 Nicejski aranžma o mednarodni klasifikaciji proizvodov in storitev zaradi registracije znamk;
- 1958 Lizbonski sporazum o varstvu označb porekla blaga in njihove mednarodne registracije;
- 1961 Mednarodna konvencija o varstvu novih sort rastlin;
- 1968 Locarnski aranžma o ustanovitvi mednarodne klasifikacije za industrijske vzorce in modele;
- 1970 Pogodba o sodelovanju na področju patentov;
- 1971 Strasbourški sporazum o mednarodni klasifikaciji patentov;
- 1973 Dunajski sporazum o mednarodni klasifikaciji figurativnih elementov znamk;
- 1973 Evropska patentna konvencija, ki jo upravlja Evropska patentna organizacija;
- 1977 Budimpeštanska pogodba o mednarodnem priznanju depozita mikroorganizmov za postopek patentiranja;
- 1981 Nairobijška pogodba o varstvu olimpijskega simbola;
- 1989 Washingtonska pogodba o intelektualni lastnini z ozirom na integrirana vezja;
- 1989 Protokol k Madridskemu sporazumu o mednarodnem registriranju znamk.

#### 1.4.3.1. EU KOT VZPODBUJEVALEC RAZVOJA INOVIRANJA - ŠESTI OKVIRNI PROGRAM

Ekonomski rast je odvisna od raziskav in mnogo izzivov za industrijo in družbo ni več rešljivih na nacionalni ravni. 6. okvirni program je glavni instrument EU za investiranje v raziskave in razvoj. Določen je za obdobje petih let, s tem, da se zadnje leto enega pokriva s prvim letom naslednjega okvirnega programa. Glavni cilj okvirnega programa je izboljšanje evropske inovativnosti z boljšo integracijo med raziskavami in inovacijami in s približevanjem k inovacijsko prijaznejši politiki in poslovnemu okolju. Naklonjeno je pretvarjanju rezultatov raziskav v uporabne in tržno zanimive inovacije.

Šesti okvirni program velja za obdobje od 2002 do 2006 in je namenjen še tesnejšim povezavam med raziskovalci vse Evrope. Ti naj bi se v prihodnosti združevali v vse večjih projektih ne glede na nacionalno pripadnost in se pri delu osredotočili le na nekaj najpomembnejših. Projekti okvirnega programa morajo tako biti mednarodni – prijavi se lahko le partnerji iz različnih držav članic in pridruženih držav. Šesti okvirni program je začel delovati s 1.januarjem 2003. Proračun programa je €17.500 milijonov, kar predstavlja 4% celotnega EU proračuna in 5,4% celotnih investicij v raziskave v Evropi.

## 1.5. MEDNARODNA INOVACIJSKA SPOSOBNOST

Konkurenčnost pomeni delež podjetja na svetovnih trgih za svoj izdelek. Mednarodna konkurenčnost je vedno bolj odvisna od inoviranja, še posebej v razvitih državah. Prosperiteta izvira iz sposobnosti podjetja ustvariti in nato mednarodno stržiti nov izdelek.

Proces mednarodnih inovacij se koncentrira v relativno majhnem, a rastočem številu držav. Skandinavske države in Japonska so registrirale hitro naraščanje inovacij v primerjavi s prejšnjo generacijo, zahodno evropske države (kot npr. Francija, Italija) zaostajajo, nekatere vzpenjajoče se države, kot sta Singapur in Taiwan, so postale inovatorji, latinskoameriške države pa so še vedno odvisne od nizkih stroškov delovne sile in imitiranja tujih tehnologij (Porter, Stern, 2003, str. 227).

Inovacije so plod pobud privatnega sektorja, produktivnost R&R pa pogojujejo državna politika, institucije in druge okoliščine. Inovacije kot output so odvisne od interakcije privatnega in javnega sektorja ter investicij. Ti trije faktorji sestavljajo nacionalno inovacijsko sposobnost (*national innovative capacity*) oziroma nacionalno naklonjenost okolja mednarodnim inovacijam. Predstavlja potencial države, da ustvari tok tržno uspešnih inovacij. Nanaša se na ekonomsko aplikacijo nove tehnologije.

Nacionalna inovativna sposobnost ima štiri determinante (Porter, Stern, 2003, str. 231):

1. inovacijska infrastruktura: človeški (znanstveniki, inženirji) in finančni viri, odnos gospodarske politike do inovacijske dejavnosti (vladne investicije, patentno varstvo, davčne spodbude za inovacije, odprtost gospodarstva za mednarodno menjavo in investicije, ...),
2. inovacijsko okolje specifično za grozde: grozdi so geografsko koncentrirana povezana podjetja, dobavitelji in institucije na določenem področju. Grozdi povečujejo produktivnost vključenih podjetij, povečujejo zmogljivosti za inoviranje in spodbujajo podjetja, ki podpirajo inovacije. Inovacijsko okolje sestavljajo visoko kakovostni in specializirani inputi (človeški in finančni viri, administracija, informacije, tehnološka in znanstvena infrastruktura, naravni viri), povezane in podporne industrije (razpoložljivost in kakovost dobaviteljev,
3. kakovost povezav: za inovacije je zelo pomembna kakovost povezav med inovacijsko infrastrukturo in individualnimi industrijskimi grozdi – močni grozdi vzdržujejo infrastrukturo in imajo korist od tega; brez kakovostnih povezav se znanstveni in tehnični napredek razprši v druge države hitreje, kot je izkoriščen v domači državi,
4. inovacijska orientiranost podjetja: podjetja morajo sprejeti strategije, ki podpirajo inovacije, R&R, usmerjenost k kupcu in zaposlovanje ter izobraževanje.

Za merjenje nacionalne inovacijske sposobnosti v 73 državah sta Stern in Porter uporabila pet indikatorjev (Porter, Stern, 2003, str. 232-236):

» delovna sila: število znanstvenikov in inženirjev,

- » inovacijska politika (učinkovitost varstva intelektualnih pravic, višina in razpoložljivost subvencij in davčnih olajšav za R&R, učinkovitost predpisov pri spodbujanju dolgoročne konkurenčnosti),
- » inovacijsko okolje grozdov (razširjenost in intenzivnost razvoja grozda, obseg lokalne konkurence, razvitost okusov kupcev),
- » inovacijske povezave (lokalna razpoložljivost specializiranih institucij za raziskave in izobraževanje, razpoložljivost tveganega kapitala za tvegane projekte),
- » inovacijska orientiranost podjetja (koliko je konkurenčna prednost podjetja plod edinstvenih izdelkov in storitev, obseg in razvitost trženja, povezava med plačami in produktivnostjo).

Tabela 3: Nacionalna inovacijska sposobnost za leto 2002 – rangiranje držav

	BDP na prebivalca 2001	Nacionalna inovacijska sposobnost	Človeški viri - znanstveniki, inženirji	Državna inovacijska politika	Inovacijsko okolje grozdov	Inovacijske povezave	Inovacijska orietiranost podjetja
Država		Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang
Amerika	1	1	4	7	1	1	1
Velika Britanija	19	2	15	10	2	2	2
Finska	14	3	8	4	5	3	9
Nemčija	13	4	10	6	7	7	4
Japonska	10	5	2	13	6	17	7
Švica	4	6	11	18	14	12	3
Švedska	17	7	3	24	11	6	13
Taiwan	21	8	16	5	4	15	14
Kanada	5	9	12	3	13	8	18
Singapur	20	10	17	1	12	22	10
Nizozemska	12	11	18	12	9	9	17
Danska	6	12	6	21	23	11	6
Francija	16	13	14	15	18	10	11
Avstrija	8	14	19	11	17	14	8
Izrael	24	15	29	2	31	4	12
Belgija	7	16	13	19	28	5	15
Avstralija	11	17	9	9	15	18	22
Islandija	3	18	1	23	25	24	19
Norveška	2	19	5	22	16	16	25
Irska	9	20	24	14	19	13	20
Italija	18	21	37	38	3	20	16
Koreja	26	22	23	20	10	25	21
Španija	23	23	30	25	22	23	23
Nova Zelandija	22	24	20	47	29	21	27
<b>Slovenija</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>34</b>	<b>26</b>	<b>29</b>

Vir: Porter, Stern, 2003, str. 229-230.

Amerika se je po zgornjih merilih rangirala kot vodilna država, tesno ji sledita Velika Britanija in Finska. 10 najvišje rangiranih držav razlikujejo majhne razlike. Prav tako so si zelo podobne po kazalnikih države med 11 in 22 mestom rangiranja. Najmanj razlik kaže inovativna politika, kar pomeni, da je večina držav privzela elemente za učinkovito

inovacijsko politiko in s tem je možnost, doseči mednarodno vodstvo v inoviranju zgolj zaradi različnih politik, izginila.

Ekonomije, ki so gradile svoje inovacijske sposobnosti, kot npr. Finska in Singapur, so prosperirale, države z omejenimi investicijami (Španija, Nova Zelandija) v inovacijske kapacitete pa so zaostale v konkurenčnosti.

## **1.6. KONKURENCA IN INOVACIJE**

Uspešen gospodarski razvoj je proces, ki razvija in podpira produktivno konkurenčnost. Države v različnih stopnjah razvoja se soočajo z različnimi izzivi. Z razvojem se spreminjajo karakteristike konkurenčne prednosti in oblike konkuriranja. Stopnje ekonomskega razvoja so (Porter, 2003, str. 28): ekonomija, katero vodijo proizvodni faktorji, investicijska in inovacijska stopnja razvoja.

Podjetja v fazi, ko jih poganjajo faktorji, kot so nizki stroški dela, naravni viri - proizvajajo izdelke oblikovane v razvitejših državah. Tehnologijo osvajajo z uvozom, tujimi investicijami in imitiranjem. Delovno intenzivna proizvodna podjetja konkurirajo na podlagi cene in izkoriščanja naravnih virov.

Konkurenčna prednost podjetij v fazi investiranja je proizvodnje standardnih proizvodov. Izboljšanje produktivnosti omogočajo investicije v učinkovito infrastrukturo, podjetjem naklonjena vladna administracija, spodbude investicijam in dostop do kapitala. Tehnologija je pridobljena z licenciranjem, skupnimi vlaganji, tujimi investicijami in imitiranjem.

Razvita gospodarstva so v fazi inoviranja. Konkurenčna prednost je sposobnost ustvariti inovativne izdelke in storitve. Podjetja konkurirajo z edinstvenimi mednarodnimi strategijami.

Večina patentov na mednarodnem trgu je izpostavljenih pritisku konkurence, bodisi cenejših izdelkov izdelanih na podlagi obstoječe tehnologije ali inovativnih substitutov. Spodbuda inovacijam, kot pravi Pretnar (2002, str. 134), izhaja iz potrebe po preživetju. Če bi imeli opravka z enim samim inovativnim podjetjem v panogi, v kateri vsi ostali konkurenti ne bi inovirali, bi seveda inovator postal monopolist, povsem v skladu s predvidevanji tradicionalne doktrine. Toda razumno je predpostaviti, da se vsa podjetja v panogi obnašajo enako; vsako podjetje je inovator in s tem vsi v panogi vzdržujejo ustrezno raven konkurenčnosti, vendar načeloma nihče ne postane monopolist. Podjetje, ki ne uvaja novosti, lahko konkurira le z zastarelo tehnologijo, kar je slaba alternativa, uporabna le za zelo kratko obdobje.

Podjetja proučujejo inovacije tako zunaj svojega podjetja kot v podjetju. Tako lahko s primerjavo s podobnimi podjetji identificira dejavnike uspeha. O konkurentih na trgu se mora podjetje vpraševati (Tidd, Bessant, Pavitt, 2001, str. 87):

- » Kako velika so njihova podjetja in kakšna je njihova organizacija?
- » Koliko so na trgu dejansko vplivna?
- » Kaj se lahko naučimo iz njihovega znanja in izkušenj?
- » Kako lahko ohranimo inovativne prednosti v primerjavi z njimi?

## 2. INOVATIVNOST IN PODJETJE

Uspešna podjetja ustvarjajo več inovacij, uporabljajo svoje vire učinkoviteje, svoje izdelke tržijo bolj ustvarjalno. "Inovativnost je za vsako podjetje eden od ključnih dejavnikov uspeha" (Likar, 2002, str. 75). Do nedavnega so se inovacije interpretirale kot sredstvo za spreminjanje rezultatov raziskav v komercialno uspešen proizvod, toda ne vodijo vse raziskave do inovacij in ne izvirajo vse inovacije iz raziskav. Inoviranje je ustvarjanje vrednosti in povečevanje produktivnosti.

Ljudje so s svojim znanjem, kreativnostjo in izkušnjami najpomembnejši kapital podjetja. Znanje in izkušnje zahtevata tako denar kot čas, da se akumulirata. Nasprotno pa je kreativnost neodvisna od vloženih sredstev. Inoviranje je odvisno od sposobnosti podjetja, da prepozna tržne priložnosti, svoje zmožnosti in svojo bazo znanja. Na inoviranje v podjetju vplivajo tržno povpraševanje, pogoji na trgu in kupčeva stališča.

Inovativnost plaši podjetja, ker je neizogibno povezana s tveganjem. Postati inovativen zahteva več kot le sredstva in razpravljanja; zahteva kulturo v podjetju, ki neprestano teži k inoviranju in klimo ugodno za ustvarjalnost. Podjetje, ki stimulira in izboljšuje znanje svojega človeškega kapitala je veliko bolj pripravljeno na hitre spremembe in inoviranje. Inoviranje je kompleksen proces, ki vključuje investicijske možnosti in med temi znanje pomeni kapital, kateri lahko pripelje do inovacije (Carneiro, 2000, str. 87-98).

Negotovo, spremenljivo okolje zaznamuje množica konkurentov, hitro spreminjanje okusov in preferenc kupcev ter negotovost poslovnega sveta. Produkcija se mora zato individualizirati, saj identičnost izdelkov izginja zaradi porabnikovih potreb po izbiri, kakovosti in hitrem odzivu na njegove želje.

