

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**UPRAVLJANJE Z ZNANJEM IN INOVACIJAMI: PRIMER
PODJETJA DOORS**

Ljubljana, avgust 2008

MATEJA RENKO

IZJAVA

Študentka Mateja Renko izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Anje Cotič Svetina, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.8.2008

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 UČENJE IN ZNANJE.....	2
1.1 Opredelitev učenja.....	2
1.1.1 Sengejev model nenehnega učenja.....	3
1.1.2 Stopnje učenja	4
1.1.3 Organizacijsko učenje	5
1.1.4 Faze organizacijskega učenja	6
1.1.5 Vrste organizacijskega učenja.....	8
1.2 Opredelitev znanja.....	9
1.2.1 Podatek, informacija, sposobnosti.....	10
1.2.2 Delitev in vrste znanja.....	11
1.2.3 Eksplicitno in implicitno znanje.....	12
1.2.4 Organizacijsko in proizvodno znanje.....	13
1.3 Opredelitev učeče se organizacije	15
2 INOVACIJE	18
2.1 Delitev inovacij	19
2.2 Strategije inovacij po Likarju	19
2.3 Življenjski cikel inovacije	21
2.4 Inovacijske faze.....	21
2.5 Kriteriji inovacij	22
2.6 Pogoji uspešne inovacije	23
2.7 Inovacijski upori.....	23
3 PODJETJE DOORS	24
3.1 Predstavitev podjetja	25
3.2 Swot analiza	26
3.3 Učenje in pridobivanje znanja v podjetju Doors	27
3.4 Inovacije v podjetju Doors	32
3.4.1 Proces »od ideje do prodaje« in proces uvajanja inovacije v podjetju Doors..	34
SKLEP.....	39
LITERATURA IN VIRI	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Model nenehnega učenja.....	4
Slika 2: Nastanek organizacijskega učenja	5
Slika 3: Cikel organizacijskega učenja.....	7
Slika 5: Podatek, informacija, znanje in modrost.....	11
Slika 6: Viri znanja.....	14
Slika 7: »P« diagram – vplivi na inovacijski sistem	18
Slika 8: Teoretična krivulja razširjanja inovacije in uporabljene prodaje.....	22
Slika 9 : Anatomija inovacije	22
Slika 10: Inovacijski krog	23
Slika 11: Proces uvajanja inovacije v podjetju Doors.....	35

KAZALO TABEL

Tabela 1 : Definicije učeče so organizacije.....	16
--	----

UVOD

Učenje je temeljna človekova dejavnost, ki poteka vse življenje. Gre za proces, ki vključuje tako zavestno kot tudi podzavestno učenje, ki poteka v možganih. Pomeni zaznavanje problema, pred katerim se znajdemo, reševanje le-tega ter razmišljanje o njem. Ta proces se prične že v rani mladosti ter poteka preko celotne življenjske poti. Gre za proces, ki se tekom življenja nikoli ne zaključi. Preko učenja vsak posameznik pridobiva številna znanja, ki mu koristijo tako v poslovnem svetu kakor tudi v zasebnem življenju. Učenje je relativno stalna sprememba v znanju in vedenju posameznika, ki je posledica znanja in izkušenj. Rezultat učenja je znanje.

Znanje je dinamičen proces zagovarjanja nečesa, v kar verjamemo v skladu z resnico (Nonaka in Takeuchi, 1995). Gre za mešanico izkušenj, vrednot in prepričanj, ki vsakemu posamezniku pomaga reševati številne probleme, s katerimi se srečuje. Znanje je glavna konkurenčna prednost tako vsakega posameznika, ki ga poseduje, kakor tudi vsakega podjetja.

V času svetovne globalizacije in kapitalizma, sta učenje in pridobivanje znanja, bistvenega pomena za razvoj in tudi obstoj podjetij. Brez stalnega napredka, tako na področju učenja kakor tudi na področju znanja, ne bi prišlo do iznajdbe številnih inovacij, ki nam lajšajo življenje. Kot kombinacija stalnega učenja in posledično pridobivanja znanja, se je oblikovalo podjetje, ki se imenuje »učeeča se organizacija«. Taka organizacija temelji na stalnem izobraževanju svojih zaposlenih in prenašanju pridobljenega znanja na organizacijo kot celoto. Gre za organizacijo, ki v svetovnem merilu postaja vse pomembnejša. Poznajo jo prav povsod po svetu, saj je postala prevladujoč model organiziranosti podjetij. S svojo uspešnostjo je postala že kar zahteva sodobnega časa.

Moje diplomsko delo ponazarja, kako pomembno je učenje in znanje zaposlenih v majhnem podjetju, kakršno je podjetje Doors, d.o.o., za pridobivanje številnih inovacij in za obstoj, razvoj in napredek podjetja. Za tako podjetje je izrednega pomena, da je organizirano v obliki učeeče se organizacije, saj mu to omogoča ohranjanje pridobljenega znanja v okviru podjetja, seveda ob predpostavki, da je sposobno pretvarjati tiho znanje v eksplicitno znanje. Majhno podjetje je primorano stalno se prilagajati potrebam trga in jih seveda tudi zadovoljevati. To lahko dosega le ob dovolj visoki ravni znanja, ki mu omogoča ustvarjanje številnih inovacij, ki jih ponudi trgu.

Namen tega diplomskega dela je predstaviti, kako poteka proces učenja in pridobivanja znanja v podjetju Doors, ki velja za učeečo se organizacijo, za katero je značilno neprestano učenje podjetja kot celote. Podjetje Doors je na podlagi pridobljenega znanja, sposobno uvajati številne spremembe tako v svoj nabor izdelkov kakor tudi v proizvodni proces. In prav

to je bistvo in glavni namen mojega diplomskega dela: prikazati pomembnost učenja in pridobivanja znanja za uvajanje številnih inovacij v podjetju Doors.

Moje diplomsko delo je sestavljeno iz petih delov, in sicer se v prvem delu nahaja uvodna predstavitev diplomskega dela, ki nam ponazarja, o čem bo diplomska naloga govorila s področja učenja, znanja in inovacij. Drugi del se nanaša na teoretično opredelitev učenja in znanja ter se razširja na posamezna podpoglavja posameznih področij, ki sta v tem delu opredeljeni. Tretji del predstavlja inovacije s teoretičnega vidika in jih tudi podrobno opredeljuje ter predstavlja. Kot predzadnji del diplomske naloge, predstavljam podjetje Doors in nanj zrcalim vso predhodno omenjeno teorijo. V sklepu, ob koncu diplomskega dela, pa podajam svoja spoznanja in prepričanja, ki so nastala tekom pisanja.

1 UČENJE IN ZNANJE

Učenje je človekova najbolj naravna dejavnost, s katero pridobiva številne izkušnje, spretnosti in informacije. Večina strokovnjakov je mnenja, da je učenje proces, ki se razvija s časom in ga hkrati povezujejo s pridobivanjem znanja, globljim razumevanjem in povečano učinkovitostjo (Dimovski, 2005, str. 108). Učenje pri človeku poteka celo življenje, čeprav se večina tega niti ne zaveda, saj poteka podzavestno in napredka običajno niti ne zaznamo. Ob rojstvu je vsaka oseba nevedna, a z leti vsakdo postaja prava zakladnica znanja (Dimovski, 2005, str. 108).

1.1 Opredelitev učenja

Učenje je proces, ki vključuje zajemanje in obdelavo informacij, ki se nato pretvorijo v znanje. Nelson in Winter (1977) sta učenje definirala kot proces akumuliranja znanja, ki poteka v podjetjih s številnimi skupnimi rutinskimi opravili, ki vsakemu posamezniku omogočajo koordiniranje njihovih dejanj, ki so usmerjena v iskanje rešitve problema. Učenje lahko po eni strani pomeni širjenje obstoječega znanja, kjer se posamezniki učijo, kako stvari delati boljše in bolj učinkovito (March, 1991). Po drugi strani, pa učenje lahko privede do popolnoma novega znanja. Učenje je aktivnost, ki lahko zajema ali vsakega posameznika, organizacijo, industrijo ali pa celo družbo kot celoto (Cotič Svetina, 2008, str. 10). Gre torej za proces, kjer se obstoječe znanje vseskozi prenaša preko komunikacije na okolico, in posledica česar, je nastajanje novega znanja (Lorenzen, 1998).

Učenje vsakega posameznika, običajno poteka v obliki izobraževanja, kar pomeni, da gre za dejavnost, ki je določena od zunaj in je praviloma opredeljena s cilji, normami in strukturami. Proces učenja pomembno določajo družbene okoliščine in potrebe (Jelenc, 2007, str. 34). Dandanes je za vsa podjetja, bistvenega pomena, učenje v obliki stalnega, dodatnega izobraževanja, saj le-to posledično pomeni glavno konkurenčno prednost v smislu večje kakovosti človeškega kapitala in je ključnega pomena za nadaljnji razvoj podjetja, saj je učenje in s tem pridobivanje novega znanja, najpomembnejši potencial podjetja, ki ga le-to

mora izkoristiti v času mednarodnega, kompleksnejšega ter hitrejšega poslovanja (Jurko, 2008).

Učenje je antropološki proces, ki v ospredje postavlja posameznika, kar pomeni, da je v veliki meri individualizirano in temelji na njegovih potrebah in željah ter lastni dejavnosti. Učenje je proces, ki poteka povsod, zajema vse položaje, priložnosti ter okoliščine. Dandanes je postalo del življenja vsakega posameznika, in sicer v obliki učenja na podlagi strokovnega podajanja le-tega, kot tudi v obliki učenja drug od drugega. Na podlagi povedanega učenje torej delimo na organizirano in priložnostno (Jelenc, 2008, str. 10). Naključno ali priložnostno učenje je učenje, ki poteka vse življenje in s katerim si vsak posameznik oblikuje stališča, vrednote in spretnosti in sicer na podlagi različnih občil, knjig, družine, dela in podobno, kar pomeni, da gre za neformalno učenje (Jelenc, 1991, str. 54-55). Organizirano učenje pa poteka formalno in ima svojo namembnost. Pridobljeno je iz socialnega in fizičnega okolja, na podlagi izkušenj ter zgledov in je hkrati tudi izredno močno povezano s kulturo in socialnimi odnosi.

Ljudje se tekom svojega življenja srečujejo s številnimi motivi, ki jih spodbujajo k učenju. Med najpogostejšimi se pojavljajo: osebna rast, ki jo dosežejo s stalnim učenjem in izobraževanjem ter posledično pridobivanjem znanja, osebno srečo ter zadovoljstvom tako v okviru službe kot tudi v okviru svojega osebnega življenja (Kranjc, 1982).

V Sloveniji je bila narejena raziskava, ki je podala glavne motive za stalno oziroma občasno učenje, v obliki izobraževanja med slovensko populacijo. Rezultati so pokazali, da se pri tem oblikujejo štiri skupine »učencev«, in sicer jih 75% poskuša z učenjem doseči oziroma povečati svojo uspešnost tako pri delu kot tudi na drugih področjih življenja, 6,5% ljudi poskuša z učenjem pridobiti osebno zadovoljstvo, 4% pa višjo stopnjo izobrazbe in razgledanost, ki jim pomaga v vsakdanjem življenju. Preostalih 14% je glede na raziskavo navedlo druge motive, ki jih spodbujajo k učenju (Jelenc, 2007, str. 22).

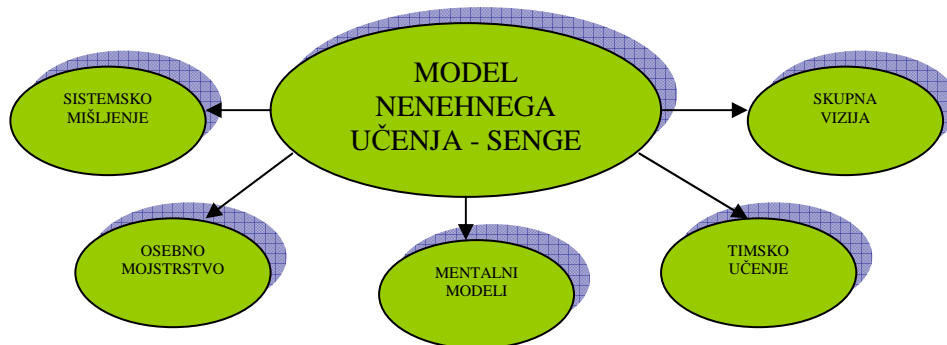
Iz vsega povedanega lahko sklepamo, da je vseživljenjsko učenje izrednega pomena, če želimo pridobiti znanje in intelektualni kapital, ki sta glavni gonili razvoja in napredka današnjih podjetij.