Podjetja morajo upoštevati tudi dejstvo, da bo kupec vedno izbral samo najboljši izdelek, ki ustreza njegovim zahtevam v kakovosti, ceni, tehničnih značilnostih, zunanem videzu, dosegljivosti, ... Če bo konkurenčni izdelek ustrežnejši, bo izbral le tega. In da podjetje preseže kopiranje najboljših izdelkov, mora inovirati. Dinamičnost okolja skrajšuje življenjski cikel izdelkov. Čas, ki ga ima podjetje na voljo za trženje izdelka se skrajšuje in s tem tudi čas za razvoj novega izdelka. To pomeni, da je podjetje odvisno od zunanjih vložkov, kot so izkušnost, nasveti, lastniške pravice, sodelovanja, itd. Razpolaganje z informacijami, fleksibilnost, decentraliziranost in prilagodljivost so bistvene lastnosti inovativnega podjetja. Usmerjeno je k javnim interesom potrošnikov, družbe, zaposlenih in delničarjev.

Inovacije prinašajo podjetju mnoge koristi. Najpomembnejše so naslednje (Završnik, 1994, str. 137-138):

*1) Novi izdelki dajejo pobudo, ustvarjajo zaupanje in prinašajo podjetju več možnosti za nadaljnje delo in razvoj. Danes je fluktuacija visoko izobraženih strokovnjakov, inovatorjev in managerjev večja, tako da ima podjetje, ki stalno uvaja na trg nove uspešne izdelke, večje možnosti za zaposlovanje in obdržanje najboljših strokovnjakov. Dejstvo je namreč, da podjetje z uspešnimi izdelki bolje zadovoljuje potrebe odjemalcev, kar se kaže v večji prodaji, dobičku in tržnem deležu. Nenazadnje se poveča tudi ugled podjetja in njegovih managerjev. Večina managerjev pa želi delati v podjetju, ki ima velik ugled v ožjem in širšem smislu.*

*2) Z novimi izdelki lahko podjetje izboljša poslovne odnose z odjemalci in dobavitelji ter navezuje nove poslovne stike. Vsako leto prihajajo na številne sejme po svetu odjemalci, dobavitelji, mediji, konkurenti in se ustavljajo pri tistih podjetjih, ki imajo nove atraktivne*

izdelke z boljšimi lastnostmi kot njihovi konkurenti. Stari odjemalci se vračajo in hočejo imeti nove izdelke, prav tako si prizadevajo predstavniki, agenti in distributerji, da bi predstavili nov izdelek, oziroma ga vključili v svoj prodajni asortiment.

3) *Za celotni prodajni program imajo novi uspešni izdelki velik pomen, saj povečajo zanimanje odjemalcev.* Res pa je, da se mnogi managerji tega premalo zavedajo. Za večino nižjih managerjev so namreč kratkoročni učinki veliko bolj pomembni kot dolgoročni. Morali bi se lotiti resne analize, da bi ugotovili, kako vplivajo novi uspešni izdelki na povečano prodajo celotnega programa in na dobiček podjetja.

4) *Novi izdelki zagotavljajo odlično priložnost za komuniciranje s širšim družbenim okoljem, kar prispeva k boljšemu ugledu podjetja.* Vse javnosti (zaposleni, odjemalci, dobavitelji, konkurenca, investitorji, vlada, zbornica, ...) s katerimi ima podjetje poslovne ali drugačne odnose, imajo interes za nove izdelke. S stalnim uvajanjem uspešnih novih izdelkov na trg si podjetje zagotavlja kontinuirano komuniciranje z javnostmi, s tem pa si povečuje svoj ugled na trgu in širšem okolju.

5) *Novi izdelki zagotavljajo kontinuirano rast podjetja in tudi panoge.* Stari izdelki počasi zastarevajo, njihov življenjski cikel se počasi izteka, prodaja in dobički padajo. Rast in velikost trga postaja brez novih izdelkov vedno bolj nekontrolirana. Če podjetje ne zapolni vrzeli z novimi izdelki, to stori konkurenca.

Inovacijska dejavnost zahteva inovacijski management. Njegova razvitost, učinkovitost in uspešnost se poznajo v pretvorbi invencij v inovacije, v čim krajšem času in s čim ugodnejšim finančnim učinkom. Na ravni podjetja so zato pomembni (Knez-Reidl, 1999, str.31):

- » inovacijski potenciali, ki zagotavljajo kontinuiteto inovacijske dejavnosti;
- » odnos managementa do inovacij;
- » inovacijsko vzdušje in inovacijski management;
- » inovativnost poslovnega programa (izdelkov in storitev);
- » druge, t.i. upravljalne invencije in inovacije;
- » pretvorba invencij v inovacije (število, potreben čas);
- » finančna uspešnost inovacij;
- » druge, širše koristi od inovacij.

Inovacijska dejavnost v podjetju poteka v dveh sklopih (Likar et al., 2002):

1. V razvojno usmerjenih oddelkih, kjer so ljudje zaposleni, da ustvarjajo inovacije, katere zagotavljajo konkurenčnost in obstoj podjetja. Vodstvo določi strateške razvojne plane za nadaljnji razvoj podjetja, oddelek za tržne raziskave odkriva nove tržne priložnosti preko kupcev, konkurence, ... Ko se v podjetju odločijo za nov izdelek, se sestavi team : razvojno – raziskovalni del poišče izvedbe izdelka, tehnološki del tehnološke postopke, prodajni del poišče možne prodajne poti, tržno pozicionira izdelek. Vire financiranja zagotovi finančni oddelek.

2. Neprofesionalne inovacijske aktivnosti – majhni koristni predlogi vseh zaposlenih za izboljšanje delovnega okolja, večjo kakovost izdelka, prihranek materiala, skrb za kupca, ... Določene pomanjkljivosti delovnega procesa se pokažejo šele pri opravljanju delovnih nalog in z njimi priložnosti za poenostavitve, pocenitve, izboljšanje ali olajšanje dela. Ti predlogi ne pomenijo velikih skokov v napredku podjetja; z njimi podjetje izkoristi ustvarjalne potenciale in izkušnje, kateri pomembno vplivajo na konkurenčnost in poslovno uspešnost podjetja.

## 2.1. DELEŽ IZDATKOV ZA R&R

Ekonomisti in poslovne vede povezujejo stopnjo inoviranja z vloženimi inputi v R&R dejavnost. Več je podjetij na tehnološkem področju, ki ga podjetje pokriva, večja je konkurenca znotraj njih in večja so tveganja R&R dejavnosti (Makovec Brenčič, 2000, str. 143). Večji konkurenčni pritiski pa silijo podjetja k vse intenzivnejšim procesom inovacij, saj je v večini panog realizacija rasti in dobička pogojena s procesom inoviranja. Pri tem niti ni tako pomembno, kdo prvi identificira in komercializira inovacije, ampak kdo prvi močno investira v ključne inovacije.

Različne panoge različno veliko izdatkov namenjajo za R&R. Izdatke za R&R podjetja porabijo za inovacijsko dejavnost ter zaščitne raziskave, s katerimi ocenjujejo izdelke tekmecev in si prizadevajo ohraniti konkurenčnost obstoječih izdelkov.

Pokazatelji stopnje nagnjenosti k R&R in s tem pogojenosti inoviranja in znanja so: število registriranih patentov, trgovinskih, blagovnih znamk, poslovnih skrivnosti, procesnega know-howa, število zaposlenih v raziskovalno-razvojni funkciji in način njenega organiziranja. R&R so oblikovane v okviru samostojnega oddelka R&R, v povezavi s funkcijo trženja ali v obliki štabne enote (t.i. razvojne skupine, ki združujejo predstavnike vseh poslovnih funkcij podjetja). Drugi vir iniciativ R&R v podjetjih lahko izvira iz t.i. notranjega trženja, to je ustreznega motiviranja oblikovanja iniciativ in predlogov s strani zaposlenih (Makovec Brenčič, 2000, str. 143-144).

Ko se podjetja odločajo za konkretne R&R, oblikujejo prednostno lestvico, ki upošteva zlasti:

1. možen dobiček na trgu,
2. možnost tehničnega uspeha,
3. čas in sredstva, ki jih projekt terja od začetka do konca.

Po navedenih merilih primerjajo posamične predloge. Pri tem pa ne smemo pričakovati, da bo produktiven prav vsak izdatek, ki je povezan z R&R, saj ne gre za mehanične postopke, marveč za ustvarjalne, zato ne moremo z gotovostjo računati na pozitiven rezultat. Vendar niti izdatki niti pridobljeni podatki niso izgubljeni, saj jih hranijo za kasnejšo uporabo.

Dovč (Dovč, 2003, str.14) navaja rezultate ljubljanskega Inštituta za ekonomska raziskovanja, kjer so izračunali, da družbe v predelovalni dejavnosti ustvarijo s prodajo povsem novih izdelkov le 8,4 % vsega prihodka. To pomeni, da slovenski izvoz temelji predvsem na neinventivnih izdelkih in storitvah, ki ne pripomorejo k bistveno večji dodani vrednosti na zaposlenega in s tem tudi ne k višji produktivnosti. Razlog za takšno zaostajanje je zanemarjanje raziskovalno-razvojne dejavnosti. Podjetja in vlada temu namenjata veliko premalo pozornosti in denarja, da bi lahko hitreje lovili razvojni zaostanek za EU. Prav v tem se namreč skriva možnost za nagel preboj med tehnološko najbolj razvite, ki sta ga v zadnjih letih izpeljala Irska in Finska. Ti dve državi za razvojno-raziskovalno dejavnost nameni kar 3,3 % BDP (povprečje EU znaša 1,95 %). S svojimi 1,52 % Slovenija že relativno vlaga več kot polovico manj, dejanski znesek pa je zaradi razlike v BDP še toliko večji (Dovč, 2003, str. 14).

Urad za makroekonomske raziskave je v zadnjem poročilu o razvoju ugotavljal dejavnike, kateri povzročajo zaostajanja v RR-dejavnosti - pomanjkanje finančnih virov, previsoki stroški inovacijske dejavnosti in premalo ustreznih kadrov.

Tabela 4: Bruto domača poraba na R&amp;R v državah pristopnicah in v državah članicah EU

	Mio ECU/EUR		% od BDP	
	1995	2000	1995	2000
Bolgarija	62	71,5	0,62	0,52
Ciper	18,2	24,5	0,23	0,26
Češka	403	744	1,01	1,33
Estonija	30,1	37	0,61	0,66
Madžarska	250,4	405,3	0,73	0,8
Latvija	17,8	37,5	0,53	0,48
Litva	22	73,1	0,48	0,6
Poljska	672,7	1196,6	0,69	0,7
Romunija	216,8	148,7	0,8	0,37
Slovaška	138,3	142,9	0,94	0,67
Slovenija	243,1	297,3	1,69	1,52
Turčija	492,5	851	0,4	0,6
Belgija	3628,7	4618,1	1,71	1,96
Danska	2530,6	3604,2	1,84	2,07
Nemčija	42437,9	50316,4	2,26	2,48
Grčija	437	795,4	0,49	0,67
Španija	3623,8	5719	0,81	0,94
Francija	27446,6	30152,7	2,31	2,13
Irska	682,7	1075,6	1,34	1,21
Italija	8386,3	11524	1	1,04
Luksemburg				
Nizozemska	6313,3	7563	1,99	2,02
Avstrija	2797,4	3687,5	1,56	1,8
Portugalska	470,3	814,7	0,57	0,76
Finska	2262,7	4422,6	2,29	3,37
Švedska	6360,6	8607,9	3,46	3,78
Velika Britanija	17097,2	28757,4	1,97	1,85
Pridružene članice	2477	2958,2	0,83	0,84
EU - 15	124427	163937	1,89	1,93

Vir: Frank, 2003, str. 1.

## 2.2. USTVARJALNOST V PODJETJU

V podjetju se morajo nujno posvečati ustvarjalnosti in inovacijski politiki, ker kreativnost in inovacije so vitalne sestavine mednarodnega poslovanja. Brez njih organizacije postopno stagnirajo in postajajo sterilne (Hrastelj, 1984, str. 59) .

V podjetju je pomemben pozitiven odnos in konkretna zavzetost vodstva do inovativnosti. Institucionaliziranje inovativnosti zahteva kreativno okolje. To pomeni zaposlovanje in spodbujanje razvoja izjemnih ljudi iz različnih okolij. Z ustreznim angažiranjem in spodbujanjem slehernega zaposlenega v podjetju v inventivno – inovacijske procese, bomo dosegali boljše ekonomske učinke – dobiček (Devetak, 1995, str. 197). Idealen zaposleni je inventiven, s trdnim zavedanjem o tekmovalnosti na trgu (Jagersma, 2003, str. 25). Inovativno



podjetje je pozorno na razvoj takih zaposlenih, ker se zaveda, da je najboljša konkurenčna prednost delovna sila, ki je sposobna izkoristiti invencije.

Kreativnost je najpomembnejši del inovativnosti, je začetna točka procesa, ki s spretnim usmerjanjem spremeni idejo v inovacijo. Inovativnost je zmožnost ustvariti ideje in jih razviti v uporabne (Lampikoski, Emden, 1996, str. 7-8). Ideje se porajajo spontano, ustvarjalnost ni omejena na oddelek raziskav in razvoja, temveč lahko ideje pridejo od koderkoli in jih je treba spodbujati. Vodstvo podjetja in marketing bo dajalo predloge za nove proizvode, proizvodnja - ideje za procesne izboljšave, bogat vir zamisli so tudi zunanji viri (kupci, konkurenti, dobavitelji). Nove ideje so posledica odličnega poznavanja nekega področja in dolgotrajnega razmišljanja o njem. Ideja je tudi rezultat znanja, ker brez znanja inovator ne more preveriti uresničljivosti, izvedljivosti in koristi ideje.

Urabe, Child in Kagono navajajo štiri dejavnike, kateri vplivajo na ustvarjalnost (Urabe, Child, Kagono, 1988, str. 109):

- » ustvarjalni in sposobni zaposleni,
- » bogati finančni viri in dobre prostorske zmogljivosti za R&R,
- » svoboda raziskovanja,
- » uporaba rezultatov in nagrajevanje.

Kreativno razmišljanje pomeni poleg novih izvernih idej tudi prenašanje preizkušenih zamisli ali postopkov med področji dejavnosti. "Inovacija je praktična uporaba idej kreativnosti v zvezi z izvajanjem nalog, na boljši ali cenejši način" (Hrastelj, 1984, str. 59). Beije navaja tri Usherjeve pristope, ki pojasnjujejo, kako se pojavlja kreativnost v podjetju (Beije, 1998, str. 75):

1. *Abstrakten ali transcendentalen pristop* – invencija se poraja priložnostnemu geniju, ki občasno dobi navdih. Inovacije so odvisne od prisotnosti teh posameznikov. Čas in prostor za nove ideje sta nepredvidljiva.
2. *Mehanističen pristop* – invencija je posledica pritiska nujnosti, posamezniki so odvisni od akumuliranja znanja na svojem področju – invencija se razvije iz predhodnih znanj. Inovacije se proizvaja kontinuirano.
3. *Pristop kumulirane sinteze* – invencije so posledica zbiranja in sestavljanja manjših invencij.

Ovire, ki preprečujejo ustvarjalnost so (Urabe, Child, Kagono, 1988, str.108):

1. Možnosti uspeha so nizke, nove ideje so tvegane – verjetnost uspeha razvoja nove ideje v nov izdelek so samo 8,7%;
2. Ustvarjalna ideja potrebuje dlje časa, da ustvari dobiček;
3. Ustvarjalni ljudje niso komformisti, so individualisti in nelojalni podjetju – te ljudi je težko motivirati in voditi.

Zaradi zgornjih ovir se podjetje raje odloči za vlogo zasledovalcev namesto ustvarjalcev novih izdelkov.

### **2.3. ORGANIZACIJSKA KULTURA KOT POGANJALO INOVIRANJA V PODJETJU**

Z ustvarjalnostjo ustvarjamo konkurenčnost, zato je strateško pomembna za podjetje. Ustvarjalnost v pravi organizacijski kulturi postane inovacija. Organizacijska kultura predstavlja ukoreninjena prepričanja, vrednote in norme, ki so značilna za podjetje in jih ločujejo od drugih podjetij. Kultura je primarni dejavnik inovativnosti. Sodobna, fleksibilna

kultura podjetja, v kateri sta kreativnost in zlasti inovativnost optimalno ovrednoteni in nagrajeni, je izziv za vse.

Funkcija kulture pomeni (Tasič, 1993, str. 97):

- \* prenos znanja, vrednot in čustev – preko kulture se zaposleni naučijo odločati o tem kaj je pomembno in kako potekajo določeni postopki;
- \* poenotenje organizacije podjetja - s sodobno kulturo postaja podjetje enotnejše in učinkovitejše, ker sta nadzor in odločanje mogoča na vseh ravneh;
- \* osmišljanje dela zaposlenih – z določeno kulturo dobijo zaposleni občutek smiselnosti svojega dela in pripadnosti neki skupini.

Podjetje mora ustvarjati kulturo, kjer se zaposleni počutijo dobro, so zadovoljni, kar vpliva na kakovost njihovega delovanja. Karakteristike ustvarjalnega podjetja so tudi sprejemljivost za nove ideje, pritisk za večjo proizvodnjo, strpnost do nenavadnih idej, spodbuda za ustvarjalnost. Kultura uspešnih podjetij spoštuje posameznika, ga povzdiguje med zmagovalce in ljudem dopusti izstopati. Inovativna kultura vzgaja podjetniški duh in kreativnost, razvijati skuša medsebojno zaupanje z učinkovitim komuniciranjem med vsemi nivoji podjetja.

Glavno premoženje podjetij leži v ustvarjalnih ljudeh. Uspeh podjetja lahko povečamo, če približamo vrednote podjetja k vrednotam posameznikov. Bolj ko se zaposleni poistoveti s podjetjem, večja bo njegova pripadnost in želja po nadaljnjem uspešnem razvoju. Vsak zaposleni je posameznik z lastnimi potrebami, željami in cilji, ki ga motivirajo. Pripravljenost k inoviranju lahko v podjetju motivirajo z nematerialnimi dejavniki – izobraževanje, razširitev nalog in odgovornosti, možnost participacije pri odločanju, boljša informiranost; ali z vzpodbujanjem na podlagi materialnih dejavnikov – fleksibilen delovni čas, dopusti, povečanje plače, nagrade, posojila, solastništvo podjetja, popusti, službeni avto. Nematerialne spodbude vplivajo na več delavcev, kateri lahko izbirajo med ponujenimi spodbudami, materialne spodbude pa so individualne.

Pri oblikovanju inovativno usmerjene kulture podjetja je pomembno ustrezno vodstvo. Kulturo podjetja v največji meri oblikuje menedžment s svojimi pogledi in usmeritvami ter strategijami. Vsak manager lahko pospešuje ustvarjalnost s tem, da zaposli kreativne ljudi, katerim da prave pogoje za njihov uspeh in jih spodbuja. Ustvarjalni ljudje potrebujejo nenehne povratne informacije in vrednotenje ter nagrajevanje. "... kreativni ljudje se ne rodijo, marveč predvsem z zavestnim prizadevanjem razvijajo svoje lastnosti, s tem da porabijo za to več ali manj truda." (Hrastelj, 1984, str.59) Manager mora biti ustvarjalec idej, spodbujevalec idej (spodbuja zaposlene k idejam in predlogom in k razvijanju le teh v inovacije), prizadevati si mora za odprto, podporno kulturo, biti mora svetovalec, prepričevalec in vodja. Tako mora biti manager tudi strokovnjak na svojem področju, kar mu je tudi vir inovativnosti (Lampikoski, Emden, 1996, 208 str.)

Elementi v podjetju, ki ustvarjajo okolje prijazno inovativnosti so:

- inovacija se smatra za velik izziv podjetja,
- inovacije se podpira in spodbuja,
- sodelavci so odgovorni in sodelujejo pri odločanju,
- za razvoj kreativnosti in inovacijskih sposobnosti potrebujejo sodelavci zadosten obseg svobode, kar pomeni jasno strukturo, ki zaposlenim omogoča delo na avtonomen in kreativen način znotraj določenih meja in osnovnih pravil.

Slovenska podjetja v inovativnosti še močno zaostajajo za razvitimi tujimi konkurenti, a je letos v primerjavi z deležem inovacij na zaposlenega po lanski raziskavi ta % vendarle nekoliko višji (Manfreda, 2003, str. 9). V letu 2002 je bil % inovacij na zaposlenega 0,33, v letu 2003 pa 0,43. Problem inovativnosti je širši in zahteva najprej določeno stopnjo kulture podjetja. To pa poteka v Sloveniji počasi in terja od menedžmenta veliko naporov - osebni zgled in osebno podporo oziroma naklonjenost, oblikovanje pravne regulative, organizacijskih struktur, sistemov informiranja in nagrajevanja. Spodbujanje nenehnega izobraževanja in inovativnosti zaposlenih torej ne pomeni le denarno nagrajevati njihov trud, temveč jim tudi ponuditi možnosti za inovativno delo, uspešnost pa nagraditi tudi z javno pohvalo.

## **2.4. TVEGANJE PRI INOVIRANJU**

Inoviranje je vedno povezano s tveganjem. Zunanje tveganje predstavljajo nepredvidljivost prihodnjih potreb in želja kupcev, razvoja trga in odzivov konkurentov. Notranje tveganje prinašajo novi koncepti, izdelki ali procesi in spremembe, katere zahtevajo le-ti v organizaciji podjetja. Poleg tega oportunitetni stroški lahko narastejo, če podjetje zamudi z uvedbo inovacije na trg (Jagersma, 2003, str. 26). Stopnje inovativnosti in potrebe po inovacijah so različne od panoge do panoge in inovativnost je visoko tvegana postavka v podjetju, vendar mora »biti prvi na trgu« postati osnovni motiv pospeševanja inovacij v podjetju (Makovec Brenčič, 2000, str. 144).

Tveganja z inovacijami lahko združimo v sklope (Berginc, 2001, str. 172):

- 1) Tržno tveganje – inovacija nam pomeni poskus tržnega učinka - izboljšanja konkurenčnega položaja, večjo prodajo in višji dobiček.
- 2) Organizacijsko tveganje – predstavlja razvijanje novih tehnologij.
- 3) Osebno tveganje – uspeh inovacije je odvisen od vseh zaposlenih, neuspelo inoviranje je posledica skepticizma in negotovosti.

Ovire pri inoviranju so lahko tako notranje kot zunanje. Notranje ovire so, če strateška usmeritev podjetja ne dopušča eksperimentiranja z inovacijami, če se v inovacijski proces ne da privabiti ustreznega kvalificiranega kadra, če je težko pridobiti znanje in informacije o novih tehnologijah in ne delujejo viri informacij ter, če je težko napovedati strošek procesa inoviranja. Zunanje ovire so lahko slabe izkušnje, ovire povezane s patenti in standardizacijo, tehnološke ovire ali ovire, ki onemogočajo partnerski odnos s sofinancerjem projekta.

## **2.5. PREVZEM IN POSNEMANJE INOVACIJ**

Uspešna podjetja, katera rastejo in ustvarjajo nova delovna mesta kombinirajo inovacije in posnemanje. Posnemanje ni nedopustno, če inovacija ni ali je nezadostno zaščitena. Ker mnoga podjetja inovacij zavestno ne zaščitijo, odpirajo s tem široko področje za posnemanje, ne glede na to, da tudi obstoj pravic varstva mnogih posnemovalcev ne odvrne od njihovega delovanja.

Inovacijo lahko podjetje pridobi tudi z nakupom pravice do izkoriščanja postopka ali izdelka, čigar patent ali blagovni vzorec pripada nekemu tretjemu. S pravico uporabe želimo pridobiti know-how za določeno tehnologijo.

Za nakup se odločimo, če ima podjetje:

» *tehnološki primanjkljaj*, če je podjetju pravno ali dejansko zaprt dostop do tehnologije;

- » *primanjkljaj zmogljivosti*, če podjetje nima ne strokovne ne kadrovske zmogljivosti, da bi razvilo primerljivo tehnologijo;
- » *časovni primanjkljaj*, če želi podjetje privarčevati čas za raziskave in razvoj, da bi lahko hitreje izkoristilo aktualne prodajne možnosti;
- » *kapitalski primanjkljaj*, ker podjetje ne more financirati takšnih raziskav in razvoja ter vidi v nakupu licence možnost, da nadomesti naložbo s tekočimi plačili.

Odločitev mora upoštevati tudi pripravljenost lastnika patenta za licenciranje. To je zlasti težko, če je lastnik patenta hkrati konkurent in če obstajajo pogoji, da bo kupec patent bolje izkoristil. Kupec seveda vztraja pri ekskluzivnosti, s čimer skuša preprečiti nadaljno konkurenco.

Zadnja raziskava statističnega urada o transferu tehnologije v predelovalnih dejavnostih v letu 2000 ugotavlja, da so slovenska podjetja leta 1998 za nakup tehnologije porabila 2318 milijard tolarjev, medtem ko so s prodajo tehnologije v tujino zaslužila komaj 245 milijard. Več kot zgovorni so podatki tudi o RR dejavnosti v slovenskih podjetjih. Med malimi podjetji (do 49 zaposlenih) ima RR oddelke komaj 8,6 odstotka vseh podjetij, pri srednjih (50 do 249 zaposlenih) je takih dobra četrtina, medtem ko ima polovico velikih slovenskih podjetij svojo RR-dejavnost. V tej luči je inovativna dejavnost problem predvsem za majhna in srednje velika podjetja (Dovč, 2003, str. 14).

### 3. RAZVOJNI PROCES NOVEGA IZDELKA

Do poznih petdesetih let je svet označevalo presežno povpraševanje. Ljudje so čakali v vrstah za nakupe. Kakovost izdelkov je bila nizka, proizvode so podjetja prodala z malo truda.

Razlikujemo med idejo o izdelku, konceptom izdelka in njegovo podobo. Ideja o izdelku je možen izdelek, ki ga podjetje lahko ponudi trgu, koncept izdelka je predelana različica ideje, izražena z izrazoslovjem porabnika, podoba izdelka pa je določena predstava o dejanskem ali možnem izdelku, ki si jo porabnik ustvari (Kotler, 1996, str. 328).

Kotler navaja osem stopenj razvojnega procesa novega izdelka. Namen vsake stopnje je, da ugotovimo, ali naj idejo o izdelku razvijemo naprej ali jo ovržemo. S tem podjetje želi zmanjšati možnosti, da bi slabe ideje napredovale, dobre pa bile zavrnjene.

Stopnje razvojnega procesa novega izdelka so (Kotler, str. 322 - 346):

**1. Iskanje idej** mora biti načrtovano, poslovodstvo določi izdelke in trge ter opredeli cilje glede novega izdelka. Viri idej so lahko kupci, znanstveniki, konkurenti, zaposleni, tržne raziskave, trgovski posredniki ali poslovodstvo. Tehnike iskanja, ki pomagajo pri ustvarjanju boljših idej pa so:

- seznam značilnosti: glavne značilnosti priredimo glede na cilje,
- ustvarjanje povezav: povezave med različnimi predmeti,
- morfološka analiza: določimo strukturalne razsežnosti problema in ugotavljamo povezavo, da dobimo nenavadne kombinacije,
- določitev potrebe/problema: ugotavljanje potreb se začne v vprašanjih o morebitnih problemih, ki jih ima kupec z uporabo,
- možganska nevihta: 6-10 ljudi, ne sme biti prisotnega ocenjevanja, vzpodbuja se spontanost, količina ter kombiniranje idej,

- sinektika: skupina ni seznanjena s problemom, značilno je zavlačevanje, avtonomija predmeta, vsakdanjost, približevanje, odmikanje, uporaba metafore.

**2. Ocenjevanje idej** – namen je ovreči slabe ideje, ker stroški razvoja izdelka z vsako stopnjo naraščajo, zato ne smejo slabe ideje napredovati.