1.1.1 Sengejev model nenehnega učenja

Organizacija, kjer ljudje nenehno izboljšujejo svoje sposobnosti, s katerimi dosegajo rezultate, razvijajo številne in raznolike vzorce mišljenja in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj, je tista, ki ima nenehno potrebo po povečanju sposobnosti učenja (Dimovski, 2005, str. 70). Podjetja z odhodom zaposlenih ne izgubijo sposobnosti učenja, marveč organizacijsko učenje prispeva k organizacijskemu spominu ter se kontinuirano nadaljuje (Dodgson, 1993). Pri tem lahko uporabimo Sengeov model nenehnega učenja, ki vsebuje pet delnih tehnologij. Prva je sistemsko mišljenje, ki pomaga, da na bolj ustvarjalen način dobimo vpogled v vzorce in odnose (Dimovski, 2005, str. 71). Osebno mojstrstvo sooblikuje osebne vizije, ki si jih ljudje

želijo, vzporedno z njihovim realnim življenjem. Učenje, kako povezati vizijo in realnost, omogoča izbiro boljših odločitev (Senge, 1999, str. 32) Tretja delna tehnologija, ki sestavlja model nenehnega učenja, je mentalni model, ki temelji na predpostavkah, vrednotah, normah, prepričanju in predstavah, ki vplivajo na razumevanje realnosti vsakega posameznika in jim pomagajo reševati probleme. A tak način videnja je možen le, če je organizacija dovolj prilagodljiva in odprta okolju (Dimovski, 2005, str. 71). Timsko učenje je disciplina skupinske interakcije, kjer preko dialogov in diskusij, tim preoblikuje njihovo skupinsko mišljenje, ki postane kot celota veliko boljše in uporabno, kot če bi pri nekem učenju delovala le ena sama oseba, torej delujejo kot jata ptic (Senge, 1999, str. 32). Skupna vizija daje energijo in usmerja posameznike, saj se ji večina članov organizacije zaveže in sledi. A pri tem je seveda izredno pomembno, da se osebna vizija ujema z vizijo podjetja, saj v nasprotnem primeru posameznik ne bo deloval v skladu s cilji podjetja (Dimovski, 2005, str. 71).

Slika 1: Model nenehnega učenja



Vir: V. Dimovski, *Učeča se organizacija*, 2005, str. 71.

1.1.2 Stopnje učenja

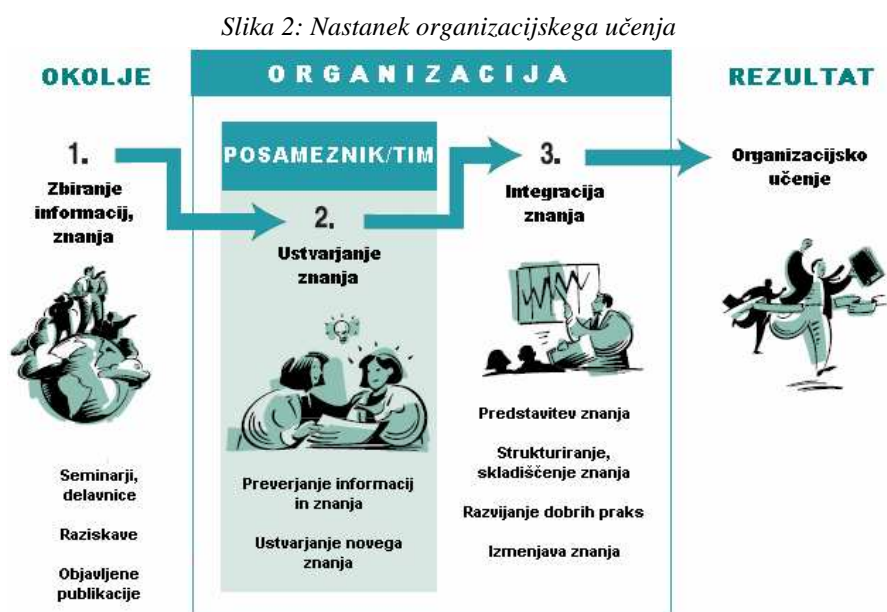
Najbolj običajna stopnja učenja poteka na ravni posameznika, kjer se znanje tvori preko mišljenja, spomina in sposobnosti komuniciranja z drugimi (Cotič Svetina, str. 11). Na podlagi jezika, izobrazbe, vaje ter socializacije, vsak posameznik zna smiselno uporabiti prejeto informacijo. Na ta način se posameznik uči in nadgrajuje svoje osvojeno znanje. Ti posamezniki kasneje oblikujejo neke vrste skupino, ki pomeni množico posameznikov in ima svoj spomin in učne sposobnosti, zato posledično oblikuje svoja rutinska opravila (Cotič Svetina, 2008, str.11). Kot celota posameznikov in skupin se pojavlja podjetje in v njem organizacijsko učenje kot proces zbiranja, interpretiranja in absorbiranja informacij, kar naj bi imelo nek pozitiven učinek na organizacijo, kot je npr. nova strategija, spremenjen sistem delovanja podjetja ali pa sprememba strukture. Bogenrieder in Nooteboom menita, da učenje povzroča tudi spremembe mišljenja, obnašanja in odzivnosti na posamezne dogodke. Prav učenje je tisto, ki nam daje zmožnost različnih odzivnosti na različne situacije, v katerih se znajdemo (Cotič Svetina, 2008, str. 12).

1.1.3 Organizacijsko učenje

Prav tako kot ljudje, pa se učijo tudi organizacije preko svoje življenjske poti, kar imenujemo organizacijsko učenje, vendar to učenje ne poteka stalno. S spremembami v okolju, je za dolgoročno uspešnost in razvoj podjetij izrednega pomena, da se vseskozi učijo, saj bi v nasprotnem primeru lahko nek nepredviden dogodek povzročil veliko krizo v podjetju (Dimovski, 2005, str. 108).

Organizacijsko učenje je postalo pomembno v bližnji preteklosti, saj ga številni managerji vidijo kot močno orodje za izboljšanje poslovanja organizacije (Karash, 2002).

Organizacijsko učenje omogoči organizaciji, sposobnost zaznati spremembe preko signalov iz okolja, tako notranjega kot zunanjega, in prilagoditev tem spremembam (Wikipedia, 2008). V prvi vrsti so potrebne nove zamisli, ki jih je treba interpretirati in prenesti na širši krog kolektiva v podjetju. Učenje torej zahteva akcijo. Organizacijsko učenje zahteva vedoželjne in nekonvencionalne managerje, ki morajo izredno dobro poznati in razumeti organizacijsko učenje, ki poteka v treh fazah (Dimovski, 2005, str. 109). Organizacijsko učenje pomeni odkrivanje in posledično odpravljanje napak (Argyris in Schön, 1978). V prvi fazi prihaja do pridobivanja informacij in nepreverjenega znanja iz okolja, kar se kasneje, v drugi fazi, tudi preveri, tako da se vse odvečne informacije, ki so popolnoma nepotrebne, izločijo (Leitch in Rosen, 2001, str. 10). Najpomembnejše učenje poteka na podlagi izkušenj in prenašanja znanja na sodelavce ter vnašanje le-tega v poslovni proces (Wikipedia, 2008). Pri tem pride do velikega izraza njihova inovativnost in ustvarjalnost, kar v tretji fazi povzroči nastanek organizacijskega učenja z integracijo znanja na ravni celotnega podjetja (Leitch in Rosen, 2001, str. 10).



Vir: J.M. Leitch, P.W. Rosen, Knowledge Management, CKO and CKM: The Keys to Competitive Advantages, 2001, str. 10.

1.1.4 Faze organizacijskega učenja

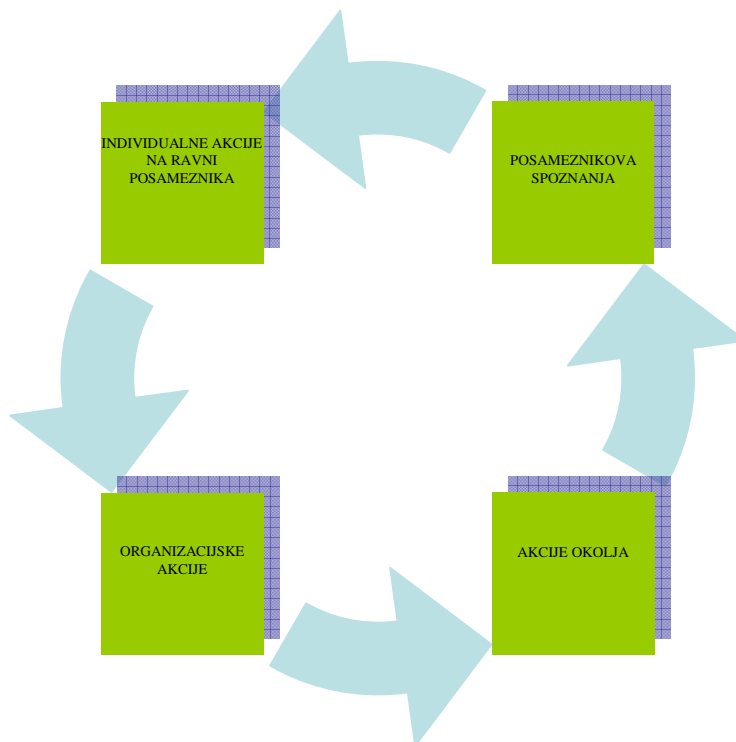
Organizacijsko učenje je vpeto v cikel štirih faz: 1. akcija na ravni posameznika, 2. akcija na ravni organizacije, 3. akcija oziroma odziv okolja, 4. prepričanje posameznikov oziroma njihovo (pre)poznavanje (Dimovski, 2005, str. 75). Model učenja predpostavlja, da se organizacija lahko uči le tako, da se učijo posamezniki, kar pomeni zbir učenja posameznikov in temelji na spodbudi in odzivu. Ko imajo posamezniki večje znanje kot organizacija kot celota, to pomeni, da je komunikacija dokaj oslABLJENA (Slika 3, str. 7) (Dimovski, 2005, str. 76).

V splošnem velja, da se organizacijsko učenje deli na dve osnovni fazi, in sicer po eni strani na adaptivno učenje, kjer prihaja do sprememb, ki so posledica okoljskih pogojev, po drugi strani pa se pojavlja proaktivno učenje kot faza organizacijskega učenja in pomeni, da je do organizacijskih sprememb prišlo zaradi želje zaposlenih ter njihovih aktivnosti, in ne le zaradi sprememb v okolju (Beck, 1997).

Akcija na ravni posameznika, se običajno pojavi s pomočjo modela učenja s spodbudo in odzivom, kar pomeni, da stimul nastane pred odzivom ali pa ga sproži. Organizacija pa je tista, ki si lahko izbere okolje in se nato ustrezno odzove na spodbudo iz njega (Dimovski, 2005, str. 76). Njeni cilji in pravila pa ji dajo vedeti, kako si zbrati okolje, da bodo v največji možni meri lahko rešile svoje probleme (Beck, 1997) . Kadar so faze posameznega organizacijskega učenja nepretrgane, kar pomeni da so vizije in osebni cilji posameznikov znotraj organizacije skladni, govorimo o popolnem ciklu učenja. Ko pa so te vezi pretrgane in so prepričanja posameznikov neskladna, pa govorimo o nepopolnem učenju. Do teh prekinitev lahko pride zaradi napačne interpretacije dogodkov ali zaradi otežkočenega razumevanja pri opredeljevanju vlog, kar imenujemo omejeno učenje (Beck, 1997). Do praznovernega učenja pride, ko se preseka cikel med organizacijskimi akcijami in odzivom okolja, kjer posamezniki znotraj organizacije akcije izvajajo, a le-te ne ustrezajo okolju (Dimovski, 2005, str. 76).

V primeru, da je se pretrga vez med posameznikovimi in organizacijskimi akcijami, pride do tega, da se organizacije učijo v negotovih razmerah, kjer odzivi okolja ne vplivajo na prepričanja posameznikov. To pa je t.i. izkustveno učenje na podlagi poslušanja (Dimovski, 2005).

Slika 3: Cikel organizacijskega učenja



Vir: V. Dimovski et. al., *Učeča se organizacija*, 2005, str.76.