**3. Oblikovanje in testiranje koncepta izdelka:** koncept izdelka je različica ideje, izražena z izrazoslovjem odjemalca - kupec kupuje koncept izdelka. Pomemben je načrt pozicioniranja izdelka in koncept blagovne znamke. Koncept izdelka moramo testirati na ustrezni skupini ciljnih kupcev, ki nam dajo oceno stopnje potrebe in nakupnega namena, kar lahko primerjamo z izdelki iste vrste in ugotovimo, ali ima koncept možnosti za uspeh.

**4. Razvoj trženjske strategije,** ki bo uspešno predstavila proizvod in ga tudi obdržala na trgu. Obsega velikost, sestavo in obnašanje ciljnega trga, pozicioniranje, prodajo, tržni delež, dobiček, načrtovano ceno, distribucijo, proračun za trženje ter strategijo trženjskega spleta v času. Strategije za umeščanje novega proizvoda na trg so po Assaelu usmerjene proti trem ciljem: identifikaciji tržnega segmenta, pozicioniranje proizvoda in oblikovanje tržnega spleta.

**5. Poslovna analiza** – pomembna je napoved prodaje, stroškov, dobička in finančna merila (prag rentabilnosti, analiza tveganja).

**6. Razvoj izdelka** – tržniki obveščajo oddelek za raziskave in razvoj o lastnostih, katere zahtevajo kupci.

**7. Testiranje na trgu** – izdelek opremljen z blagovno znamko, embalažo in začetnim trženjem se testira v okolju. Podjetje se odloča o obsegu (odvisen od višine naložb, tveganja, stroškov raziskav) in načinu testiranja (izdelki za široko porabo ali za organizacije). Testni trgi morajo biti reprezentativni za ciljni segment izdelka in odražati konkurenčne pogoje. Uvedba na testne trge brez konkurence, bi dala navzgor pristransko oceno rezultatov. Če se rezultati testnih trgov ne ujemajo s prodajnimi in dobičkovnimi cilji, podjetje še vedno ima čas, da umakne proizvod in se izogne neuspehu. Testni trg se lahko modificira, oglaševalske teme spremeni, deleže proračuna za posamezne elemente trženjskega spleta zniža ali poviša in raven cen prilagodi glede na odzive na testnem trgu. Tako spremenjen trženjski načrt je osnova za uvedbo proizvoda na trg (Assael, 1990, str. 380).

**8. Končna uvedba izdelka na trg** – podjetje se sooča z najvišnjimi stroški. S testiranjem se zagotovi dovolj podatkov, da se podjetje odloči o uvedbi izdelka na trg, kdaj ga bo uvedlo – ali bo vstopilo prvo na trg, počakalo na vstop vzporedno s konkurentom ali počakalo, da ga prehiteli konkurent; kje – v enem kraju, na celotnem domačem ali mednarodnem trgu; določiti mora ciljno skupino kupcev in strategijo uvajanja novega izdelka na trg.

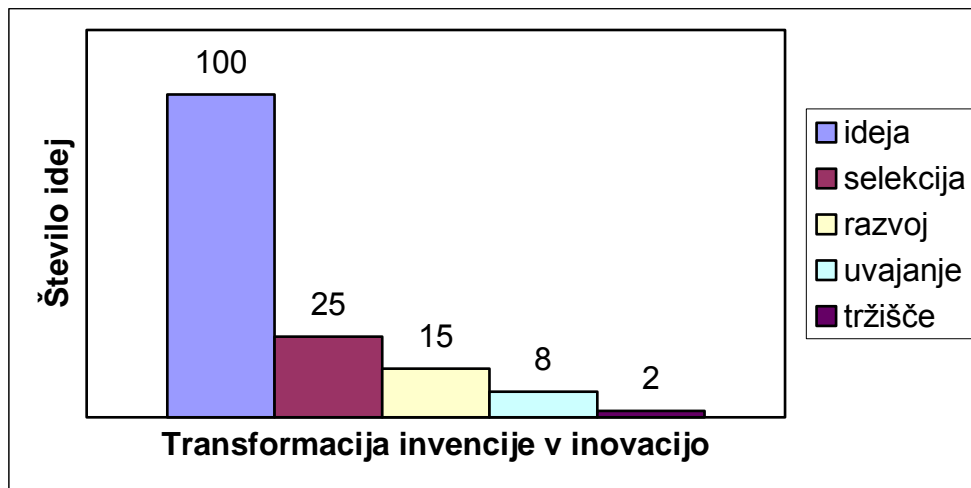
Tabela 5: Čas in organizacija inovacijskega procesa

Stopnja	% od celotnega časa	
	Izvajalec	
Iskanje idej	5%	R&R, tržniki
Poslovna analiza	10%	Tržniki, R&R
Tehnični razvoj izdelka in testiranje prototipa	42%	R&R, oddelek za testiranja
Proizvodnja	38%	Proizvajalec
Uvedba na trg	5%	Tržniki

Vir: Beije, 1998, str. 64.

Uspešno realizacijo doživijo le redke ideje. V fazo razvoja in proizvodnje jih pride le delček. Izmed novosti, ki so se uvedle na tržišče, se jih uveljavi le četrtnina.

Slika 5: Življenjski cikel ideje



Vir: Likar et al., 2002, str. 21.

Uspešno razvit in voden proces inoviranja generira visoko potencialne ideje, proizvede hitro in ekonomično izdelke visoke kvalitete in posledično tudi zviša tržni položaj podjetja (Jagersma, 2003, str. 25).

Konkurenčna podjetja hitro prekopirajo izdelek in ga uvedejo na druge trge. Da si podjetje zagotovi konkurenčno prednost, mora izdelek patentirati ali se odločiti o dajanju licence ter si s tem zagotovi hiter in široko razširjen vstop na trge.

Najpomembnejši element v procesu je pravočasnost – v pomenu izkoriščanja priložnosti in konkurenčnih slabosti v pravem trenutku ter minimiziranje časa od generiranja ideje do trženja izdelka ter minimiziranje časa, katerega potrebujemo, da dosežemo želeno razširjenost izdelka na trgih.

Investicija v produkcijo in trženje prinaša tveganje. Da se tveganje minimizira, ponavadi podjetja izberejo taktiko, da najprej lansirajo izdelek v regije s šibko konkurenco in nato nadaljuje na konkurenčno zahtevnejše trge. Seveda lahko podjetje lansira izdelek tudi naenkrat na celoten nacionalni trg (Assael, 1990, str. 383).

Hill navaja podatke, da so raziskave v 16 državah v kemični, farmacevtski, naftni industriji in industriji elektronike pokazale, da samo 20 % projektov R&R postane tržno uspešen izdelek ali proces oziroma le 12% jih prinaša dobiček, ki pokrije stroške. Razlogi za tako visok delež neuspešnih idej so razvoj tehnologije, za katero obstaja omejeno povpraševanje, neuspešno trženje in nezmožnost proizvesti nov izdelek stroškovno učinkovito. Podjetje mora zato povezati med sabo funkcije R&R, trženja in proizvodnje. S tem si zagotovijo sledeče (Hill, 2001, str. 555):

- » Razvoj izdelkov je posledica potreb kupcev.
- » Novi izdelki so namenjeni da olajšajo proizvodnjo.
- » Razvojni stroški so omejeni.
- » Čas za trženje je minimiziran.

Povezanost R&R ter trženja je potrebna, da je razvoj izdelkov posledica potreb in zahtev kupcev ter da je izdelek primerno tržno predstavljen. Kupci so primarni vir idej za nove izdelke, identifikacija njihovih potreb, še posebno skritih, daje povod za uspešno inoviranje

izdelkov. Brez povezave med razvojem, raziskavami in trženjem, podjetje nosi tveganje, da razvija izdelke za katere ni povpraševanja oziroma potreb.

Povezanost R&R ter proizvodnje pomaga podjetju znižati stroške razvoja in pospešiti lansiranje izdelka na trg ter narediti izdelke, ki znižajo stroške in zvišajo kakovost izdelkov. Brez integracije proizvodnje in R&R se novi izdelek lahko izkaže kot težko proizvedljiv, zato mora podjetje izdelek predelati. S tem se znatno zvišajo stroški razvoja (do 50 %) in se podaljša čas za uvedbo izdelka na tržišče za 25 % (Hill, 2001, str. 555).

### **3.1. VPLIVI NA USPEH ALI NEUSPEH NOVEGA IZDELKA**

Stanje na trgu se je spremenilo iz trga ponudnikov v trg kupcev. Konkurenca za vsak proizvod je bogata in kupec ima visoko pogajalsko moč pri postavljanju cene, kakovosti in kratkih dobavnih rokov. Natančno diktirajo tudi funkcionalnost izdelkov, številne različice istega izdelka in majhne serije variant. Podjetje se mora stalno prilagajati tržnim in drugim spremembam, da si zagotavlja obstoj in izboljševanja položaja na trgu.

Empirične študije, ki so ugotovljale razloge za uspeh oz. neuspeh izdelkov, so pokazale na pet področij razlik. Dejavniki uspešnih inovativnih podjetij so:

- + razumevanje tržnih potreb in preferenc kupcev,
- + močne lastne raziskave in razvoj,
- + posvečanje več pozornosti trženju,
- + neprestan trud pri pomoči uporabnikom,
- + izkoriščanje obstoječega know-howa podjetja za razvoj novega izdelka,
- + izmenjava razvojnikov med oddelki podjetja,
- + uporabljanje več zunanjih virov (tehnologije in nasvetov),
- + zgodnje odkrivanje potencialnega trga,
- + razvoj novih proizvodov je visoko v hierarhiji ciljev podjetja,
- + pripravljenost prevzemanja tveganja,
- + okolje spodbuja podjetništvo in prevzemanje tveganja razvoja novih izdelkov,
- + vpeljan proces razvoja novega izdelka,
- + ključni, odgovorni posamezniki na položajih z več avtoritete,
- + močna programska podpora informacijske tehnologije, ki omogoča dostop do neznanega.

Za postavitev dejavnikov neuspešnosti se menedžerji naslanjajo na pretekle izkušnje. Izdelki propadejo predvsem zaradi: (Assael, 1993, str.369)

- narobe interpretiranih potreb kupca,
- neustreznega pozicioniranja izdelka,
- neustrezne kvaliteta izdelka,
- nezadostna raziskava trga – npr. koliko so kupci pripravljene plačati,
- nezadostna analiza konkurence.

Za neuspešno tržno uvedbo je možnih več razlogov. Podjetja včasih predolgo ne uvedejo inovacije na trg, ker čakajo na jasne signale spreminjanja trga; podcenjujejo čas, ki bo potreben za uvedbo inovacije na trg; ne izkoristijo popolnoma različnih strategij vstopa novega izdelka na trg; precenijo cenovno občutljivost pri uvajanju inovativnih izdelkov ali se premalo posvetijo prodajnim potem ali iskanju partnerjev za nove trge (Jagersma, 2003, str. 26).

### 3.2. TRŽENJE INOVACIJE NA MEDNARODNIH TRGIH

V mednarodnem poslovanju trženje izdelka zahteva več različic samega izdelka za trženje v različnih državah, zato je pomembna integriteta R&R, trženja in proizvodnje.

Ko podjetje pripravlja primerno ponudbo za mednarodne trge, mora preveriti katere lastnosti prispevajo k privlačnosti izdelka in se odločiti, kaj bi lahko naredilo izdelek dobrodošel za mednarodni trg. Doole in Lowe navajata Kotlerjeve tri najpomembnejše vidike kupčevih potreb in zahtev: koristi in prednosti izdelka (ki zadovoljijo potrebe kupca), lastnosti izdelka (zunanja oblika, specifikacije, blagovna znamka, embalaža) in trženjske storitve, ki vključujejo poprodajne storitve, garancije, dostavo.

Najpomembnejše pred uvedbo izdelka na mednarodni trg je, da podjetje oceni primernost obstoječega izdelka – navodila za uporabo je treba prevesti za mednarodne trge, morda spremeniti embalažo ali pa celo narediti osnovne spremembe izdelka, zaradi različne uporabe, varnostnih zahtev. Višji stroški predelave izdelka za mednarodni trg lahko majhnemu podjetju preprečijo vstop na mednarodni trg.

Za vsak posamezni trg mora podjetje odgovoriti na vprašanja (Doole, Lowe, 2001, str. 295):

1. Za kakšen namen je bil izdelek razvit in kakšna bi bila uporaba v določeni državi?
2. Katere značilne svojstvene karakteristike ima izdelek?
3. Kakšne koristi bo imel kupec?
4. Kako je izdelek pozicioniran in kako naj bi ga kupci zaznavali?
5. Kateri tržni segment bo kupoval izdelek, ob kakšnih priložnostih in za kakšne namene?
6. Kako se izdelek umešča na celoten trg?

Pri uvedbi inovacije na mednarodni trg so prisotne tudi nevarinske vstopne ovire, kot so: razpoložljivost informacij; standardi soglasja za izdelke, certifikati; zaščita industrijske lastnine; označevanje, datiranje, navodila za uporabo; stroški, povezani s formalnostmi; neuradna komercialna ali finančna praksa; licence, kvote; pakiranje; zahteve, povezane s trgovinskimi listinami; carinjenje; zavarovalne obveznosti; finančne transakcije.

Tabela 6: Pregled zaznanih vstopnih pregrad

Ovire	Britanska podjetja	Nemška podjetja	Vzhodnoevropska podjetja
1.	jezik	razpoložljivost osebja	razpoložljivost osebja
2.	razpoložljivost osebja, tržnih kanalov in logistike	cene izdelkov	razpoložljivost tržnih informacij
3.	cene	jezik	jezik
4.	konkurenca	tržni kanali in logistika	tržni kanali in logistika
5.	razpoložljivost tržnih informacij	inštitucionalne strukture	konkurenca

Vir: Zupančič, 1999, str. 479.