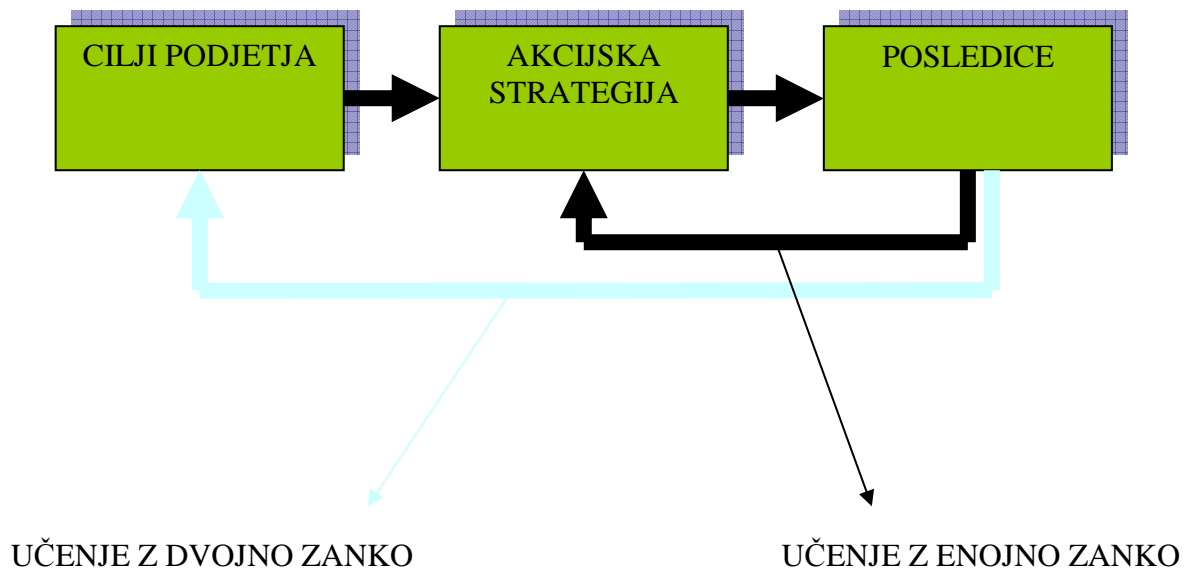
Teorija v uporabi in teorija akcije sta dve izredno pomembni teoriji o vedenju zaposlenih, ki spadata pod Argyrisovo in Schönovo teorijo akcijskega učenja. Ti dve teoriji vključujeta vedenje ljudi in predpostavljata učenje z enojno zanko in organizacijsko eksperimentiranje (Dimovski, 2005, str. 77). Bistvo učenja z enojno zanko je zaznavanje in odpravljanje napak na ciljnih področjih podjetja z uporabo nove vedenjske strategije (Smith, 2001). Pri tem pa je izredno pomembno tudi učenje na podlagi analize povratnih informacij o organizacijskih akcijah in rezultatih, kjer pa je bistvenega pomena, da so pridobljene informacije natančne, kar spada pod okrilje organizacijskega eksperimentiranja (Dimovski, 2005, str. 77). Učenje z enojno zanko je bilo definirano tudi kot učenje nižje ravni (Fiol, Lyles, 1985)

Drugi del teorij akcijskega učenja pa sestavljajo tri načela organizacijskega vedenja: zahtevana raznolikost, sposobnost učiti se in načelo minimalne kritične specifikacije. Ta načela nam povedo, da organizacijsko učenje, poteka preko učenja z dvojno zanko in preko deuteru učenja (Dimovski, 2005, str. 77). Učenje z dvojno zanko zahteva dobro poznavanje ciljev podjetja in pogosto zahteva drastične spremembe v podjetju (Smith, 2001).

Proces učenja, kako se učiti, pa opredeljuje deuteru učenje, ki zahteva od članov organizacije učenje o prejšnjem kontekstu; raziskuje, kako ti preverjajo in spreminjajo svojo teorijo o učenju kot odziv na izkušnjo in uporablja nedokazana življenjska pravila (Dimovski, 2005, str. 77). Deuteru učenje se pojavi, ko se podjetje nauči, kako povezati učenje z enojno in dvojno zanko, ki pa se ne bosta pojavili, če se podjetje ne zaveda pomembnosti učenja

(Argyris, Schön, 1978). Vsako podjetje se uči na podlagi izkušenj, kar je prevladujoča oblika vseh pristopov in vsebuje povratne informacije in akcijo (Smith, 2001).

Slika 4: Učenje z enojno in dvojno zanko



Vir: M.K. Smith, *Learning in organizations*, 2001.

1.1.5 Vrste organizacijskega učenja

Organizacije pri učenju uporabljajo različne vire in informacije, ki jih pridobijo s štirimi vrstami organizacijskega učenja (Dimovski, 2005, str. 78).

Prva vrsta je prirojeno učenje, kjer velja, da imajo ustanovitelji oziroma lastniki podjetja že pred njenim nastankom določeno količino znanja o okolju podjetja in o procesih, ki naj bi potekali znotraj podjetja. Govorimo torej o podedovanem znanju, ki ga delimo na institucionalno in specifično. Tekom ustanavljanja podjetja, pa lastniki seveda pridobivajo še nova, dodatna znanja (Dimovski, 2005, str. 78).

Neposredno učenje je druga vrsta organizacijskega učenja, ki poteka na tri načine. Prvi način je preko izkušenj, kar predstavljamo s pomočjo krivulje učenja, kjer stroški na enoto upadajo zaradi akumuliranega obsega poslovanja. Izkušnje pa so tiste, ki nam dajo nek produkt, in sicer učenje (Dimovski, 2005, str. 79). Notranji benchmarking, drugi način neposrednega učenja, je učenje, kjer poskušamo vpeljati v podjetje najboljše strategije in taktike, ki bi nam prinesle nove koncepte in poti, preko katerih, bi si pomagali pri nadpovprečni uspešnosti, tudi v odnosu do notranjih operacij v posameznih poslovnih enotah podjetja (Sanchez, 2005, str.21). Zadnji in tretji način, pa se imenuje učenje po metodi poskusov in napak, ki ga organizacija uporablja kadar postopoma uvaja rutinske postopke, ki običajno prinesejo pozitivne rezultate. Učenje v tem primeru poteka znotraj podjetja ob vnaprej opredeljenih pravilih, ki tekom postopka ostajajo nespremenjeni. Končni proizvod tovrstnega učenja je

večja specializacija, ki pomeni nižje stroške na enoto in učinkovitejšo proizvodnjo, a pri tem je potrebno opozoriti, da rezultati niso nujno vedno ugodni (Dimovski, 2005, str. 79).

Tretja vrsta organizacijskega učenja, je učenje iz druge roke, kar pomeni, da organizacija lahko uporabi izkušnje drugih organizacij na podlagi prenosa izkušenj s področja postopkov, tehnologij, proizvodov, s korporacijsko inteligenco in z zunanjim benchmarkingom (Dimovski, 2005, str. 79).

Zadnja in četrta vrsta učenja pa je t.i. grafting ali ciljni prenos znanja, kjer gre za pridobivanje znanja na način, s katerim pridobimo nove člane, ki imajo znanje, ki ga organizacija sama prej ni premogla (Dimovski, 2005, str. 80). Poznamo ga v štirih oblikah, in sicer zaposlovanje novih ljudi, ki velja za najlažji način pridobivanja novega, predvsem specifičnega znanja, ki ga podjetje za svoje delovanje in obstoj potrebuje (Dimovski, 2005, str. 80). Druga oblika je prevzem podjetij, kjer podjetje pridobi znanje prevzete organizacije (Dimovski, 2005, str. 80). Skupna vlaganja so tretja pojavna oblika, kjer se pričakuje naraščanje tako graftinga kot tudi znanja, saj je želja organizacije pridobiti čim več novega znanja (Dimovski, 2005, str. 80). Zadnja oblika pa se imenuje grafting s pomočjo strateških zvez, ki pripomorejo, da podjetje pridobi specializirana znanja s stani drugih podjetij, ali pa omogoči, da se sposobnosti podjetja prepletajo s sposobnostmi drugega podjetja (Dimovski, 2005, str. 80).

Podjetja delujejo v okolju, kjer so prisotni tudi številni drugi dejavniki in niso izolirana od okolja, v katerem se nahajajo, zaradi česar je tako učenje in posledično tudi znanje močno odvisno od sodelovanja s preostalimi podjetji v okolju (Cotič Svetina, 2008, str. 12). Notranje organizacijsko učenje je osredotočeno na to, kako se posamezno podjetje uči na podlagi znanja nekega drugega podjetja, kar pa lahko poteka na lokalni, regionalni, nacionalni ali pa celo mednarodni ravni (Cotič Svetina, 2008, str. 8).

1.2 Opredelitev znanja

»Znanje je celota podatkov, ki si jih nekdo vtisne v zavest z učenjem, študijem, z namenom, da izpopolni, poglobi, razširi, utrdi tisto, kar že zna in nato to znanje uporabi v praksi.« (SSKJ, 1995)

Iz tega pa velja povzeti, da ima znanje lahko ali posameznik ali družba, znanja se lahko naučimo iz knjig ali ga pridobimo z izkušnjami in tudi, da znanje pomeni poznavanje in razumevanje dejstev, metod in zakonitosti (Kovač in Možina, 2006, str. 58).

Znanje pomeni veliko konkurenčno prednost za vsakega posameznika, podjetje in celo družbo. In prav to je razlog, zakaj naravni viri, delo in proizvodna sredstva postajajo drugotnega pomena, saj je uporaba teh dejavnikov možna le, če imamo ustrezno znanje. Glavni cilj današnje družbe torej postaja, kako pridobljeno znanje izkoristiti, saj samo po sebi

ne pomeni nič, če iz njega ne iztržimo maksimalnih koristi. Ob tem pa velja dodati misel, ki jo je Marshall zapisal že v 19. stoletju: »Znanje je najmočnejši motor proizvodnje«.

Pridobivanje novih znanj postaja stalnica življenja, saj v nasprotnem primeru človek prične stagnirati in izgubljati rdečo nit svojega življenja. Znanje v današnji postmoderni družbi postaja ključnega pomena in je hkrati tudi ključni dejavnik razvoja, pri čemer ga opredelimo kot razumevanje in obvladovanje posameznih informacij ter procesov.

Vsako pridobljeno znanje je velika dodana vrednost tako za posameznika kakor tudi za podjetje. Podjetja v današnjem času živijo v prepričanju, da so zaposleni glavna konkurenčna prednost, saj posedujejo neko raven znanja in izkušenj, ki jim tekom poslovanja lahko v veliki meri koristijo (Vseživljenjsko učenje in izobraževanje, 2008).

Znanje pomeni skupek izkušenj, vrednot in informacij, ki imajo za vsakega posameznika neko visoko vrednost in predstavlja ogrodje, ki ga nadgrajujemo z novimi znanji in informacijami. Za znanje velja, da je intuitivne narave in da ga je z besedami težko izraziti, saj se v podjetjih večinoma pojavlja v obliki različnih postopkov, procesov in praks ali pa se zapiše na pomnilnik (Kovač in Možina, 2006, str. 59-60).

Vsaka organizacija mora že na začetku ugotoviti, kakšna znanja potrebuje za svoje delovanje in katera od teh znanj že poseduje, z namenom, da bo lahko dosegla zadane si cilje. Prvi korak je torej pridobivanje znanja, ki zajema učenje, nakup in najem znanja, s čimer mislimo zaposlovanje ustreznega kadra ali nakup organizacije, ki to znanje že ima (Dvaenport in Prusak, 1998, str. 53). Znanje je torej vezano na posameznika, na njegove sposobnosti delovanja, hkrati pa velja, da neko določeno zanje poseduje tudi organizacija, in sicer v svojih procesih, dokumentih ter v veliko bolj oprijemljivih oblikah kot so patenti, licence, blagovne znamke... (Kovač in Možina, 2006, str. 60).

V sodobnem času, v ekonomiji znanja, sta prav proizvodnja in distribucija znanja glavna vira premoženja podjetja. Znanje pomeni konkurenčno prednost in glavni dejavnik razvoja (Dimovski, 2005, str. 17).

1.2.1 Podatek, informacija, sposobnosti

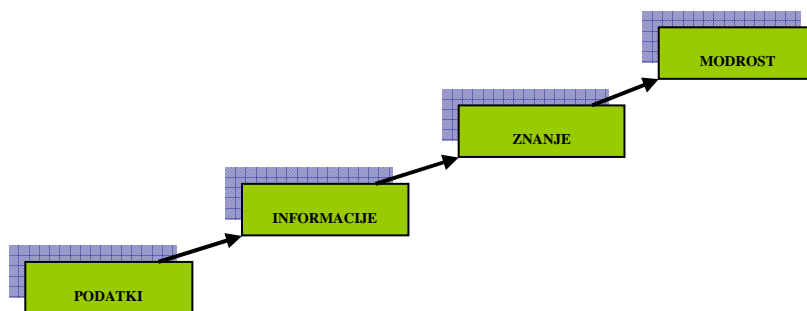
Znanje je pojem, ki je tesno povezan s pojmi kot so: podatek, informacija, sposobnosti, zaradi česar je potrebno razumeti tudi razlike med njimi. Vsi ti pojmi se med seboj razlikujejo, predvsem na ravni učenja, kjer se z njimi srečamo, in pa uporabnosti same vsebine (Kovač in Možina, 2006, str. 61).

Pri tem se na najnižji ravni pojavlja podatek, ki pomeni »surovo« zaporedje znakov, ki preprosto obstajajo in sami po sebi niso pomembni, saj preprosto nimajo uporabne vrednosti ali pomena (Bellinger, Castro in Mills, 2004). Ko pa ti podatki pridejo v stik z našim delom in

zato posledično postanejo tudi relevantni, preidejo in za nas postanejo pomembne informacije (Kovač in Možina, 2006). To pomeni, da informacija nastane, ko besede, številke ... postavimo v kontekst, ki za nas postane izrednega pomena. Ko informacijo pri delu tudi dejansko uporabimo, ko ji dodelimo nek pomen, ki izboljšuje delovno uspešnost tako posameznika kot tudi podjetja, se razvije znanje (Kovač in Možina, 2006, str. 62). Znanje pomeni zbirko informacij, ki so uporabne, kar pomeni, da gre za determinističen proces, kjer si osebe pogosto poskušajo zapomniti prevelike količine informacij (Bellinger, Castro in Mills, 2004).

Na podlagi znanja se razvije razumevanje, ki pomeni, da so ljudje sposobni razumeti nek problem in ga posledično lahko z dobro rešitvijo, z uporabo in razumevanjem pridobljenega znanja, tudi rešijo (Bellinger, Castro, Mills, 2004). A vse to je popolnoma odvisno od posameznika, zato s te perspektive govorimo o znanju z vidika funkcionalnosti. Znanje potem povežemo z lastno intuicijo na podlagi naših predhodnih izkušenj in tako pridemo do modrosti (Kovač, Možina, 2006, str. 62).

Slika 5: Podatek, informacija, znanje in modrost



Vir: J. Kovač, S. Možina, *Menedžment znanja*, 2006, str. 61.

Glede na temo mojega diplomskega dela pa se mi zdi pomembno izpostaviti tudi povezavo med znanjem in inovacijami, o katerih bo govora v naslednjem poglavju. Znanje je predpostavka in osnova za vsako inovativno dejavnost določenega podjetja, saj je prav znanje gonilo razvoja in novih tehnologij. Inovacija torej pomeni uporabo novega znanja z namenom pridobiti nov proizvod ali storitev. Pri tem pa lahko tudi rečemo, da je inovativnost vsakega podjetja v veliki meri odvisna od ustvarjanja in pridobivanja znanja.

1.2.2 Delitev in vrste znanja

Dandanes je najpogosteje uporabljena delitev znanja na eksplicitno znanje, ki se ga lahko prenaša z različnimi mediji in na implicitno znanje, ki je skrito v osebi, zaradi česar mu pravimo tudi tiho znanje (Kovač, Možina, 2006, str. 63).

Poleg eksplicitnega in implicitnega poznamo še organizacijska in proizvodna znanja. Organizacijsko znanje je tisto, ki omogoča razvoj in obstoj podjetja in seveda tudi uspešnost.

A organizacijska znanja se lahko uveljavljajo preko raznih inovacij le poleg proizvodnih znanj (Cotič Svetina, 2008, str. 9). Ti dve vrsti se dopolnjujeta med seboj.

1.2.3 Eksplicitno in implicitno znanje

Eksplicitno znanje ali zapisano znanje je običajno zajeto v raznih tabelah, diagramih in podobno, kar pomeni da gre za formalno znanje, ki ga lahko zasledimo tudi v različnih formulah in računalniških programih (Kovač, Možina, 2006, str. 63). Eksplicitno znanje je merljivo in se ga vsak posameznik tudi zaveda, saj je izraženo v obliki dokumentov, postopkov ter navodil (Bizjak, 2008). Do tega znanja lahko dostopamo in je v principu tudi lažje razumljivo, saj ga lahko obdelujemo z računalnikom, elektronsko prenašamo in shranjujemo v podatkovnih bazah (Kovač, Možina, 2006, str. 63).

Na drugi strani pa se pojavlja implicitno znanje, ali tudi t.i. skrito, tiho znanje za katerega velja, da gre za znanje osebne narave in ga je izredno težko pridobiti iz glav posameznikov, ki ga posedujejo (Sanchez, 2000, str. 6). Tiho znanje je tudi t.i. notranje znanje vseh posameznikov v podjetju. Gre za znanje, ki se ga ne da kupiti ali pa najeti, temveč ga lahko predstavljajo le zaposleni, kar pomeni, da z zaposlitvijo določenega kadra pridobimo tudi njihovo notranje znanje (Bizjak, 2008). Tiho znanje je izredno težko deliti z drugimi, težko ga je dokumentirati, a ga je kljub temu možno prenašati. Prenajanje poteka predvsem z osebno komunikacijo, opazovanjem in posnemanjem. Te vrste znanje postaja tudi vedno bolj cenjeno in pomembno za podjetja in seveda tudi za posameznika (Kovač, Možina, 2006, str. 64).

Da bi bilo tacitno znanje posameznikov v »širši« uporabi, so managerji prisiljeni ugotoviti, katero znanje poseduje vsak posameznik v podjetju in urediti interakcije na način, da bo to znanje uporabljeno pri posameznih projektih, ter da se bo prenašalo iz enega dela podjetja v drugega (Sanchez, 2000, str. 4). Implicitno znanje je znanje vsakega posameznika, ki se ga ta v veliki meri pogosto ne zaveda. Izražamo ga v obliki idej, izkušenj ter norm in je vgrajeno v delovne procese ter proizvode. Zanj velja, da ga je izredno težko definirati, dokumentirati ali pa deliti z drugimi. Torej gre za znanje, ki nam pove, kaj neka oseba ve oziroma zna; ta pojem vključuje tudi vrednote in prepričanja vsakega posameznika (Bizjak, 2008). Na podlagi tega torej lahko sklepamo, da veliko znanja podjetja ostane neodkrita in nedostopna. V podjetju se implicitno znanje pojavlja v dveh oblikah, in sicer govorimo o znanju, ki je utelešeno v zaposlenih in socialnih razmerjih, katerim pripadajo in o znanju, ki se udejanja preko procesov in proizvodov (Kovač in Možina, 2006, str. 64).

Eksplicitno znanje pomeni vedeti o nečem, prikrito pa vedeti, kako (Dimovski, 2005, str. 48).

Po Takeuchiju in Nonaki lahko rečemo da znanje nastaja s pomočjo prepletanja tako implicitnega kot tudi eksplicitnega znanja, ki se razširja na štirih ravneh, in sicer pri posamezniku, skupini, organizaciji in na medorganizacijski ravni, s pomočjo štirih modelov in

sicer s socializacijo, eksternalizacijo, kombinacijo in internacionalizacijo (Dimovski, 2005, str. 81).

Največji problem, ki zadeva tiho znanje je dejstvo, da zaposleni zaradi različnih razlogov tihega znanja ne prenašajo na svoje sodelavce in ga tudi sami uporabljajo v omejenem obsegu. Za podjetje je izredno pomembno, da je sposobno pretvoriti tiho znanje v eksplicitno znanje, saj se s tem v primeru odhoda nosilca tihega znanja iz podjetja, zavaruje pred izgubo tega znanja (Bizjak, 2008). Lep primer prenosa tihega znanja v eksplicitnega predstavljajo postopki pridobivanja standarda kakovosti ISO 9001:2000. Standard pri tem predvideva, da se vsi postopki, navodila, obrazci ter priloge spravijo na papir. To pomeni, da se marsikatero znanje napiše v obliki postopkov, navodil in grafičnih prikazov. Na ta način se torej tiho znanje prenese na papir, kar pomeni, da ga bo deležen vsak zaposleni, če bo želel obvladovati načine, po katerih potekajo poslovni procesi v podjetju (Bizjak, 2008).

1.2.4 Organizacijsko in proizvodno znanje

Vse pridobljeno znanje znotraj podjetja pa je treba na nek način shraniti in obdržati v podjetju, kar pomeni, da je potrebno oblikovati zakladnico managerskih znanj in sposobnosti (Dimovski, 2005, str. 147). Pri tem je pomembno ustvarjanje, poslovanje in pa tudi širjenje tega znanja, ki pa v podjetju poteka na treh ravneh organizacijskega znanja in sicer na ravni integriranega znanja posameznika, domene znanja po področjih organizacije in specifične komponente znanj (Dimovski, 2005, str. 148).

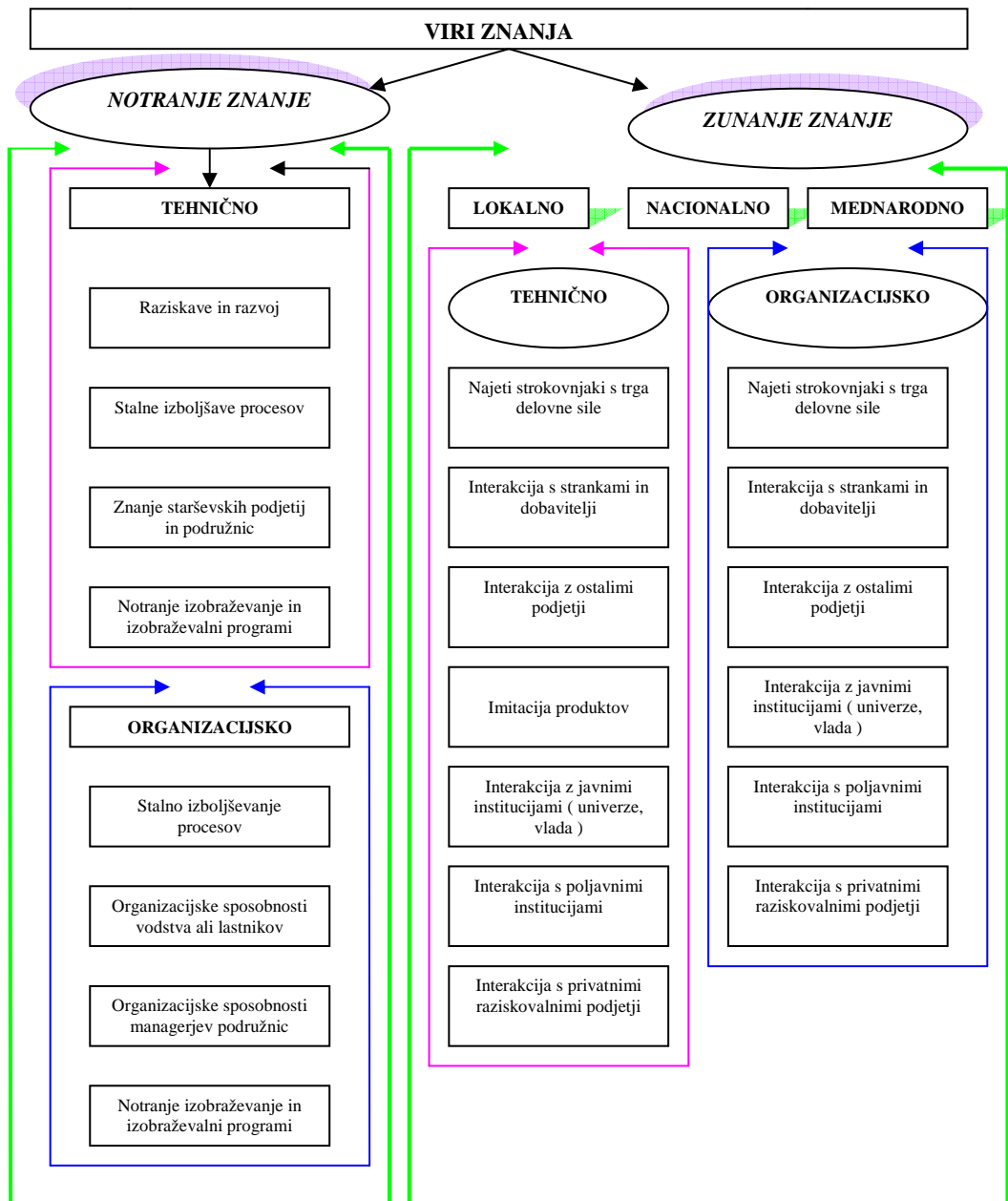
Chris Collison je v knjigi Učimo se leteti (2002, str. 32) opredelil klasifikacijo delitev znanja v podjetjih, ki se ustvarja na dnu organizacijske arhitekture in odgovarja na vprašanja:

- Vedeti, kako (know-how) ali strokovno znanje; pomeni procese, postopke, tehnike in orodja, ki se uporabljajo, da se kaj naredi.
- Vedeti, kaj (know-what) so dejavnosti, ki so potrebne za izvedbo naloge, se pravi informacije, ki jih potrebujemo za odločitev in stvari, ki jih moramo zbrati, preden kaj izdelamo.
- Vedeti, zakaj (know-why) se nanaša na strateške uvide: razumevanje konteksta vloge in vrednosti dejanj. Pomeni »širšo sliko« o stvareh.
- Vedeti, kdo (know-who) vključuje znanje o odnosih, stikih, mrežah, o tem, koga poklicati na pomoč. Gre za »poznam človeka, ki to ve«. Ljudje dnevno pridobivajo takšna znanja, pogosto podzavestno.
- Vedeti, kdaj (know-when) je občutek za pravi trenutek: vedeti, kdaj kaj storiti, se odločiti ali opustiti.
- Vedeti, kje (know-where) je tista nenavadna sposobnost nekaterih ljudi, ki vedno najdejo prave informacije.