Na mednarodno vodenje izdelkov vplivajo številni faktorji (Doole, Lowe, 2001, str.296-303):  
» kultura (npr. na področju prehrane mora podjetje upoštevati nacionalne in verske faktorje),  
» uporabnost izdelka (na različnih trgih se izdelek lahko uporablja drugače glede na kulturo, geografske značilnosti,... - npr. japonci potrebujejo motorno kolo za krajše razdalje, medtem ko američani potujejo daleč in po težjih terenih),



- » pravna določila (standardi),
- » odgovornost (za izdelke, ki lahko ogrozijo življenje – zdravila, tobak, azbest),
- » sprejetost izdelka in etični ozir (kupci imajo visoka pričakovanja in podjetje mora poskrbeti tudi za poprodajne storitve, garancije),
- » okoljevarstvo (ljudje se zavedajo posledic onesnaženja, predpisi o varstvu okolja),
- » krajši življenjski cikel izdelka (konkurenčna podjetja hitro posnemajo nove proizvode, da izkoriščajo nove tržne priložnosti, zato so za hiter razvoj potrebna višja sredstva),
- » franšize, skupna vlaganja in zaveznitva (potreba po hitrem izkoriščanju novih tehnologij in izdelkov zahteva ustvarjalnejše in cenejše načine raziskav in razvoja, kar omogoča povezovanje z drugimi podjetji),
- » spremembe v managementu trženja (več kreativnosti pri ustvarjanju politike izdelka – izboljšave na področju raziskav, načrtovanja, meritev poslovanja; natančnejše in dostopnejše informacije; z izboljšanjem povezav v podjetju, je razvoj novega proizvoda tesneje povezan z željami in potrebami kupca).

Razlogi za neuspeh razvoja novega izdelka za mednarodne trge (Doole, Lowe, 2001, str. 325):

- carinske omejitve in kvote,
- lokalna konkurenca,
- kulturne razlike,
- slabo načrtovanje,
- slab timing,
- pomanjkanje edinstvene ponudbe za mednarodni trg,
- premalo izdelkov na trgu,
- zgrešeno navdušenje managementa.

## **4. PREDSTAVITEV PODJETJA ALPINA d.d**

### **4.1. ZGODOVINA**

Tradicija izdelave čevljev na Žirovskem sega daleč v prejšnje stoletje. Leta 1945 so se zadruga združile v podjetje *Čevljarna Žiri z.z.o.j.* (zadruga z omejenim jamstvom). Zaradi povečanih potreb po obutvi ter lažje organiziranosti je podjetje leta 1946 prešlo v državni sektor in se leto kasneje preimenovalo v *Tovarno športnih čevljev Žiri* ter se začelo pripravljati na gradnjo nove tovarne, ki je začela obratovati 15.8.1948.

Okoli 1950 se je fizični obseg proizvodnje približal 200.000 parom, v primerjavi z 68.000 v ustanovnem letu.

Tovarna se je leta 1951 preimenovala v *Alpino, tovarno športnih čevljev Žiri*, naslednje leto pa v *Alpino, tovarno čevljev Žiri*. Leta 1951 je dobila dovoljenje, da je lahko svoje izdelke izvažala.

Ročno narejeni čevlji so postali preveč okorni in pretrdi, njihova izdelava pa predraga. Leta 1960 je steklo delo na tekočih trakovih, kar je pomenilo prehod z obrtniškega na industrijski način proizvodnje. Leta 1967 so nabavili prvi stroj za brizganje PVC- podplatom na smučarsko obutev.

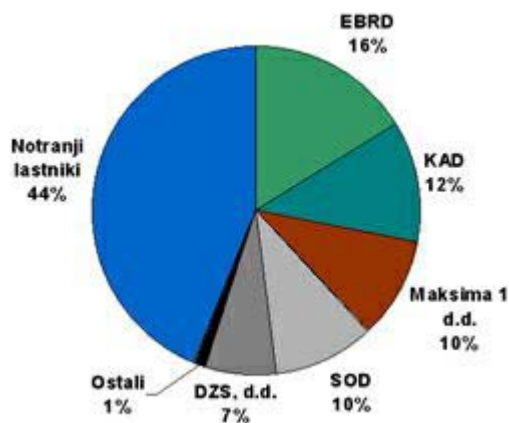
Leta 1995 se je podjetje iz "družbenega" lastninsko preoblikovalo v delniško družbo in se leta 1999 finančno prestrukturiralo in podpisalo pogodbe z Evropsko banko za obnovo in razvoj. V letu 2000 so sprejeli strategijo razvoja proizvodnje in prodaje za petletno obdobje.

Danes proizvodni in prodajni program obsega žensko in moško lepljeno in brizgano modno obutev, obutev za prosti čas in športno obutev za tek na smučeh, alpsko smučanje, za pohodništvo in gornišstvo ter rolerje.

Osnovni kapital družbe znaša 21.000.000 EUR. Delnica podjetja je znašala 8.000 SIT na dan 1.9.2003.

Lastniki delniške družbe Alpina pa so: EBRD (Evropska banka za obnovo in razvoj) – 16%, Kapitalska družba d.d. – 12%, Maxima 1 d.d. – 10%, Slovenska odškodninska družba d.d. – 10%, DZS, d.d. – 7%, notranji lastniki – 44% in ostali. Lastniška struktura Alpine d.d., je naslednja:

Slika 6: Lastniška struktura na dan 31.12.2001



Vir: Interni podatki, 2001.

Skupina Alpina na dan 31.12.2002 vključuje obvladujoče podjetje Alpina d.d., Žiri, odvisna podjetja Alpina Italia S.r.l., Italia, Alpina Cro d.o.o., Zagreb, Alpina BH d.o.o. Sarajevo, Fabrika obuče i galanterije d.d. Sarajevo, Alpina Yug d.o.o. Niš in pridruženo podjetje Alpina Sports Corp., ZDA.

#### 4.2. CILJI PODJETJA ZA LETO 2003

V letu 2002 je Alpina proizvedla 1,631 milijona parov obutve in preseгла obseg proizvodnje prejšnjega leta za 6 %. Ustvarila je slabih 11 milijard SIT čistih prihodkov iz prodaje, kar je 12 % več kot v letu 2001 in en % nad načrtovanimi. 86 % celotnih prihodkov prodaje je dosegla s prodajo obutve, ki nosi njeno blagovno znamko, ostalo pa s prodajo dokupljene obutve .

Zaradi cenejše delovne sile, se proizvodnja seli v Romunijo, Bosno in Hercegovino ter na Hrvaško in se zmanjšuje število zaposlenih. V letu 1998 je bilo zaposlenih 1.221, v letu 2000 1.124, v letu 2002 pa 1.079.

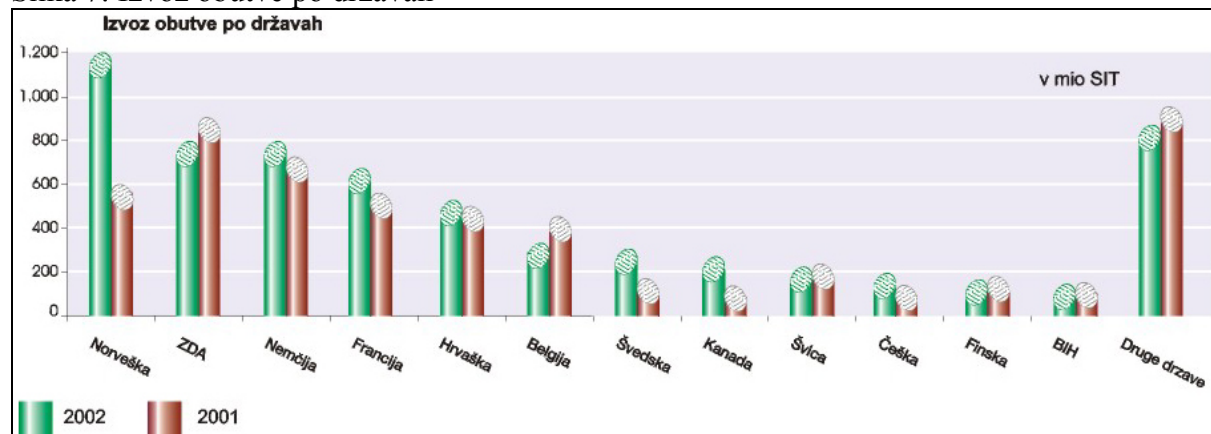
Tabela 8: Izbrani podatki o poslovanju Alpine, d.d., Žiri

	2002	2001	2000	Indeks 02/01
Prihodki od prodaje	10.978	9.819	7.998	111,8
Delež izvoza v prodaji (%)	70	66	63	106,1
Čisti dobiček/izguba	283	152	126	186,2
Čisti dobiček na delnico	1.438	772	639	186,3
Proizvodnja (v 1000 parih)	1.631	1.532	1.502	107
Zaposleni - stanje 31.12.	1.079	1.115	1.124	97

Vir: Letno poročilo 2002.

Leto 2002 je pomembno tudi zaradi visokega 59 – odstotnega povečanja izvoza obutve za tek na smučeh. S tem je dosegla 33 – odstotni svetovni tržni delež. 96 odstotkov celotne prodaje obutve za tek na smučeh je prodala pod lastno blagovno znamko ter postala vodilni proizvajalec in svetovna blagovna znamka. V letu 2002 je bil največji in najpomembnejši izvozni trg Norveška zaradi odlične prodaje obutve za tek na smučeh.

Slika 7: Izvoz obutve po državah



Vir: Letno poročilo 2002, str.12.

Prodaja smučarskih čevljev je bila v letu 2002 za 15% večja od dosežene v preteklem letu, ni pa dosegla optimistično zastavljenih ciljev zaradi manjših naročil pomembne mednarodne športne verige in slabega začetka zimske sezone v Ameriki in Evropi (Alpina, Letno poročilo 2002, 2003).

Z uresničevanjem načrtane strategije se bo krepila poslovna uspešnost in Alpina bo dosegla svoj temeljni dolgoročni cilj, ki ga sestavljata dve bistveni sestavini:

1. Dolgoročna rast in razvoj;
2. Povečevanje tržne vrednosti enote lastniškega kapitala.

#### Cilji v obdobju petih let na športnem programu:

- » Tekaški čevlji: obdržati 23% svetovni tržni delež in tehnološko vodstvo;
- » Pohodni čevlji (trekking): povečati skupno prodajo za višjo stopnjo kot je stopnja rasti trga (Alpina mora presežati rast trga za 2 odstotni točki, to je 4% namesto 2%);

» Smučarski čevlji: doseči maksimalni denarni tok z zadržanjem obstoječega nivoja prodaje in razviti nov izdelek.

Cilji v obdobju petih let na modnem programu:

» Brizgana obutev: maksimirati denarni tok s polno uporabo zmogljivosti in višjo dodano vrednostjo;

» Ženski čevlji: doseči 3% letno količinsko rast in isto realno rast pri pokritju;

» Moški čevlji: doseči 3% letno količinsko rast in isto realno rast pri pokritju ter utrditi sloves proizvajalca kvalitetne moške obutve v državah, kjer ima lastno maloprodajno mrežo.

Cilji v obdobju petih let v prodaji obutve na drobno:

- Slovenija: doseči 10% tržni delež v prodaji obutve v Sloveniji;

- Nekdanja Jugoslavija: pridobiti pomembno vlogo in 5% tržni delež v vsaki od bivših jugoslovanskih republik;

- Srednja Evropa: maloprodajno mrežo razširiti na Madžarsko, Poljsko, Češko in Slovaško.

V podjetju so si za leto 2003 načrtali naslednje cilje:

1. Ohraniti dosežene tržne deleže v prodaji obutve za tek na smučeh.
2. Povečati prodajo modne obutve v Nemčijo in na Švedsko.
3. Razviti nov otroški smučarski čevelj.
4. Posodobiti kolekcijo modne obutve z uvajanjem novosti med sezonami.
5. Izvesti testno proizvodnjo in prodajo kupcu prilagojene obutve.
6. Redefinirati in repositionirati blagovno znamko Alpina.
7. Nadaljevati s celovito poslovno integracijo povezanih družb v koncern Alpina.
8. Izboljšati sistem naročanja ter dopolnjevanja modelov v prodajalnah.
9. Izboljšati obrat zalog v maloprodaji.
10. Povečati čiste prihodke od prodaje izraženo v EUR za 6 %.
11. Doseči več kot 7 – odstotno donosnost kapitala.

#### **4.3. ALPINA KOT RAZVOJNO USMERJENA DRUŽBA ZA PROIZVODNJO IN PRODAJO OBUTVE**

Alpina je razvojno usmerjena družba za proizvodnjo in prodajo obutve. S tehnološkim vodstvom v proizvodnji, uvajanjem sodobnih tehnik prodajanja ter visoko usposobljenimi in motiviranimi delavci dosega dolgoročno rast in razvoj, povečuje tržno vrednost enote lastniškega kapitala, skrbi za zadovoljstvo kupcev in ustvarja novo vrednost. Razvojno – raziskovalna usmerjenost, ki prežema vsa temeljna poslovna področja, bo dejavnik dolgoročne poslovne uspešnosti, s katero bo Alpina ohranjala in utrjevala svoj položaj na

domačem in mednarodnih trgih. Kakovostni izdelki s prepoznavno blagovno znamko, partnerski odnosi s kupci ter približevanje končnemu potrošniku v najširšem pomenu besede so osnova za prodor na nove trge, soočenje s svetovno konkurenco in doseganje strateških ciljev "(Alpina, Letno poročilo 2002, 2003).

Dve tretjini celotne proizvodnje Alpine predstavlja **ženska in moška modna obutev**. Preostalo tretjino proizvodnje pa predstavlja **športna obutev**. Sedanje in prihodnje aktivnosti so usmerjene v tri programe pod blagovno znamko Alpina – smučarski čevlji, tekaški čevlji in pohodni čevlji. Da bi svojo ponudbo razširila in še bolj približala potrebam potrošnikov, Alpina dokupuje obutev drugih proizvajalcev.

Alpina ima poleg prodajaln v Sloveniji (49), tudi drugje svoje trgovine: na Hrvaškem (29), v Bosni (9), na Madžarskem (6) ter v Bolgariji (1).

#### **4.4. KUPCI SMUČARSKIH ČEVLJEV**

Prvi smučarski čevlji so bili narejeni iz planinskih čevljev. Z razvojem družbe so se inovirali tudi čevlji. Krajšanje proizvodnih časov, nenehne izboljšave izdelkov, novi designi in nižanje stroškov proizvodnje so danes glavne konkurenčne prednosti, ki jih v globalni ponudbi lahko dosežemo (Požar, 2003, str. 62). Potrebe kupcev zahtevajo razvoj izdelka. Višje ko so cene smučarskega čevlja, več inovativnih funkcij in oblik opazimo.

Kupci smučarske obutve se razlikujejo po zahtevnosti oziroma po znanju smučanja, slogu smučanja in tudi po vrsti terena, kjer se smuča.

Tako se ločijo smučarski čevlji za: začetnike, rekreativne smučarje, vrhunške smučarje, tekmovalce. Začetnik potrebuje udoben čevelj, zaradi nepoznavanja športa mu je tudi pomembnejša lastnost cena kakor kakovost; rekreativni smučarji potrebujejo boljši čevelj, z dodatnimi uporabnimi funkcijami, kot je mehanizem hoja/smučanje, pametna zaklopka (sila zapenjanja je znižana za 50 %). Rekreativne smučarje lahko delimo tudi po tem koliko smučajo: tisti, ki smučajo nekajkrat letno ter tisti, ki veliko prostega časa preživijo na smučeh in bodo zato pripravljene vložiti več denarja v opremo in smučarske čevlje. Vrhunski smučarji in tekmovalci pa so najzahtevnejši kupci in je zato čevelj zanje najbolj tehnološko in funkcionalno dopolnjen ter najdražji.

Segmentacija kupcev je lahko narejena po spolu: smučarski čevlji za otroke, ženske, moške ali so univerzalni za oba spola. Otroški smučarski čevlji morajo biti cenovno ugodni, ker je čevelj otroku hitro premajhen, omogočati mora lahek vstop in izstop iz čevlja in ponuditi oporo rastoči otroški nogi. Ženski smučarski čevlji so toplejši in ožji v mečih kakor moški.

Vedno bolj pomembna je razdelitev kupcev glede na vrsto smučanja: boardanje, carving, telemark, akrobatski smučarji, big foot smučarji, ...

Kupci, ki so dojemljivi za inovacije so smučarji z visokimi prihodki, ker jim je pomembno, da imajo najboljšo opremo na trgu, vrhunski smučarji, katerim je pomembna funkcionalnost, rekreativni smučarji, ki veliko smučajo pa zato, ker jim inovacija predstavlja izziv in željo po testiranju. Cena izdelka z inoviranjem narašča, zato izdelek postane tudi natančno opredeljen na manjšo ciljno skupino, ki prenese visoko ceno.

#### 4.5. KONKURENCA NA TRGU SMUČARSKE OBUTVE

Analiza konkurence na podlagi inovativnosti je težko izvedljiva, ker podjetja ne želijo izdajati podatkov o tej dejavnosti. Informacije v tej smeri so bolj ali manj tajne. Razkritje bi lahko pomenilo nevarnost, da konkurenčno podjetje izve ključno informacijo. Predvsem je ta tajnost nujna ko razvoj izdelka še poteka in bi izdane informacije lahko pomenile posnemanje konkurentov ali celo prevzem ideje. V tem primeru razvijajoče podjetje izgubi priložnost za ustvarjanje konkurenčne prednosti, sredstva vložena v razvoj pa so izgubljena.

Raziskave podjetja Alpina so pokazale, da je tržni delež Alpine, v sezoni 2001/2002, v svetovnem merilu 2,66% in v merilu posameznih držav sledeč:

Tabela 9: Tržni deleži Alpine na mednarodnih trgih v sezoni 2001/2002

Država	Velikost trga 2001/02		Delež Alpine pari
	Celotni trg	Alpina	
ZDA	794.000	20.879	2,63
Japonska	400.000	3.195	0,8
Nemčija	430.000	15.188	3,53
Francija	437.000	487	0,11
Italija	264.000	15	0,01
Švica	272.000	924	0,34
Avstrija	400.000	5.183	1,3
Kanada	234.000	7.285	3,11
Češka	100.000	6.050	6,05
Norveška	50.000	5.086	10,17
Švedska	75.000	2.743	3,66
Koreja	60.000	3.633	6,06
Poljska	50.000	9.084	18,17
Španija	68.000	66	0,1
Nizozemska	46.000	523	1,14
Rusija	30.000	909	3,03
Slovenija	27.000	14.159	52,44
Ostale	50.000	5.278	10,56
Skupaj	3.787.000	100.687	2,66

Vir: Interni podatki Alpine, 2002.

Za graditev imena blagovne znamke je v Alpini premalo denarja in se ne more primerjati z velikimi tujimi znamkami kot je Salomon, Tecnica, Lange, ki namenjajo za oglaševanje večje zneske kot je celoten iztržek Alpine. Zato mora Alpina dati čim večji poudarek na razvoj novih oblik, tehnologij, materialov in lastnosti izdelkov.

Alpina je v svojem cenovnem razredu konkurenčna ostalim tujim podjetjem kot so Dolomite, Salomon, Tecnica, Atomic, Dalbello, ... Izdelki se bolj razlikujejo po inovativnosti, ko se vzpenjamo navzgor po cenovnih razredih. Dražji ko je smučarski čevlji, več inovativnih funkcij in designa ponuja. Višja cena upraviči visoke stroške raziskav in razvoja. Pomembna je blagovna znamka, ki daje kupcem približno predstavo, kaj lahko pričakujejo.

Salomon je leta 1997 prevzel nemški Adidas in skupaj, kot podjetje **Adidas-Salomon**, sta druga največja korporacija na področju proizvodnje športne opreme na svetu. Proizvaja

opremo za zimske športe, rolanje, pohodništvo, golf, kolesa, oblačila. Adidas-Salomon zaposluje 886 ljudi na področju raziskav in razvoja. V letu 2002 so za raziskave in razvoj namenili 85 milijonov evrov, kar je 1% manj kot prejšnje leto. Prodaja podjetja je v letu 2002 narasla za 7% in je znašala 6,5 milijarde EUR, od tega 44% za prodajo obutve. 50% proizvodov so prodali v Evropi, 30% v severni Ameriki, 18% v Aziji in in 2% v Aziji. Izdatki za trženje so predstavljali 12,6% prodaje v letu 2002, kar znaša 824 milijonov EUR.

Podjetje **Head** nastopa na trgu športne opreme z znamkami HEAD – smuči, smučarska obutev, oprema za snowboard, loparji za tenis in skvoš, PENN – žogice za tenis in racquet, TYROLIA – smučarske vezi, MARES in DACOR – potapljaška oprema. Za raziskave in razvoj so namenili 7,3 milijone v letu 2002, v prvih treh mesecih leta 2003 2,8 milijonov EUR, kar bi na letni ravni pomenilo 11 milijonov evrov v letu 2003. Celotni prihodki so v letu 2002 znašali 0,3 milijone EUR - 40% so prodali v severni Ameriki, ostalo v Evropi. Prve tri mesece 2003 so se prihodki od prodaje opreme za zimske športe zvišali za 38% v primerjavi z letom 2002.

Podjetje **Lange** je od leta 1989 v lasti **Skis Rossignola S.A.**. Podjetje Rossignol združuje 17 podjetij različnih športnih dejavnosti – postati poskuša vodilni proizvajalec zimskega športnega programa. V svetovnem merilu ima tržni delež 24% na področju zimskih športov, v Evropo proda 32% proizvedenih izdelkov. Smučarski čevlji predstavljajo 15% vrednosti celotne prodaje skupine v letu 2002 – 473 milijonov EUR. Izdelki alpskega smučanja predstavljajo 60% prodaje izdelkov zimskih športov in prinašajo 9,1% dobiček.

Italijanska **Tecnica** je leta 1993 prevzela podjetje **Lowa**, 1998 podjetje **Dolomite**, 2003 pa je od koncerna Benetton kupila **Nordico**. S priključitvijo Nordice je potrojila letne prihodke - v letu 2001 je Tecnica prodala za 44 milijonov EUR, Nordica pa za 84 milijonov EUR. Podjetje Tecnica je večinoma prisotno v višjem cenovnem razredu in želijo okrepiti srednji cenovni razred.

**Alpina** je v letu 2002 prodala 15% več smučarskih čevljev kot leto prej. Čisti prihodki iz prodaje podjetja so znašali 47 milijonov EUR, za raziskave in razvoj namenijo približno 1 milijon EUR

#### 4.6. PATENTNO VARSTVO NA PODROČJU SMUČARSKIH ČEVLJEV

V letu 2001 je bilo v Evropskem patentnem uradu prijavljenih 53 patentov na področju smučarske obutve in vezi, v letu 2002 - 52 in v letošnjem letu 2003, vključno z avgustom, 20 patentov.

Tako Alpina kot konkurenti se trudijo svoje inovacije čim prej patentirati, da jim novosti in idej ne prevzame drugo, konkurenčno podjetje. Pretok informacij je namreč izredno hiter in tako obstaja nevarnost, da se ideje hitro kopirajo od konkurentov.

Na področju izboljševanja smučarskega čevlja in smučarskih vezi, je Alpina od leta 1984 prijavila Evropskemu patentnemu uradu 4 patente, in sicer 3 za smučarske vezi in enega za shock-absorbing podplat. Avstrijski Atomic gmbh ima na Evropskem patentnem uradu evidentiranih 8 patentov od leta 1995, italijanski Dolomite 25 patentov od leta 1983, Dal bello ima 3 patente od leta 1995. Prav tako italijanska Tecnica ima 18 patentov od leta 1973, francoski Rossignol 62 patentov od leta 1986, Salomon pa zmaguje s 384 patenti od leta 1971 (od tega 6 v letošnjem letu, 2003 do vključno avgusta, 15 v letu 2002 in 18 v letu 2001)

(<http://w31.espacenet.com/advanced>). Patenti se nanašajo na različne sestavne dele (zaklopke, materiale, ovratnike, školjko, steljke, notranji čevelj, ...) in funkcionalnost smučarskega čevlja (lahek vstop v čevelj, mehanizem hoja/smučanje, pametna zaklopka, zapenjanje, ...).

## 5. INOVACIJE V ALPINI

**Inovacije:** v Alpini se kot inovacije smatrajo:

- a) izumi, ki po predpisih o industrijski lastnini izpolnjujejo pogoje za patentno varstvo,
- b) videzi izdelkov, ki po predpisih o industrijski lastnini izpolnjujejo pogoje za varstvo z modeli,
- c) tehnične in druge izboljšave, s katerimi se dosega večja delovna storilnost, boljša kakovost proizvodov, prihranek pri materialu in energiji, boljši izkoristek strojev in naprav, boljši nadzor proizvodnje in boljša varnost dela. Za tehnično izboljšavo se ne šteje rutinska uporaba znanih tehničnih sredstev in tehnoloških postopkov v delovnem procesu,
- d) mali koristni predlogi.

**Raziskave in razvoj:** v Alpini se vedno bolj posvečajo raziskavam in razvoju. Funkcija raziskav in razvoja v podjetju trenutno zaposluje 3 ljudi za inoviranje in raziskovanje in 10 ljudi za razvoj izdelka, kar predstavlja 1% vseh zaposlenih. Težava pri obutvenem trgu je zrelost panoge. Zato je treba vložiti veliko truda v navezo razvoj – trženje. Potrebno je vzpostaviti organizacijo, ki motivira vse kadrovske potenciale. Trženjski strokovnjaki bi morali bdeti nad rezultati prodaje in dobički. V Alpini nimajo posebnega programa za pospeševanje inovacij, niti posebnega oddelka za marketing, kar otežkoča uveljavljanje inovacij na trgu.

V letu 2002 je razvojna skupina delala na projektu računalniškega snemanja stopal in uporabniku prilagojene obutve. Številne meritve stopal so potrdile hipotezo, da je z eno samo velikostno varianto za posamezno velikostno številko zaradi velike raznolikosti stopal nemogoče zadovoljiti potrebe kupcev po resnično udobni obutvi (Alpina d.d., Letno poročilo 2002).

V podjetju so se izdelala tudi prototipna orodja za izdelavo NBS (Nordic Ball of the foot sistem) – sistem vpenjanja smučarskega tekaškega čevlja. Tesne vezi in čevlje so dali v preizkus tekmovalcem. V letu 2003 se obeta tudi otroški smučarski čevelj z optimalnim prileganjem stopalu.

V Alpini razvijajo nov sistem čevelj-vez imenovan NAN («New Alpine Norm»), ki ne potrebuje nikakršnega nastavljanja na velikost smučarskega čevlja.

**Kreativnost in nagrajevanje:** Alpina ima v pripravi pravilnik o inovacijski dejavnosti, ki bo načrtno spodbujal in ustvarjal pogoje za množično ustvarjalno dejavnost v podjetju. Za usmerjanje inovacijske dejavnosti je zadolžena uprava ter komisija za inovacije. Komisija zbira obvestila o inovacijah, obravnava predloge izumov, predlaga upravi izvedbo patentiranja, opravi izbiro med predlogi prispelimi na razpis, ... Avtorje, katerim prevzame patent oziroma model, Alpina nagradi (glej prilogo Osnutek pravilnika o inovacijski dejavnosti v podjetju Alpina d.d.):

- za patent – 2 povprečni plači,
- za model – 1,5 povprečne bruto plače v gospodarstvu za zadnje tri mesece.



## 5.1. PROCES INOVIRANJA IN TRŽENJE INOVACIJ V ALPINI

### Ideje

V podjetju Alpina nimajo posebnih srečanj, kjer bi generirali ideje. Potencialne ideje zberejo mimogrede, preko informacij in pripomb kupcev. Zanimiva ideja ni vedno nova ideja niti uresničljiva ideja, zaradi že objavljenih patentov. Zato najprej prebrskajo patente preko interneta - najprej na področju svoje dejavnosti, nato še na drugih področjih (npr. zadrga na tekaških čevljih je že patentirana v tekstilni industriji). Poizvedbo naredijo tudi v patentni pisarni, ampak tudi te informacije niso popolne in se podjetje še vedno lahko sreča z drugim podjetjem, katero ga toži. Ob iskanju patentnih informacij istočasno že poteka razvoj, saj informacije hitro potujejo in vedno obstaja nevarnost, da idejo povzamejo tudi konkurenti.