Te komponente se združujejo v domene znanj in nam povedo, zakaj so procesi tako povezani med seboj, kako naj vodstvo te procese vodi na podlagi svojih sposobnosti. Pri tem ločimo

štiri domene znanj: funkcijska, tehnična, organizacijska in strateška znanja (Dimovski, 2005, ste. 148). Vodstvo mora obvladati ta znanja in jih združiti še s svojim osebnim, tacitnim znanjem. Na podlagi timskega dela in delitve mnenj ter sestankovanja pa seveda pride do delitve teh znanj in do oblikovanja zakladnice managerskih znanj in sposobnosti (Dimovski, 2005, str. 148).

Slika 6: Viri znanja



Viri:A. Cotič Svetina, Collective learning in clusters: theoretical and empirical investigation, 2008, str. 9.

Glavni znanji, ki ju uporabljajo podjetja, sta tehnično in organizacijsko. Prvo je bolj inženirske narave, drugo se ukvarja z organizacijskimi vprašanji: kako voditi podjetje in notranjo hierarhijo, kako deliti odgovornosti in podobno. Oba tipa znanj se nadalje delita na interno in eksterno znanje, zunanje znanje pa se potem deli še na lokalno, nacionalno in internacionalno znanje (Cotič Svetina, 2008, str. 9).

Majhna in srednja podjetja se v največji meri zanašajo na zunanje vire znanja. Kot sem že omenila, so viri znanja razdeljeni na notranje in zunanje vire znanja. Zunanji se nadalje delijo na lokalne, nacionalne in mednarodne vire znanja, glede na to, kje je znanje locirano. Notranje vire znanja podjetja pridobivajo preko lastnega oddelka za raziskave in razvoj ter stalnega učenja pri izboljševanju poslovnega procesa (Prodan, Cotič Svetina, 2008, str. 3). Da podjetje še dodatno izboljša notranje vire znanja, omogoči svojim zaposlenim stalna izobraževanja in izobraževalne programe, s katerimi izpopolni lastno bazo znanja (Prodan, Cotič Svetina, 2008, str. 5). Med glavnimi zunanjimi viri znanja poteka inovativni proces s sodelovanjem med podjetji in uporabniki produkta, kjer se izmenjajo tako tehnično znanje kot tudi informacije o tržnih potrebah in zahtevah ter trendih. Eden izmed zunanjih virov znanja pride tudi s strani dobaviteljev in sicer o produkciji, logistiki in ostalih funkcijah (Prodan, Cotič Svetina, 2008, str. 5).

1.3 Opredelitev učeče se organizacije

Sodobni čas zahteva od podjetij, ki vstopajo v dobo znanja številne spremembe in prilagajanja. Za podjetja je izrednega pomena, da znajo pridobiti znanje, ga uporabiti in ga hkrati tudi večati in plemenititi. To je edini način, s katerim bodo lahko sledila ali pa celo vodila pred svojo konkurenco (Dimovski, 2005, str. 56). Gre za organizacijo, v kateri poteka nenehno učenje, kamor so vključeni vsi deli podjetja in ki se s svojimi zaposlenimi dnevno odziva na številne nepredvidene probleme, ki se jih rešuje s pomočjo spreminjanja mišljenja posameznikov in s poudarjanjem timskega dela (Jurko, 2008). Podjetja, ki so sposobna slediti stalnemu razvoju in spremembam, ki znajo oblikovati in izkoriščati svojo konkurenčno prednost in ki so jim jasna pričakovanja in želje potrošnikov; ki gradijo strateška partnerstva, se nenehno učijo in ustvarjajo pozitivno klimo v podjetju, so podjetja, ki sledijo danes prevladujočemu modelu učeče se organizacije (Dimovski, 2005, str. 56). Učeča se organizacija zavestno gradi strukture in strategije z namenom povečati in maksimizirati organizacijsko učenje (Dodgson, 1993). Tako lahko rečemo, da učeča se organizacija predstavlja odprt sistem, kjer se zaposleni učijo na napakah ter izkušnjah, in so sposobni vsa znanja vpeti v vsak delček podjetja. Pri tem pa je naloga podjetja, da si vseskozi prizadeva za ohranjanje in spodbujanje kulture podjetja ter učenja, saj bo v nasprotnem primeru koncept učeče se organizacije počasi začel propadati (Jurko, 2008). Koncept učeče se organizacije se je pričel razvijati, ko so se podjetja vedno bolj in bolj želela prilagajati spremembam in ko so ugotovila, da je učenje bistvenega pomena za njihov obstoj (Argyris, Schön, 1978)

V Sloveniji smo koncept učeče se organizacije povzeli iz Združenih držav Amerike, kjer so bila spoznanja o pomembnosti učenja in znanja v sistemu kapitalizma dokaj zgodnja (Jurko, 2008). Današnje upravljanje znanja sloni na konceptu učeče se organizacije in organizacijskega učenja, ki vključuje pridobivanje, uporabo ter pretok znanja, veščin, vrednot in izkušenj tako med posamezniki kot tudi med skupinami v podjetju, kar posledično pospešuje rast in razvoj organizacije (Dolgan-Petrič, 2004, str 22-32).

Proces delovanja učeče se organizacije je sestavljen iz treh osnovnih korakov:

- Prvi korak pomeni prehod iz doseganja ciljev k doseganju kapacitete zaposlenih in k delitvi skupnih navdihov.
- Drugi korak zajema način medsebojnega komuniciranja, kjer prihaja do prehoda od pogovora z nekom k pogovoru med seboj.
- Zadnji korak pa pomeni videnje celote, saj ko so ljudje skupaj, vidijo celoto.

Organizacije torej razvijejo individualne ter skupinske zmožnosti za razumevanje kompleksnih problemov, do česar pride preko skupinskih pogovorov in negovanja osebnih ter medsebojnih navdihov (Smith, 2001).

Učeče se organizacije so tiste, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive načine mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Taka organizacija ima željo oziroma potrebo po povečevanju sposobnosti učenja (Senge, 1990, str. 3).

Tabela 1 : Definicije učeče se organizacije

Argyris, 1978	Učeča se organizacija (UO) je proces prepoznavanja in popravljanja napak. Organizacija se uči prek individualnega učenja posameznikov, ki imajo v razmerju do nje vlogo agentov.
Daft, Marcic, 2001	UO zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, managementa in organizacijske strukture, pri delegiranju moči zaposlenim (večjem opolnomočenju), procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi.
Huber, 1991	UO je povezana s štirimi konstrukti: pridobivanje znanja, distribucija informacij, interpretacija informacij in organizacijski spomin.
Huczynski, Buchanan, 2001	UO prek vključevanja vseh v proces prepoznavanja in razreševanja problemov pospešuje komunikacije in usklajevanje, kar ji omogoča nenehno eksperimentiranje, izboljševanje in razširjanje sposobnosti.
Malhorta, 1996	UO se raje uči na osnovi izkušenj, kot da bi bila omejena s preteklimi izkušnjami. Vloga managementa učeče se organizacije je, da spodbuja, prepozna in nagraduje odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost ter občutek za učinkovitost in izrazitost.
Senge, 1990	Uo so organizacije, v katerih ljudje nenehno razvijajo svoje zmožnosti, da bi ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo, in kjer so novi, ekspanzivni vzorci mišljenja zaželeni in naravni, timska prizadevanja se svobodno vzpostavljajo, zaposleni se kontinuirano učijo, da bi znali prepoznati celoto delovanja. Za približevanje inovativni učeči se organizaciji je ključnih pet disciplin: 1. sistemsko mišljenje, 2. osebno mojstrstvo, 3. mentalni modeli, 4. skupna vizija in 5. timsko učenje.
Weick, 1991	Organizacijsko učenje je proces v učeči se organizaciji, kjer znanje tvori akcijo: 1. na osnovi znanja se razvijajo razmerja kot izločki iz organizacije, 2. na osnovi učinkov vpliva zunanjih okolij na organizacijska razmerja se vzpostavlja simultani proces organizacijskega učenja.

Vir: V. Dimovski, Učeča se organizacija, 2005, str.93.

Učeča se organizacija je iz svoje organizacijske strukture odstranila vse hierarhične elemente in se povzpela na najvišjo raven horizontalne koordinacije. Pri oblikovanju učeče se organizacije je bistvenega pomena oblikovanje konkurenčne prednosti, proces učenja in

oblikovanje managementa znanja, kjer pa je največji izziv preoblikovanje individualnega in tacitnega znanja v organizacijsko znanje (Dimovski, 2005, str. 61). Intelektualni kapital predstavlja največje bogastvo učeče se organizacije, saj je le-ta glavna konkurenčna prednost in edini ekonomski vir (Dimovski, 2005, str. 61).

Z delovanjem v okviru učeče se organizacije postanemo sposobni preoblikovati sami sebe in podjetje, saj velja, da za učečo se organizacijo ni dovolj, če preživi, zato zanjo ni dovolj le učenje za preživetje, marveč je zanjo bistvenega pomena adaptivno ter generativno učenje, ki poveča sposobnosti kreativnosti zaposlenih (Beck, 1997).

Glavne značilnosti učeče se organizacije, so po Marsicku: kontinuirano učenje na ravni celotnega podjetja in posledično generiranje in posredovanje znanja, sposobnost systemskega razmišljanja in večje neposredno sodelovanje zaposlenih ter večja percepcija njihovih idej in predlogov, kjer pa sta pomembni tudi kultura in struktura, ki omogočata hitrejše komuniciranje in učenje (Selan, 2002, str. 14).

»Najboljše je učenje iz naših izkušenj, ampak nikoli direktno ne občutimo posledic naših najpomembnejših odločitev« (Peter Senge, 1990). Središče učeče se organizacije je reševanje problemov, kjer iščemo predvsem dolgoročne rešitve, ki zahtevajo dobre sposobnosti zaposlenih (Smith, 2001). Danes se tako v svetu kot tudi na domačih tleh oblikujejo podjetja po principu učečih se organizacij, ene izmed najbolj znanih so: IBM, Shell, Microsoft, McDonalds, Ernest&Young, Lek, Iskratel, Banka Koper... V svetu je prišlo do velikega porasta učečih se organizacij z letom 1990, v slovenski prostor pa je ta organiziranost prišla desetletje kasneje (Dimovski, 2005, str. 335). Caulkin je leta 1995 naredil raziskavo, v katero je vključil 57 britanskih podjetij, ki so začela poslovati že pred letom 1800. Glavni motiv njihovega preživetja in uspeha, ki jim je zagotovil rast in dobičkonosno poslovanje ter prilagajanje številnim spremembam, ki so nastopile preko tega dolgega obdobja, je bilo nenehno učenje. Iz tega lahko sklepamo, da je glavno gonilo razvoja in obstoja podjetja na trgu prav učenje in učeča se organizacija kot organizacijska oblika, kateri pa dobiček ni primarnega pomena (Dimovski, 2005, str. 65).

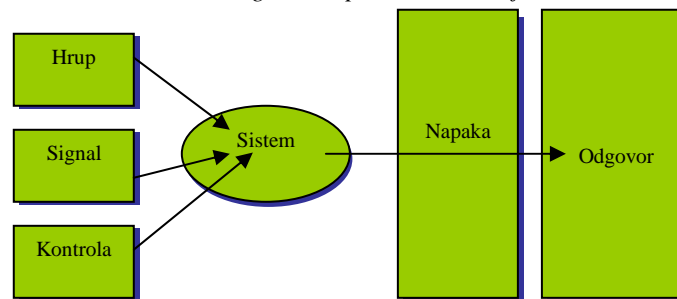
Če želimo v učečo se organizacijo vnesti spremembe, moramo vedeti, da je hierarhična avtoriteta popolnoma neprimerna za doseganje tega cilja, saj izniči dialog, vztrajnost in delovanje domišljije, ker celotno delovanje organizacije vpenja v neka pravila in rutino, ki pa izničijo vse pozitivne strani in rezultate učeče se organizacije (Dimovski, 2005, str. 71).

V Sloveniji se je v zadnjih nekaj letih ideja učeče se organizacije prenesla tudi na t.i. »učeče se šole«, kar pomeni prenavo organizacijske kulture in načina vodenja, kar posledično prinese vzpostavljanje sodelovalne kulture in timskega dela (Dolgan-Petrič, 2004, str. 22-32).