### Testiranje novega izdelka

V Alpini testira obutev najmanj 40 ljudi iz ciljne skupine kupcev – npr. planinsko obutev nosijo gorski reševalci. Njihove pripombe se vključijo v izdelavo izdelka za širši trg. Tovrstni testi testirajo funkcionalnost čevlja, kasneje so vir informacij predvsem reklamirani izdelki. Če se delež istih reklamacij povzpne na 4-5%, podjetje ukrepa in popravi oziroma spremeni izdelek.

### Analiza

Produktni vodja je zadolžen, da pripravi izračune stroškov orodja, materiala, dela, kalkulacije ter določi cenovni razred, v katerem se bo posamezni čevelj prodajal. Nato zaposleni v prodaji oziroma "marketinški tim" oceni nov izdelek, določi višino sredstev za trženje, določi trženjsko strategijo (način, čas, kraj, pogostost oglaševanja) in oceni prodajo.

### Mednarodno poslovanje

Podjetje prakticira razvojno politiko sekvenčnega razvoja. Ob uvajanju obutve na mednarodne trge mora podjetje biti pozorno na določene spremenljivke, ki se med državami razlikujejo. Za novi izdelek se določi cena, kakšen smučar ga bo uporabljal, funkcije in kaj se bo poudarjalo pri trženju kot konkurenčna prednost. Te spremenljivke so standardizirane in jih kasneje prilagajajo drugim zunanjim trgom.

Obutev mora tudi ustrezati različnim značilnostim mednarodnih trgov. Švedski trg je znan po širših nogah, zato mora biti celoten čevelj zasnovan na širšem kopitu, Norveška je nacionalno zelo zavedna država, zato se prodajajo le barve njihove zastave – črna, temno rjava in nekaj rdeče, medtem ko komunikativni in odprti italijani ter tudi francozi kupujejo čim bolj pisane in kričeče ter vpadljive barve. Američanom je pomembna blagovna znamka in čim več nastavljivih funkcij, zato so njihovi različni smučarski čevljevi dodali tri funkcije, za vse pa mora biti čevelj vizualno privlačen. Norveška in Švedska sta snežni državi, zato mora biti obutev vodotesna. Poljski in češki trgi so podobni slovenskemu, zato se za njih čevlji ne prirejajo. Nemci zahtevajo funkcionalen in čim bolj enostaven čevelj.

Na mednarodnih trgih, ugotavlja Alpina, so pomembne različne karakteristike prodaje (Alpina, Interni podatki Alpine, 2003):

ZDA – dobro prileganje nogi in funkcionalnost, velika vrednost, najboljši otroški program, vrhunska kvaliteta, točna dostava, dobre storitve,

Japonska – stroški, izgled, kvaliteta, funkcionalnost, udobje,

Nemčija – cena, otroški program,

Francija – udobje, cena,

Avstrija – kvaliteta, dobro prileganje nogi, dobri dostavni pogoji,

Kanada – vrednost,  
Češka – cena, blagovna znamka,  
Norveška – cena,  
Švedska – cena,  
Koreja – udobje, cena, dobre poprodajne storitve,  
Madžarska – udobje, cena,  
Makedonija – kvaliteta, cena, blagovna znamka,  
Slovaška – kvaliteta, design, cena, tradicija, znamka.

Alpina na izbranem mednarodnem trgu izbere preko razpisov v določenih državah kupce, ki bodo zastopali in prodajali njihovo obutev. Večina kupcev z Alpino že dolgo sodeluje, pri izboru novih pa najprej poskusijo s testnimi količinami. Od kupčeve angažiranosti je odvisna tudi raznolikost njegovega prodajnega asortimenta. Če proda veliko parov čevljev, se izdelek lahko bolj modificira in prilagodi potrebam njegovega trga, ker so stroški spremembe in proizvodnje popravljenih čevljev nižji za večje količine.

Kupcem predstavljajo nove izdelke v podjetju trikrat. Prvič jim predstavijo kaj imajo novega, druga predstavitev je namenjena prototipu izdelka in zadnja predstavitev je celotna kolekcija iz katere kupci izbirajo katere modele čevljev bodo prodajali in v kakšnih količinah.

Alpina nameni za trženje 3% od proizvodjalne cene na čevljev.

Mednarodno poslovanje smučarskih čevljev zahteva tudi določene norme, imenovane DIN. Določajo obliko, zdržljivost, dolžino, ... obutve. Te norme morajo biti izpolnjene, da smučarski čevljev lahko uporabljamo na vseh vezeh in smučeh različnih proizvajalcev. Za poslovanje na mednarodnih trgih so tudi opremili embalažo oziroma plastične vrečke z standardnimi oznakami.

### 5.1.1. SISTEM NAN

Stopnje razvojnega procesa novega izdelka so po Kotlerju (Kotler, str. 322 - 346): iskanje idej, ocenjevanje idej, oblikovanje in testiranje koncepta izdelka, razvoj trženjske strategije, poslovna, razvoj, testiranje na trgu, končna uvedba izdelka na trg. Alpina razvija čevljev vez sistem NAN, katerega lahko uporablja vsak uporabnik ne glede na velikost čevlja. Inovacija je trenutno še v fazi razvoja izdelka, zato konkretni podatki o napovedih in analizah niso javno dosegljive.

**1. Iskanje idej** za sistem NAN: podjetje ni organiziralo posebnih srečanj za generiranje idej. Zaposleni v podjetju, čigar je ideja NAN, je bil prej zaposlen v podjetju Elan. Ker športniki pogosto menjajo samo en kos svoje smučarske opreme, je razmišljal kako bi lahko kupci oziroma smučarji zimsko-športno opremo med seboj zamenjevali brez kakršnihkoli nastavljanj. Ideja je v Alpini je naletela na pozitiven odziv in trženjsko pogojena ideja je postala market pull inovacija. Z razumevanjem potreb porabnikov se je porodila ideja o sistemu NAN.

**2. Ocenjevanje idej** je potekalo na osnovi funkcionalnosti. Podjetje se ni odločalo o večih idejah, zato je večja možnost za neuspeh izdelka na trgu. Ocenjevanja so se udeležili projektni manager smučarskih čevljev, vodja R&R, vodja prodaje, vodja športne obutve in generalni direktor podjetja. Upoštevali so mnenja vrhunskih smučarjev, izvedljivost ideje, novost ideje – ali je idejo že kdo patentiral, kako bi sistem vplival na prodajo Alpinskih smučarskih čevljev, kakšne bodo koristi za kupca, kakšna bi bila potencialna cena, kdo bo kupoval izdelek, kako bi uspeli na mednarodnem trgu, s katerim podjetjem bi lahko sodelovalo, kako

bi proizvajali. Odločali so se predvsem na podlagi dolgoročnih koristi, katere bi inovacija prinesla, zlasti blagovni znamki smučarskih čevljev.

**3. Oblikovanje in testiranje koncepta izdelka** – s sistemom NAN se smučarju ne bi bilo potrebno odpovedati obstoječi opremi, saj je zasnovan tako, da se lahko z istim smučarskim čevljem uporablja tako novo kot staro smučarsko vez. Lahko je uporabljen kot vez za alpsko smučanje, na kratkih smučeh ali na snežnih deskah. V izposojevalnicah smuči NAN prihrani čas in denar, skrajša čakalne vrste in poenostavi izbiro opreme. Zaradi univerzalnosti se lahko NAN vgradi na smučko že v tovarni ali pa se celo združi smučko in vez v enoten izdelek

**4. Razvoj trženjske strategije** - ciljni kupci sistema so sodobni smučarji, izposojevalnice, ljubitelji različnih stilov smučanja, smučarske šole; pričakovano povečanje tržnega deleža je napovedal vodja športne obutve in numerični podatek je zaupen, prav tako kot podatki o dobičku in ceni. Sistem bo moral delovati v sodelovanju Alpine in s strateškim partnerjem s področja smuči in/ali vezi. Podjetje ne dela proračuna za trženje in dolgoročne trženjske strategije preden ni izdelek razvit in pripravljen za uvedbo na trg.

**5. Poslovna analiza** – napoved prodaje in trženjsko strategijo je ocenil marketinški tim, napoved stroškov produkti manager smučarskih čevljev, finančna merila pa je izračunala finančna služba. Vodstvo podjetja se je nato na podlagi teh podatkov odločilo za nadaljnji razvoj sistema.

**6. Razvoj izdelka** – sistem NAN je trenutno v fazi razvoja izdelka. Prednostne lastnosti katere so poudarjene so hitra snemljivost smučarskega čevlja iz vezi, vzdržljivost materialov, indiferentnost in vzdržljivost vezi na kilograme smučarja, funkcionalnost za vse smučarske sloge in različne terene ter stroškovna sprejemljivost izdelka na trgu.

**7. Testiranje na trgu** – Alpina testira svoje izdelke v okviru 40 do 50 ljudi. Testne spremenljivke bodo predvsem funkcije sistema: koliko vzdržijo materiali, kako se obnese na različnih težavnostnih terenih, kje so šibke točke, kaj bi lahko izboljšali za lažjo uporabo,... Podjetje izdelkov ne uvaja na testni trg z reprezentativnimi kupci in konkurenčnimi pogoji, tržnim spletom, ceno in oglaševanjem.

**8. Uvedba na trg** – sistem NAN je še v fazi razvoja, zato o uvedbi na trg podjetje še ni odločalo. Na trg z izdelkom ne morejo vstopiti sami, nujna je strateška povezava s konkurenco oziroma s strateškim partnerjem. Podjetja, s katerimi bo povezan vstop sistema NAN na trg, bodo proizvajalci smuči ali vezi na tujih trgih.

Slika 8: Čevlj – vez sistem NAN



Vir: Interni podatki Alpine, 2003.

### 5.1.2. OTROŠKI ČEVELJ Z NOVIM PREGIBOM

Za vodilno mesto Alpine na svetovnem trgu na odraslem programu smučarskih čevljev nima dovolj osnovnih sredstev in proizvodnih zmožnosti, zato si je postavila cilj postati številka ena na svetovnem trgu otroških smučarskih čevljev. Načrtovano je, da novi otroški čevelj vstopi na trg konec letošnjega leta. Natančni podatki o procesu inoviranja so tajni.

**1. Nakup ideje:** v Alpini so se odločili za nakup ideje švicarja G. Heierlinga za projekt otroškega čevlja z novim načinom pregiba smučarskega čevlja. Podjetje je kupilo zamisel zaradi tehnološkega primanjkljaja, ker je bila ideja že registrirana. Kupili so zamisel o pregibu smučarskega čevlja, za razvoj so poskrbeli sami.

**2. Koncept izdelka:** izdelek, ki ga je Alpina razvila, se bo od konkurence razlikoval po: funkcionalnosti in oblikovni drugačnosti, enostavni konstrukciji, obliki, designu, varnosti in udobju. Otroški čevelj z novim načinom pregiba, ki bo v predelu člena in ne v predelu gležnja, kot je bila to praksa do sedaj bo: udoben za otroško nogo, preprost za manipuliranje otrok pri obujanju, sezuvanju in zapenjanju, toplotno izoliran z materiali, ki ne bodo pretežki in pretrdi, omogočal bo lažjo hojo in tudi učenje smučanja bo lažje. Oblika in design se prilagajata novim funkcionalnim rešitvam na čevlju, značilen je drznejši pristop z ostrimi robovi, veliko vdolbin in izboklin. Za dodatno udobje bo poskrbljeno z mehkim ovratnikom, jezikom, pokrovom jezika in samim materialom, ki ni ne trd in ne pretanek.

**3. Trženjska strategija:** Alpinin izdelek mora biti nov, revolucionaren, razpoznaven, da se bo uveljavil na svetovnem tržišču. Podjetje se na tej stopnji odloči okvirno o strategiji oglaševanja, natančne odločitve pa sprejemajo pred uvedbo na trg. Ciljni trg so otroci, katerim starši ne kupujejo dragih čevljev, ker jih otroška noga hitro preraste.

**4. Poslovna analiza:** ocenjeni stroški priprave proizvodnje so 2 mio EUR, ta investicija naj bi se povrnila v dveh letih. Ostala finančna merila so tajni podatki.

**5. Razvoj izdelka:** osnovni problem, ki so ga morali rešiti, je spoj mehkega in trdega materiala. Tukaj govorimo o istem materialu z različnimi karakteristikami (trdota in barva). Običajno na stroju za injekcijsko stiskanje vlijejo en sestavni del in ga nato s kovičenjem, lepljenjem ali privijanjem z vijaki pritrdijo na drug sestavni del. Pri novem izdelku pa se je pojavila ideja, kako vlitii dva sestavna dela istega izdelka, različno trda, druge barve in povezana samo s kemijsko in fizikalno vezjo med dvema sestavnima deloma. Vsekakor Alpina ni prva, ki si je zamislila imeti en sestavni del narejen iz dveh različnih barv in različno trdih materialov. Vendar pa je prva, ki poskuša s pomočjo te tehnologije spremeniti funkcijo smučarskega čevlja in omogočiti lažje smučanje.

**6. Uvajanje na trg:** kvaliteta in izgled končnega izdelka bo odvisna od faktorjev v procesu priprave na proizvodnjo in v procesu razvoja tehnologije. Testiranje se je izvajalo na prirejenih obstoječih smučarskih čevljih, novi izdelek pa bodo testirali otroci alpskih šol. V Alpini so že izdelali prve prototipe, ki imajo okvirni izgled in funkcije končnega produkta. Ko bo izdelek pripravljen za uvedbo na trg, se bo podjetje odločilo o oglaševalski strategiji.

Slika 9: Otroški čevelj z novim pregibom



Vir: Interni podatki Alpine, 2003.

## SKLEP

Inoviranje je stalen proces v uspešnih podjetjih. Lastno znanje in inovacijsko-razvojna usmeritev ustvarjata pogoje za vodilni položaj na tržišču. Inoviranje tako postaja nujnost in pogoj za dolgoročen razvoj podjetja.

Pri pisanju diplomske naloge sem naletela na več težav. Podatki o konkurenčnih podjetjih za inovativno dejavnost so namreč bolj ali manj tajni. Podjetja ne želijo izdajati podatkov, kateri bi lahko koristili konkurenčnemu podjetju. Poleg tega tudi podjetje Alpina nima akumuliranih nobenih podatkov o svoji inovacijski dejavnosti in sem zato večino podatkov zbrala s pogovori z zaposlenimi.