2 INOVACIJE

»Inovacija je ... uravnavanje najvišje stopnje sprememb, za katerimi lahko stojijo zaposleni in organizacija podjetja.« (Sir John Harvey–Jones). Inovacija po Robertsonu (1774, str. 332) pomeni serijo tehnoloških, industrijskih in komercialnih korakov. Inovacija pomeni uvedbo spremembe v ekonomski proces z namenom učinkovitejše uporabe obstoječih virov. Vsaka inovacija pa ima lahko pozitivne ali pa negativne učinke in rezultate (Berginc in Krč, 2001, str. 157). V primeru uspešnosti običajno preide kar v navado in rutino ter pomeni prednost le toliko časa, dokler ni uvedena v proizvodni proces. S pomočjo t.i. »P« diagrama lahko oblikujemo pot za ustvarjanje inovacij, saj nam model prikazuje način valovanja energije znotraj podjetja in način, kako boljše usmerjati proces (Berginc in Krč, 2001).

Slika 7: »P« diagram – vplivi na inovacijski sistem



Vir: B. Jordan., M. Krč., *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*, 2001, str. 158.

- Signal pomeni vložek oziroma sprožilec, ki povzroči zagon sistema.
- Kontrola predstavljajo lastnosti sistema, ki so že odprte za kontrolo.
- Hrup je dejavnik, ki vpliva na sistem, a mi nanj žal nimamo vpliva.
- Odgovor je izloček oziroma rezultat.
- Napake pa so možen, vendar ne nujen pojav.

Inovacija pomeni razvoj storitve ali produkta, ki nam daje neko dodano vrednost, ki bo s strani kupcev obravnavana kot nekaj superiornega, odličnega ali novega (Oliver, 2008). Gre za proces uporabe znanja na osnovi invencije in uvajanje novih proizvodov ali tehnoloških procesov v gospodarstvo. To pomeni realizacijo novih idej na področju proizvodnje, plasmaja proizvodov in sploh v organizaciji poslovanja podjetja (Likar, 2001, str. 17). Inovacijska aktivnost podjetja se manifestira kot: 1. realizacija idej, ki so nove za konkretno podjetje; 2. vnašanje idej, ki so nove v razmerah nacionalnih tržišč in stanja tehnoloških inovacij v svetu (Devetak, 1980, str. 15)

Za podjetje je bistvenega pomena lastno znanje in inovacijsko–razvojna dejavnost, da si s tem ustvari vodilni položaj na trgu. Pri tem pa ni nujno, da je nek izdelek podjetja vodilen glede večine ali vseh lastnosti, pomembno je že to, da je v večini svojih lastnosti primerljiv s konkurenco in da izstopa s tržno pomembnim parametrom, s katerim si zagotavlja vodilni položaj in konkurenčno prednost (Likar, 2001, str. 44).

Inovacije lahko nastopajo le kot del večjih razvojnih procesov in pomenijo drobne ideje, s katerimi se izboljša način dela in za katere ni potrebna odobritev s strani vodstva. Ideje lahko vplivajo na tehnološki proces, lahko pomenijo dejansko novost ali pa le izboljšavo. Pri tem pa velja, da je vsaka velika ideja sestavljena iz manjših idej in šele ta skupek pomeni potencialno inovacijo. Lahko pa inovacija nastopa tudi kot samostojna kategorija, kar pomeni, da je neodvisna od okolja. Tudi pri teh gre lahko zgolj za drobne izboljšave postopka ali pa za tehnološke narave (Likar, 2001, str. 45).

2.1 Delitev inovacij

Kot smo že povedali inovacija vedno pomeni nekaj »novega«: nove proizvode, procese, prodajne poti, pogodbene oblike, celo nove reklamne izreke (Kos, 1996, str. 15). Podjetja se danes običajno poslužujejo štirih vrst inovacij in sicer:

- na kupce osredotočene inovacije,
- izdelčne inovacije,
- procesne inovacije,
- strateške inovacije.

Pri inovacijah, ki so osredotočene na kupce velja, da je kupec vedno na prvem mestu, tako z vidika marketinga, prodaje, dostave ... Inovacije se ustvarjajo, ko kupcem zagotavljamo vedno boljše storitve, preko katerih se zagotovi visoka informiranost kupcev ter vedno boljše po-nakupne storitve (Baumgartner, 2004).

Procesna inovacija pomeni izboljšanje procesov znotraj organizacije pri celotnem poslovnem procesu, kjer prihaja do osredotočanja predvsem na povečanje učinkovitosti (Kos, 1996, str. 17).

Inovacije strategij so najbolj redke izmed vseh in pomenijo radikalno spremembo pri operativnem poslovanju v podjetju. Te vrste inovacij zahtevajo inovativen management z vizijo in odločnostjo (Baumgartner, 2004).

Izdelčna inovacija je ena izmed najbolj pogostih, ki se pojavljajo na trgu in pomeni nov izdelek ali storitev ali izboljšanje starega izdelka ali storitve (Kos, 1996, str.17).

2.2 Strategije inovacij po Likarju

Strategijo inovacij razvrščamo v več skupin in podskupin:

- vodilna,
- sledilna,
- odvisna,

- tradicionalna.

Vodilna strategija naj bi po svoji definiciji zasledovala najvišje cilje, saj je grajena na visokih vložkih znanja in vrhunskih tehnologijah. Pri tej strategiji se lahko pojavi problem, ko ugotovijo, da visoki vložki finančnih sredstev ne prinesejo pozitivnih in želenih rezultatov, a tudi to je za podjetje koristna informacija, saj jim da vedeti, da v to smer nima smisla nadalje raziskovati in vlagati sredstev in znanja (Likar, 2001, str. 108). Podjetja, ki se poslužujejo vodilne strategije, sama prevzemajo odgovornost tako za razvoj inovacije kot tudi za proizvodnjo in trženje. Prednost te strategije je, da podjetje, ki sledi tej strategiji, predstavi svoj izdelek na tržišču šele, ko je že preizkušen in ga potrošniki smatrajo za boljšega od konkurenčnega (Likar, 2001, str. 108). Pri teh inovacijskih procesih so bistvenega pomena prav osnovne raziskave, ki razkrijejo nove zakonitosti. Da pa bi na trg podjetje stopilo prvo, pred konkurenco, se podjetja povezujejo s številnimi strokovnjaki z univerz, raznih inštitutov in podobno. Ko podjetje pride do inovacije, je pametno da se le-ta tudi zaščiti s patentom, saj s tem onemogoči svoji konkurenci posnemanje te inovacije (Likar, 2001, str. 108). Velikokrat se tudi naredi, da ko podjetje prijavi patent, konkurenca vsaj približno lahko posnema inovacijo na podlagi opredelitve v patentu, zaradi česar inovativno podjetje pogosto poda napačne opredelitve in s tem zaščiti svoje interese (Likar, 2001, str. 108).

Glavna lastnost sledilne strategije je sledenje vodilnim, kar pomeni, da se podjetje odziva na inovacije šele, ko le-te pridejo na trg in se prične počutiti ogroženega zaradi tega izboljšane proizvoda (Likar, 2001, 109). Sledenje poteka na podlagi tehnološkega oziroma procesnega področja. Tako podjetje ne zna in ne zmore slediti vodilnim, saj se boji tveganj, povezanih z raziskovalnimi organizacijami, obenem pa niti ne zna razviti inovacije. Kar se tiče finančnega vidika pa je podjetje, ki sledi sledilni strategiji, zagotovo v boljšem položaju, ker so njegovi prihranki veliki, saj se uči na uspehih in napakah agresivnejšega partnerja, ki pa je večji del denarnih sredstev že vložil v razvoj in včasih zašel tudi na stranpoti (Likar, 2001, str. 109). To pa je tudi razlog, zakaj ta podjetja večinoma nimajo svojega razvojnega oddelka, temveč svoje inovacije podajajo na trg na podlagi raziskav svoje agresivnejše konkurence. Obstajajo pa tudi redka podjetja, ki imajo svoj razvojni oddelk, a je le-ta usmerjen v kratkoročne cilje, medtem ko na dolgi rok za trg niso prav posebno zanimivi, saj so njihovi vložki v znanje majhni (Likar, 2001, str. 109). Sledilno strategijo bi lahko poimenovali tudi odvisna strategija, saj podjetja, ki sledijo tej strategiji, postanejo odvisna od licenc, ki jih kupujejo, da lahko sledijo svoji konkurenci in da na trg ponudijo zanimive proizvode. A pri tem se lahko zgodi, da se njihov nakup licence izkaže za popolnoma nezanimivega za trg, kar imenujemo slepi nakup, ki ga je izvedlo neizobraženo in neinformirano vodstvo, kar pa podjetje lahko potisne v še večjo odvisnost (Likar, 2001, str. 109).

Glavna značilnost odvisne strategije so razne oblike satelitskega sodelovanja z večjimi firmami (Likar, 2001, str. 110). To pomeni, da odvisna firma od vodilne prejme vso potrebno dokumentacijo, lahko tudi strojni park, in potem odvisno podjetje po načrtih izdeluje proizvod, ki pa ne pomeni inovacije, gre zgolj za izdelavo obstoječega proizvoda. Ta

odvisnost pa lahko vodi tudi do zlitja z vodilnim podjetjem, a le v primeru, ko se odvisno podjetje drži dogovorjene ravni kakovosti, rokov in cen (Likar, 2001, str. 110).

Tradicionalna strategija pomeni, da podjetja sledijo nekim ustaljenim tokovom svoje proizvodnje in izdelujejo dobrine, ki so v nekem ožjem lokalnem okolju izredno popularni in zanimivi za trg (Likar, 2001, str. 110). Ta podjetja se s svetovno konkurenco še niso soočila in za njih vsaka inovacija pomeni strah in pretres njihovega poslovanja. Za ta podjetja ni nujno značilno, da je njihovo poslovanje slabo, ravno nasprotno, vendar se problem pojavi, ko se ne morejo soočiti z večjimi tržnimi razsežnostmi (Likar, 2001, str. 110).

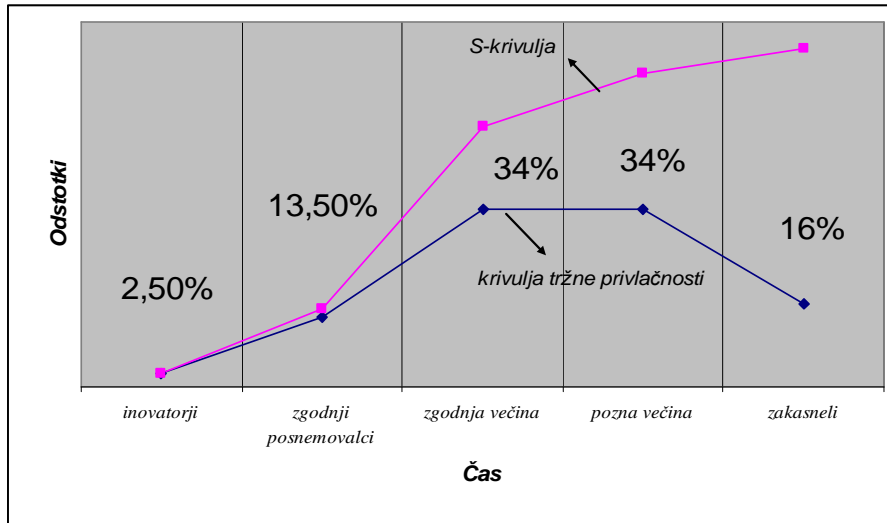
2.3 Življenjski cikel inovacije

Inovacija ima, prav tako kot tudi vse ostalo, svoj življenjski cikel pri čemer pa velja pravilo: »Prava ideja, ob pravem času, na pravem mestu.« (Likar, 2001, str. 100). Življenjski cikel inovacije predstavlja S-krivulja, ki je povezana s trgom. Začetek krivulje predstavlja »rojstvo« tržne priložnosti in s tem inovacije, konec le-te pa »smrt« (Kaplan, 2007). V prvem koraku razvojne S-krivulje se preučuje smiselnost in uporabnost ideje. Ko pridemo do osnovnih dejstev in načinov uporabe, pridemo tudi do številnih novih možnosti uporabe, vse dokler ne pridemo v zrelo fazo in se z njo bližamo naravni meji, kjer ideje začnejo pojemat (Likar, 2001, str. 110). Konec krivulje pomeni nujnost oblikovanja nove S-krivulje, ki bo nadomestila staro ter na trg pripeljala nove proizvode, storitve ali pa tehnologijo (Kaplan, 2007).