Podjetje je v letu 2002 izvozilo 70% proizvodnje obutve. Mednarodno poslovanje je že dobro razvito in zaposleni ter vodstvo vedo, kakšne so zahteve kupcev na posameznih trgih in kaj najbolj opazijo pri nakupu smučarskih čevljev. Poznavanje značilnosti segmentov tujega trga jim omogoča, da nove izdelke in izdelke z novimi funkcijami, oblikami, materiali primerno prilagodijo trgom posameznih držav.

Alpina d.d. se uvršča pri proizvodnji smučarske obutve v srednji cenovni razred, kar pomeni standardne funkcije z nekaj izboljšavami in novostmi. Podjetje nima dovolj sredstev za raziskave in razvoj, predvsem pa ne za trženje svojih izdelkov. Tako se ne more premestiti s tehnološkimi inovacijami v višji cenovni in kakovostni razred.

Svoje inovacije morajo podjetja dobro oglaševati, da postanejo tržno uspešni izdelki. Menim, da Alpina temu področju ne posveča dovolj pozornosti – v svoji strukturi nima oddelka za trženje, zato so možnosti za uspešno trženje inovacije manjše.

Inoviranje zahteva tudi zadostno število kvalitetnih in raznoliko izobraženih kadrov. Alpina ima v svoji strukturi zasnovano skupino za raziskave in razvoj. Njeno delovanje je predvsem na področju izboljševanja tehnoloških procesov in nekaj razvojev inovacij. Razvojni proces inoviranja v podjetju bi lahko bil uspešnejši že z načrtnim generiranjem idej in tako povečanjem možnosti za potencialno uspešno idejo. Trg obutve je že v zreli fazi, zato bi se temu morali še toliko bolj posvetiti, da bi našli tiste lastnosti in funkcije, katere kupci iščejo. Prav tako sem mnenja, da bi morali pustiti več svobode za ustvarjanje zaposlenih, jih motivirati in upoštevati njihove zamisli in predloge.

Pri pisanju diplomskega dela sem ugotovila, da je ključna konkurenčna prednost v današnjem svetu lahko samo inoviranje in presenečanje kupcev z vedno novimi, boljšimi in funkcionalnejšimi izdelki. Podjetja tržne deleže povečujejo tudi s pomočjo uspešnega in kreativnega oglaševanja. Za uspeh na svetovnih trgih se bo morala Alpina bolj posvetiti tako tržni funkciji kot raziskavam in razvoju.

## LITERATURA

1. Assael Henry, Marketing principles and strategy. Second edition. USA: The Dryden Press, 1993. 771 str.
2. Beije Paul: Tecnological Change in the Modern Economy. Cheltenham, UK,... : Edward Elgar, 1998. 276 str.
3. Berginc Jordan: Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu. Portorož: GEA College, 2001.
4. Feig Barry: The New Product Workshop. New York,...: McGraw-Hill, Inc.,1993. 226 str.
5. Fux Tom: Kako razviti inovativno podjetje. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 50 str.
6. Carneiro Alberto: How does knowledge management influence innovation and competitiveness? Journal of Knowledge Management, 2000, 2, str. 89-98.
7. Devetak Gabrijel: Marketinška zasnova podjetja. Kranj: Moderna organizacija, 1995. 257 str.
8. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone : Mednarodno trženje. Ljubljana: GV Založba, 2003, str. 46-47
9. Doole Isobel, Lowe Robin: International Marketing Strategy. Australia, Canada, ...: Thomson Learning, 2001. 446 str.
10. Dovč Franci: Polovica premalo za znanje in razvoj. Revija Manager, Ljubljana, 2003, 9, str. 14.
11. Doyle Peter, Bridgewater Susan: Innovation in marketing. Butterworth Heinemann. 1998. 1-16 str.
12. Hollensen Svend: Global marketing. London, New York,...: Prentice Hall, 1998. 594 str.
13. Hrastelj Tone: Ofenzivno mednarodno poslovanje. Maribor: Obzorja, 1984. 215 str.
14. Jagersma P.K.: Innovate or die. The Journal of Business Strategy, Boston, jan/feb 2003, 1, str. 25-29.
15. Knez-Riedl Jožica: Inovacije in benchmarking. Maribor, Naše gospodarstvo, 1999, 1-2, str.30-39.
16. Koen A. Peter, Kohli Pankaj: Idea Generation: Who has the most profitable ideas. Engineering Management Journal, 1998, 4, str. 36-41.
17. Kolenc Polonca: Inovativna dejavnost v delovni organizaciji Alpina Žiri. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1989. 36 str.
18. Kos Marko: Inovacijski menedžment. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 246 str.
19. Kotler Philip: Marketing management - Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
20. Lampikoski Kari, Emden Jack B.: Igniting innovation. Chichester, New York,...: John Wiley & sons,1996. 208 str.
21. Leontiades J.C.: Multinational Corporate Strategy, Planning for World Markets. Massachusetts, Toronto: Lexington Books, 1985. str.87-88
22. Likar et al.: Uspeti z idejo. Ljubljana: Korona plus in PCMG, 2002. 156 str.
23. Makovec Brenčič Maja: Soodvisnost cenovnih in necenovnih dejavnikov konkurenčnih prednosti podjetij v mednarodnem poslovanju. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 244 str.
24. Manfreda Dragica: Ali se spreminjaš ali te ni. Časopis Dnevnik, Ljubljana, 2003, 121. str. 9.
25. O'Hare Mark: Innovate! Great Britain: Billing and Sons Ltd, Worcester, 1988. 242 str.
26. Pirc Bojana: Podjetništvo in inovacije v podjetju Krka. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 46 str.

27. Porter E. Michael, Stern Scott: The Impact of Location on Global Innovation: Findings from the National Innovative Capacity Index. The Global Competitiveness Report 2002-3. Editro: Cornelius P.K., 2003, str. 227 - 245.
28. Požar Mitja: Inovativnost v slovenski avtomobilski industriji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 123 str.
29. Pretnar Bojan: Intelktualna lastnina. Ljubljana: GV, 2002. 225 str.
30. Pretnar Bojan: Osnove ekonomike tehnologije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 47 str.
31. Tasič Matic: Sodelovanje razvoja, raziskav in mednarodnega marketinga, kot faktor uvajanja inovativnega poslovanja v slovenskem industrijskem podjetju. Doktorska disertacija. Prevalje, 1993. 182 str.
32. Tidd Joe, Bessant John, Pavitt Keith: Managing Innovation – Integrating Technological, Market, and Organizational Change. Chichester, New York,...: John Wiley & Sons, 2001. 371 str.
33. Twiss Brian C.: Upravljanje tehnološke inovacije. Ljubljana: GV, 1991. 229 str.
34. Trstenjak Anton: Psihologija ustvarjalnosti. Ljubljana: Slovenska matica. 1981. 535 str.
35. Urabe Kuniyoshi, Child John, Kagono Tadao: Innovation and Management: International Comparison. Berlin, New York: Walter de Gruyer, 1988. 367 str.
36. Vezjak, D.: Mednarodno trženje II. Maribor: Založba Obzorja, 1987. str.
37. Višner Vladimir, Burgar Janki, Vrhunec Miha: Upravljanje intelektualne lastnine. Seminar. Ljubljana, Agencija Poti, 2002.
38. Završnik Bruno – Inovativni izdelki – Imperativ konkurenčne sposobnosti podjetja. Maribor: Naše gospodarstvo, 1994, 1-2, str. 137-147.
39. Zupančič Vinko: Konkurenčnost podjetij in gospodarska promocija. Maribor: Naše gospodarstvo, 1999, 5-6, str. 475-489.

## **VIRI**

1. Adidas – Salomon, (Url: <http://www.adidas-salomon.com/en/investor/reports/annually/reporting/group.html>), 14.9.2003.
2. Espacenet, (Url: <http://w3l.espacenet.com/advanced>), 6.9.2003.
3. Interna gradiva Alpine d.d.
4. Letno poročilo 2002. Žiri: Alpina, 2003.
5. Makovec Brenčič Maja: gradivo za vaje Mednarodno trženje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003b.
6. Osnutek postopka obravnavanja izumov in videza izdelkov. Žiri: Alpina, 2003. 4 str.
7. Osnutek pravilnika o inovacijski dejavnosti. Žiri: Alpina, 2003. 13 str.
8. Urad za intelektualno lastnino, (<http://www.sipo.mzt.si/PATENT.html>), 20.6.2003.
9. Zakon o ratifikaciji konvencije o podeljevanju evropskih patentov (Uradni list RS, št. 19/02).

## **PRILOGE**

### **OSNUTEK PRAVILNIKA O INOVACIJSKI DEJAVNOSTI V PODJETJU ALPINA D.D.**

Kot inovacije se smatrajo:

- a) izumi, ki po predpisih o industrijski lastnini izpolnjujejo pogoje za patentno varstvo,
- b) videzi izdelkov, ki po predpisih o industrijski lastnini izpolnjujejo pogoje za varstvo z modeli,
- c) tehnične in druge izboljšave, s katerimi se dosega večja delovna storilnost, boljša kakovost proizvodov, prihranek pri materialu in energiji, boljši izkoristek strojev in naprav, boljši nadzor proizvodnje in boljša varnost dela. Za tehnično izboljšavo se ne šteje rutinska uporaba znanih tehničnih sredstev in tehnoloških postopkov v delovnem procesu,
- d) mali koristni predlogi.

#### **Obravnavanje izumov in videza izdelka v podjetju**

Delavec, ki v Alpini ustvari izum, mora napisati obvestilo o izumu, ki mora vsebovati natančen opis ter risbe pomembne za razumljivost, podatke, kako je do izuma prišlo, ali je izum posredni ali neposredni službeni izum, podatke o osebah, ki so sodelovale pri ustvaritvi izuma ter primerjavo izuma z obstoječim stanjem tehnike. Priložiti mora tudi mnenja o oceni patentibilnosti, o prednostih v primerjavi s konkurenco ter oceno koristnosti za podjetje.

Na podlagi predloga izuma se oblikuje patentna prijava, katero prejme predsednik uprave ter jo odobri ali zavrne. Patentno prijavo na Urad RS za intelektualno lastnino vloži patentni zastopnik.

Za odločitev o upravičenosti mednarodne prijave komercialni oddelek določi države v katerih je zaščita izuma smiselna ter oceni z razvojnim oddelkom ekonomske in druge koristi patetne zaščite. Pravna služba oceni stroške prijave ter vzdrževanja patenta.

Mednarodna prijava mora biti v izbrane države vložena najkasneje v roku 12 mesecev od datuma vložitve patentne prijave v Sloveniji.

#### **Nagrajevanje**

Avtorje, katerim prevzame patent oziroma model, Alpina nagradi:

- za patent – 2 povprečni plači,
- za model – 1,5 povprečne bruto plače v gospodarstvu za zadnje tri mesece.

Uspešnejšim inovatorjem se lahko podelijo praktične nagrade v obliki izdelkov iz proizvodnega programa družbe in se omogoči ogled sejmov inovacij doma ali v tujini.

Če je prihranek oziroma ekonomski učinek izračunljiv, se izračuna nagrada po enačbi (Osutek Pravilnika o inovacijski dejavnosti):

$$N = (\text{čisti prihranek} * 0,15) * \text{faktor inventivnosti} * M1$$



Pri čemer so faktorji inventivnosti sledeči:

- 4,0 za izume
- 2,0 za nov videz izdelka
- 1,0 za tehnične izboljšave
- 0,5 za koristne predloge.

M1 – vsebina delovnih nalog in zadolžitev avtorja:

- » 0% - predlog v celoti spada med delovno nalogo, avtorju je dana redna delovna zadolžitev,
- » 5% - predlog v celoti spada med delovno nalogo, vendar njegov rezultat presega pričakovanja zadolžitev,
- » 10 % - predlog spada med opis del in nalog, vendar je avtor nalogo rešil samoiniciativno,
- » 20% - predlog le delno spada med delovne zadolžitve avtorja, delno pa med izvrševalce v istem oddelku,
- » 40% - predlog ne spada med delovno zadolžitev avtorja, je pa vsebinsko vezan na njegovo delo,
- » 50% - predlog ne spada med delovno nalogo avtorja in nanjo ni vsebinsko vezan.

V primeru ko prihranek oziroma ekonomski učinek ni izračunljiv se nadomestilo izračuna po enačbi:

$$N = \{ K ( fo1 + fo2 + fo3) F \}$$

K = 10% povprečnega osebnega dohodka zadnjih treh mesecev v podjetju

fo1 = pomembnost predloga za predlagano področje:

- » vpliv predloga na sedanje stanje je majhen - 1 – 3
- » vpliv predloga na sedanje stanje je velik - 4 – 6
- » vpliv predloga na izboljšanje sedanjega stanja je zelo velik - 7 – 10
- » predlog temeljito in v osnovi spremeni sedanje stanje - 11 – 15

fo2 = stroški realizacije predloga

- » realizacija zahteva pomoč večjega števila služb – 1 – 3
- » realizacija zahteva pomoč ene službe – 4 – 5
- » vso dokumentacijo pripravi avtor s pomočjo sodelavcev – 6 – 8
- » vso dokumentacijo pripravi avtor sam – 9

fo3 = delež delovne dolžnosti

- » vsebina predloga spada med redno zadožitev, vendar presegalije podane z nalogo 1 - 2
- » predlog ni izdelan v okviru delovne zadolžitve, vendar pe v okviru delovnih nalog 3 – 4
- » za vsebino predloga ni možno sklepati iz opisa del in nalog, vendar ni izdelan v okviru delovnih zadolžitev, predstavlja pa del avtorjevega delovnega področja 4 – 5
- » predlog ne predstavlja delovno zadolžitev in zadeva avtorjevo delovno področje 6 – 8

F = nivo inovativnosti

- » inovativni predlog je na stopnji koristnega predloga - 0,5
- » inovativni predlog je na stopnji tehnične izboljšave - 1,0
- » inovativni predlog je na stopnji zunanjega videza izdelka - 2,0
- » inovativni predlog je na stopnji izuma - 4,0.