2.4 Inovacijske faze

Kdaj neka storitev ali izdelek pomeni inovacijo je odvisno od poteka inovacijskega procesa, ki mora zajemati nekaj faz, brez katerih do inovacije ne bo prišlo. Prva faza je zagotovo pridobitev ideje, kjer pride do odločitve o raziskavi, do neke meglene predstave o tem, kako naj bi inovacija izgledala (Meier, 2008). Druga faza je odkritje oziroma opazovanje, kjer pride do ugotovitve o obstoju do sedaj neznanе snovi ali poteka. Raziskovanje je tretja nujna faza, da neko novost lahko imenujemo inovacijo, kjer pridemo do raznih ugotovitev dejstev in delovanja, kjer podamo neke teoretične utemeljitve in empirične preizkuse (Kos, 1996, str. 21). Četrta faza je faza, kjer sprejmemo odločitev o razvoju in investiranju v inovacijo in kjer rezultate raziskave pretvorimo v prototip z namenom potrditi ali ovreči naše teoretične ugotovitve (Meier, 2008). Peta faza zajema izdelovanje produkta ali storitve, kjer sprejmemo odločitev za določeno alternativo z nekimi značilnostmi in natančno opredeljenimi lastnostmi, ki nam koristijo pri prijavi patenta in objavljanju. Zadnja obvezna faza inovacijskega procesa je uvajanje novega proizvodnega procesa v proizvodnjo ali uvajanje novega izdelka na trg (Meier, 2008). Pri tem pa je seveda izrednega pomena poimenovanje izdelka z edinstvenim imenom, opozarjanje javnosti na nov izdelek z reklamnimi kampanjami in usmeritev na ciljne skupine. Sedma faza, ki pa ni več pogoj za nastanek inovacije, je tekoče ovrednotenje, ki pomeni serijsko proizvodnjo, masovno proizvodnjo in gradnjo prodajnih ureditev. (Kos, 1996, str. 21)

Slika 8: Teoretična krivulja razširjanja inovacije in uporabljene prodaje

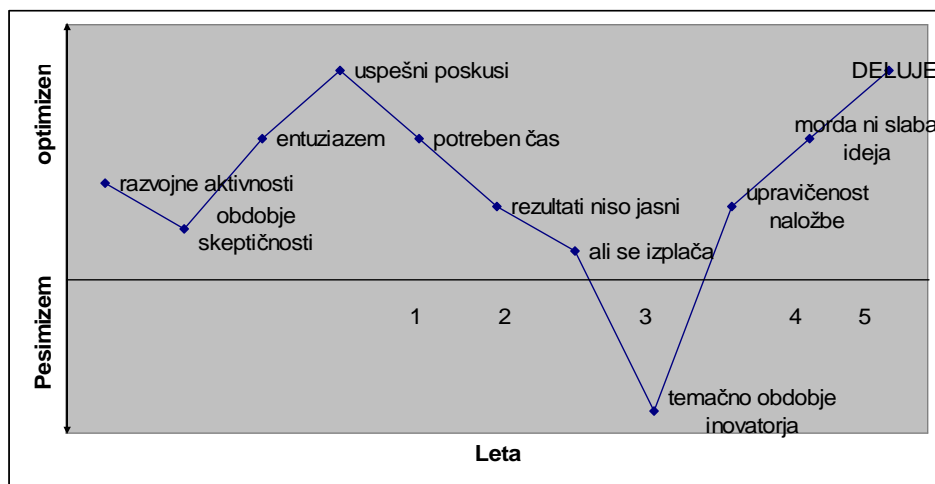


Vir: M. Kos, *Inovacijski menedžment*, 1996, str. 27.

2.5 Kriteriji inovacij

Danes se na svetovnem trgu pojavljajo naslednji kriteriji, ki jim morajo slediti inovacije in sicer je potrebno ugotoviti, koliko dodane vrednosti bo imela inovacija za kupce, koliko časa in denarja bodo stranke prihranile z uvedbo inovacije, in če bo izboljšava le-te res pripomogla da bodo z njo kupci dosegli želeno kakovost ter uporabnost (Sims in Kogan, 2005).

Slika 9 : Anatomija inovacije

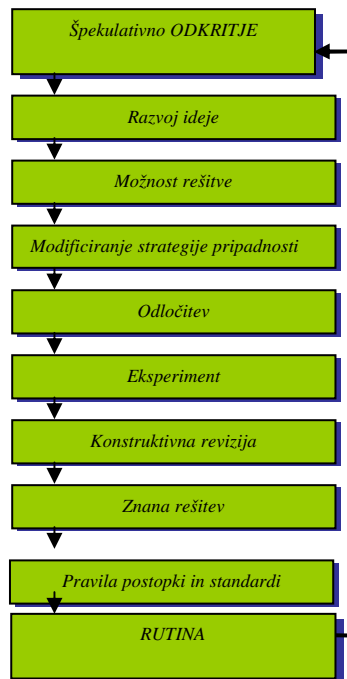


Vir: B. Jordan., M. Krč, *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*, 2001, str. 161.

Dandanes se trg srečuje s številnimi izzivi, ki pomenijo tako težavo kot seveda tudi priložnost, saj je konkurenca vedno močnejša, posel postaja vse bolj globalen, nove tehnologije se uvajajo in hkrati »umirajo« izredno hitro, zaposleni imajo vedno večja pričakovanja in želje in podobno (Berginc in Krč, 2001, str. 165). In vsa ta dejstva nam dajo vedeti, da je ustvarjanje posla izredno težavno, zaradi česar je edina rešitev teh preprek prav gotovo inovativnost. Pojem inovativnosti lahko enačimo z načinom, kako podjetje ali pa posameznik ustvarja posle

s pomočjo ustvarjalnosti, ki ga pripelje do dobrih idej, ki pa sčasoma lahko postanejo tudi inovacije (Berginc in Krč, 2001, str. 165).

Slika 10: Inovacijski krog



Vir: B.Jordan., M.Krč, *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*, 2001, str. 166.

2.6 Pogoji uspešne inovacije

Vsaka inovacija lahko postane uspešna, a prvi pogoj za to je podpora vodstva in podjetja kot celote ter povezanost oddelka za razvoj in raziskave. Za uspešno izvedbo inovacije je pomembno, da vodstvo zagotovi pozitivno razmišljanje na vseh ravneh podjetja in inovatorju vseskozi zagotavlja podporo, saj se bo le-ta srečal s številnimi preprekami (Likar, 2001, str. 94). Da je neka inovacija uspešna, je potrebna tudi njena edinstvenost, s katero nastopa na trgu ter privlači ciljne skupine (Oliver, 2008). Za realizacijo neke inovacije je potrebnih precej finančnih sredstev, zaradi česar je izrednega pomena, da podjetje vseskozi vlaga denar v sklad za inovacije, ki zagotavlja financiranje začetne faze pri bolj rizičnih projektih, kjer bi podjetje kot celota, razbita na posamezne oddelke, težko zagotovila denarna sredstva (Likar, 2001, str. 93). Vsako inovacijo je, potem ko je razvita, izredno pomembno tudi zavarovati pred »zasledovalci« s pomočjo patentov in jo seveda tudi promovirati na trgu, če želimo, da jo trg sprejme (Oliver, 2008).

2.7 Inovacijski upori

Pri uvajanju inovacij pa običajno pride tudi do odpora pri uvajanju. Ti odpori so lahko bodisi subjektivni ali pa objektivni in zavirajo proces razvoja. Do odporov prihaja pri vseh členih verige, zaradi česar je potrebno veliko vztrajnosti inovatorja, saj do odpora lahko pride bodisi

s strani nadrejenega v lastnem oddelku ali pa celo s strani vodilnih v podjetju, in prav ti upori so med najmočnejšimi. Odpori so lahko notranji ali pa zunanji. Med notranje spadajo ekonomski, tehnološki, socialni, ekološki in podobno (Likar, 2001, str. 89).

Ekonomski odpori se pojavljajo predvsem z vidika sredstev in denarnega toka, ki ga je potrebno zagotoviti za uresničitev inovacije, a problem ki se tu pojavi je, da so izdatki izredno visoki in jih je dokaj težko oceniti, uspeh pa ni zagotovljen kar pomeni, da je tveganje veliko večje kot pri nekem običajnem poslu (Christensen, Kaufman, Shih., 2008, str. 10) Prav to so razlogi, zakaj pride do odpora s strani odgovornih, saj hkrati tudi ni jasno ali se bodo z inovacijo odprli tudi novi trgi in ali bo pomenila odgovor na akcije konkurence ali ne (Likar, 2001, str. 90).

Ena vrsta upora proti inovacijam prihaja s strani zaposlenih, saj vodilni kadri svojih pričakovanj glede njihovega znanja in sposobnosti ne prilagajajo posamezni situaciji, kar zaposlene odvrta od kreativnosti in podajanja idej za inovacije (Berginc in Krč, 2001, str. 174). V primeru, da so zaposleni za podajanje posameznih idej za inovativnost kaznovani, če le-ta ni dobra ali uspešna, to dodatno ustvarja upor pri kadru, saj se posledično držijo bolj v ozadju in ne želijo sodelovati pri inovacijskih procesih (Davis, 2006, str. 6).

Pri tehnoloških odporih so najbolj izpostavljene t.i. »otroške bolezni«, kar privede do ocene o nezanesljivosti delovanja inovacije in tako stečejo zaviralni postopki. Na dan pa pridejo tudi argumenti o neprimernosti obstoječih proizvodnih linij in s tem povezani problemi zaradi preobremenitve obstoječih linij kot posledice uvajanja inovacije (Likar, 2001, str. 91).

Do odporov pa lahko pride tudi iz okolice, kjer predvsem mislimo na odpore oblasti, saj v primeru, da oblast ni naklonjena inovacijam in s tem seveda tudi spremembam, pride do negativnih ekonomsko političnih ukrepov, kot je zakonodaja, odredbe in odloki, počasnost pri izdajanju dovoljenj in podobno (Likar, 2001, str. 91). Do odpora iz okolice pa lahko pride tudi s strani kooperantov, katerim bi inovacija pomenila veliko spremembo pri delu ali pa s strani kupcev, ki so jih na inovacijo opozorili mediji in seveda konkurentov, kar pa pri njih lahko ustvari nesprejemanje in inovacija je s tem obsojena na propad (Likar, 2001, str. 91). Do odpora pa lahko pride tudi s strani širše javnosti in zaposlenih, saj inovacija lahko pripelje do zmanjšanja števila zaposlenih in do zmanjšanja stroškov dela na eni strani, kar je interes podjetij in veliko nasprotovanje sindikatov in zaposlenih na drugi strani (Likar, 2001, str. 91).

3 PODJETJE DOORS

V drugem delu diplomskega dela bom na podlagi poglobljenih intervjujev z vodilnimi predstavniki podjetja Doors poskusila preveriti, kako poteka proces učenja in posledično kreiranja znanja ter prenašanje le-tega na ustvarjanje inovacij v majhnem proizvodnem podjetju.

Podjetje Doors sem kot reprezentativni primer diplomskega dela izbrala, ker me je zanimalo, na kakšen način poteka učenje in kreiranje inovacij v podjetju, ki deluje v branži, kjer je trud za uspeh izrednega pomena za obstoj na trgu, kar pomeni, da so vložki v učenje in prenašanje znanja izredno veliki.

S podjetjem Doors sem se seznanila kot študentka, kjer še vedno delam v računovodstvu podjetja. S pomočjo direktorja in razvojnika podjetja sem uspešno izvedla poglobljeni, polstrukturirani intervju, kjer sem pridobila vse potrebne informacije glede poteka procesa učenja, prenašanja znanja na zaposlene tako v proizvodnem procesu kot tudi v podpornih službah, kjer velja, da je vsak zaposleni izrednega pomena za podjetje in seveda tudi za ustvarjanje inovacij, saj ima s svojega področja dela veliko izkušenj, ki se jih da s pridom izkoristiti.

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Doors, družba z omejeno odgovornostjo, je majhno podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2003 s strani treh vlagateljev. Lastništvo je torej razdeljeno na tri dele, pri čemer je direktor podjetja večinski lastnik, druga dva pa sta manjšinska lastnika. Podjetje zaposluje 47 ljudi, od katerih jih je 37 zaposlenih v proizvodnem procesu, preostalih 10 pa v podpornih službah. Podjetje deluje v lesni panogi, ki je po svoji donosnosti med manj uspešnimi. Želja za ustanovitev podjetja se je porodila v prvi fazi direktorju podjetja Doors, saj se je tekom svoje življenjske poti naveličal preobsežne formalnosti delovanja velikih podjetij in spremljajoče »papirologije« ter stalnega poročanja vodilnim organom podjetja, v katerih je bil predhodno zaposlen. Naveličanost nad nezmožnostjo pregleda nad poslovanjem in delovanjem podjetij, v katerih je posloval ter želja po večjem zaslužku sta skupaj s priložnostjo, ki se je pojavila v obratu Lip v Mojstrani, botrovali k temu, da se je odločil pričeti poslovati kot samostojni podjetnik. Po tem, ko je eno leto deloval v obratu v Lipu, se je pojavila priložnost prevzema obrata s strani Lipa, ki se je odločal o prenehanju poslovanja tega obrata ter k sodelovanju povabil še dva poslovna partnerja in skupaj so podpisali pogodbo o ustanovitvi podjetja Doors, ki sedaj posluje že 5 leto. Menim, da njihovo poslovanje lahko ocenim kot uspešno. Podjetje Doors izdeluje vhodna vrata tako nizkega kot tudi visokega cenovnega razreda. Njihova vrata so izdelana iz hrastovega ali smrekovega lesa, obstaja pa tudi možnost nakupa vrat, ki kombinira les in aluminij, kar je na trgu velika novost. Njihovi načrti za prihodnost vključujejo cilje, ki so usmerjeni na prehod iz nizkega cenovnega razreda v predvsem višji cenovni razred, kjer podjetje dosega višjo dodano vrednost. Podjetje kot tako je v panogi v kateri deluje, eno izmed najbolj uspešnih na slovenskih tleh, tako po finančnih izkazih kot tudi po svoji široki ponudbi raznih vhodnih vrat, hkrati pa tudi z vidika obvladovanja stroškov ter kombiniranja kakovosti in cene, saj je razmerje med njima sorazmerno. Podjetje je svoje prodajne poti usmerilo v manjšem obsegu na domača tla, kjer pa je trg že dokaj nasičen, zaradi česar se je podjetje Doors usmerilo predvsem v tujino, na trg Nemčije in Avstrije ter se nadalje poskuša prebiti tudi na druge trge evropskih držav.

3.2 Swot analiza

Podjetje Doors deluje v panogi, ki je po svojih značilnostih dokaj specifična, kar pomeni, da podjetju prinaša številne priložnosti in nevarnosti na eni strani ter številne prednosti in slabosti na drugi strani:

- **Prednosti:** velika konkurenčna prednost za podjetje je doseganje kratkih dobavnih rokov, ki pa jih v skladu z dogovori s strankami tudi izpolnjujejo. Njihovi produkti so popolnoma primerljivi s konkurenco, glavna konkurenčna prednost v primerjavi s konkurenco pa je zagotavljanje skladnosti med ceno ter kakovostjo, kar je za današnji trg in vedno bolj zahtevne kupce izrednega pomena. To pomeni, da je njihova velika konkurenčna prednost sposobnost oceniti, kateri produkt je za določeno cenovno skupino optimalen, saj po eni strani velja, da v primeru prepoceni produkta podjetje ne bo imelo nobene dodane vrednosti in bo poslovalo le s pozitivno ničlo, po drugi strani pa velja, da bo v primeru slabe kvalitete prišlo do velikega števila reklamacij, kar pa bi pomenilo ponovno izgubo prihodkov od prodaje. Ena izmed konkurenčnih prednosti je tudi dejstvo, da so izredno dobri pri prilagajanju dizajna željam kupcev v vsakem trenutku in tudi pri uvajanju novih modelov glede na potrebe kupcev. Njihova konkurenčna prednost je tudi dejstvo, da so izredno dobri pri optimizaciji produkta in da so izredno učinkoviti z vidika materiala ter produktivnosti, kar pomeni, da zaposleni izredno dobro znajo izkoriščati material, ki jim je na voljo ter da pri tem nastaja zelo malo odpadka materiala, kar pa zelo uspešno kombinirajo tudi z visoko produktivnostjo.
- **Slabosti:** panoga, v kateri deluje podjetje Doors, je slabo donosna glede na druge panoge v gospodarstvu in glede na vloženi trudu s strani zaposlenih ter vodstva, saj velja, da bi v marsikateri panogi lahko dosegali večje donose z manj vložene truda in finančnih sredstev. Glavna slabost panoge, v kateri deluje podjetje Doors, je tudi dejstvo, da v njej ni prostora za slaba podjetja, vendar je pomembno, da je podjetje že v izhodišču dobro pri obvladovanju postopkov, kar pa je za podjetje Doors velika konkurenčna prednost, saj podjetje dosega za 5% do 10% nižje nabavne cene glede na konkurenco v obstoječi panogi, kar velja tudi za produktivnost, saj podjetje Doors dosega za 5% do 10% višjo produktivnost glede na svoje konkurente.
- **Priložnosti:** njihova glavna priložnost, ki se pojavlja predvsem v zadnjem času na slovenskem trgu, je propad številnih velikih konkurentov (npr. Liko), kar za podjetje Doors pomeni veliko priložnost, saj imajo možnost prevzeti številne njihove prodajne trge in kupce, njihove obrate ter v veliki meri posledično lahko vplivajo tudi na svoje dobavitelje, ki so izgubili svoje odjemalce. Podjetje Doors lahko nanje vpliva v večji meri in postavlja veliko strožje nakupne pogoje, kar pa pomeni še dodatno stroškovno učinkovitost zanj.

- Nevarnosti: glavna nevarnost za podjetje je možnost propada v primeru, da bi se odločili za graditev dobrega imena, saj glede na panogo, v kateri deluje podjetje Doors, to pomeni veliko nevarnost, kajti svoje dobro ime je mogoče ustvariti z velikim investiranjem v produkt in s postavljanjem visoke cene ter seveda tudi z zagotavljanjem visoke ravni kakovosti, a glede na slabo donosnost te panoge in glede na dejstvo, da je za ustvarjanje dobrega imena potrebnih vsaj nekaj let, to obdobje že lahko pomeni propad podjetja zaradi pomanjkanja finančnih sredstev, ki nastane zaradi velikih investicij ter visokih cen na trgu. Ena izmed nevarnosti, ki pretijo podjetju Doors, je tudi nevarnost slabšega obvladovanja kakovosti vrat pri prehodu iz nižjega v višji cenovni razred, saj je ta prehod izredno težak. Prehod posledično zahteva pridobitev številnih novih kupcev vhodnih vrat višjega cenovnega razreda in novo pridobivanje znanja zaposlenih, saj je pri izdelavi vrat višjega cenovnega razreda bistvenega pomena prav znanje in prilagajanje proizvodnih procesov, ki so potrebni za izdelavo teh vrat. Vsa ta dejstva pa seveda zahtevajo veliko vložene truda, kar lahko posledično vpliva, seveda le začasno, na slabše obvladovanje kakovosti.

3.3 Učenje in pridobivanje znanja v podjetju Doors

V podjetju Doors je bilo opazovanje in ogled konkurence glavni vir učenja, na podlagi katerega so pridobili vsa svoja ključna znanja, ki so potrebna za poslovanje v tej panogi. Lastnika sta na ravni Slovenije pregledala celotno konkurenco, njihove proizvodne obrate in produkte ter jih analizirala. V Sloveniji so si izbrali najboljše in povprečne proizvajalce s področja proizvodnje vhodnih vrat in si ogledali njihov celotni proces delovanja, tako operativno kakor tudi z vidika proizvodnje ter se na ta način učili o delovanju zadevne panoge. K temu pa so prispevali tudi dnevi odprtih vrat, kjer so se učili o obstoječi tehnologiji in o poteku celotnega proizvodnega procesa; spoznali so reklamni program konkurence, kjer so se učili o trendih na trgu, o cenah ter ponujeni raznolikosti proizvodnega programa; in pošiljanje lažnega povpraševanja, kjer pa je potekalo učenje o pridobivanju in obvladovanju dobaviteljev na eni strani ter njihovem optimalnem oblikovanju nabavnih cen. Seznanili so se tudi s postavljanjem prodajnih cen na trgu in se poučili o ravni kakovosti, ki naj bi jo svojim strankam ponudilo podjetje Doors na drugi strani. Do učenja je prihajalo in še vedno prihaja tudi s strani konkurence in sicer na podlagi sejmov, kjer podjetje nek produkt lahko samo oceni in ga analizira, medtem ko se trendov ni smiselno učiti na sejmih, saj so le-ti lažni, ker ponujajo le novosti in skušajo dajati vtis, da se danes na trgu prodajajo samo novosti, kar pa zagotovo ne drži, saj je tradicija še vedno pri večini kupcev primarnega pomena. O glavnih specifikah te branže so se vodilni v podjetju Doors učili tudi na podlagi analiz konkurence in z ogledom njihovih trgovin, kjer je bilo mogoče pridobiti informacije za izdelavo cenovne analize in izvesti pregled ponujene kakovosti glede na ceno.

Razvojniki podjetja Doors, ki je eden ključnih členov pri ustvarjanju inovacij, je v pogovoru poudaril, da ga neposredno o branži ni učil nihče, razen pri uvajanju informacijskega sistema. Glavni vir učenja je bil kar on sam ali pa sodelovanje s proizvodnjo oziroma z drugimi

sodelavci. Za opravljanje njegovega dela je potrebno dobro računalniško znanje s področja tehničnega risanja. Dela z Excelom, Wordom, oblikovalskimi in tiskarskimi programi. Potrebno je tudi izredno dobro tehnično znanje o izdelku, o proizvodnih procesih ter znanje tujih jezikov, predvsem nemščine.

Tako lahko rečemo, da je bila primarna stopnja učenja v podjetju stopnja na ravni posameznika, kar pomeni, da je vodilni kader pridobival potrebna znanja s področja poslovanja v tej panogi na zgoraj opisane načine ter jih posledično prenašal na nižje ravni v podjetju, s čimer je prišlo do razvoja organizacijskega učenja, saj je bilo potrebno to znanje prenesti na ostale zaposlene z namenom, da bi poslovanje na ravni podjetja potekalo nemoteno.

Na podlagi tega učenja in posledično pridobivanja znanja je podjetje Doors postalo vodilno na področju proizvodnje vhodnih vrat tako z vidika produkta, svoje velikosti, rezultatov kakor tudi cen. Posledično je torej zaradi teh pridobljenih kvalitiet prihajalo do pogovorov o sodelovanju s slovenskimi konkurenčnimi podjetji in o tem, da bi podjetje Doors izvedlo prevzem teh konkurenčnih podjetij.

Na podlagi vsega povedanega lahko trdim, da podjetje Doors v dokaj veliki meri sledi modelu nenehnega učenja po Sengeju, saj sledijo načelu systemskega mišljenja, kjer na podjetje gledajo z vidika celote in so sposobni povezovati njene posamezne dele, kar je seveda v domeni vodstvenega kadra in kar je bistvenega pomena za uspeh podjetja, saj ljudje na podjetje prevečkrat gledajo le s svojega zornega kota. To onemogoči povezanost med zaposlenimi, kar ni skladno z načeli delovanja podjetja, saj posledično ne gre več za dinamičen proces, marveč podjetje postane skupek posameznih delčkov, ki pa imajo med sabo izredno šibko povezavo. Vodstveni kader se obenem trudi, da bi vizija podjetja postala vizija vseh zaposlenih, saj si močno prizadeva, da bi vsakemu zaposlenemu v celoti predstavil delovanje podjetja in njegove cilje. Posledično se zaposleni lahko boljše odločajo, saj na ta način razumejo, kaj vsaka posamezna odločitev pomeni za podjetje kot celoto. S tem sledijo delu modela in sicer osebnemu mojstrstvu. Mentalni model se v podjetju Doors kaže preko sledenja tradiciji in normam, ki jih je predhodno razvilo že podjetje Lip in prav to je osnova, ki povezuje razmišljanje vseh zaposlenih v podjetju in vpliva na njihovo reševanje problemov. Prav zaradi svoje fleksibilnosti in odprtosti pa je podjetje kot celota sposobno tudi spremeniti ta mišljenja ter razviti nova videnja. Timsko delo, ki je v podjetju prisotno predvsem pri ustvarjanju inovacij, je zagotovo bistvenega pomena za uspeh in delovanje podjetja. Podjetje brez diskusij in delitve mnenj ni sposobno ustvariti skupnega končnega mnenja in ne deluje kot »jata ptic«, kar pomeni, da lahko prihaja do velikih razhajanj znotraj podjetja. To pa ne prinaša pozitivnih rezultatov. Prav timsko delo je bistvenega pomena za delovanje podjetja Doors, saj je vključeno v praktično vse poslovne procese, tako pri ustvarjanju vrat kot pri prodaji teh vrat, pri nabavi materiala, kjer prihaja do sodelovanja med zaposlenimi in hkrati tudi z zunanjimi kooperanti. Na podlagi vsega tega pa se zagotovo razvije skupna vizija, ki slej ko prej postane tudi vizija vsakega posameznika v podjetju, kar podjetju kot celoti daje

energijo in moč za delovanje. Skupna vizija, ki se je razvila v podjetju Doors, se glasi: « Po kakovosti izdelkov in velikosti tržnega deleža se bomo uvrstili v sam vrh najboljših evropskih proizvajalcev vhodnih vrat.»

Podjetje deluje v okolju, v katerem se vseskozi pojavljajo tudi številne spremembe, na katere se je potrebno odzvati in se jim prilagoditi, saj v nasprotnem primeru podjetje začne stagnirati in zapade v rutino, čemur sledi zaton podjetja. Upoštevajoč te številne spremembe v okolju, se podjetje Doors stalno prilagaja in sicer s spremembami, povezanimi z učenjem in pridobivanjem znanja. Na kratki rok se je potrebno učiti in pridobivati znanje z vidika optimalne nabave in prodaje ter cenovne politike in njenih sprememb. Srednjeročno učenje in znanje je usmerjeno predvsem v prodajne poti in v obvladovanje le-teh, saj je izrednega pomena za podjetje, da obvladuje vse prodajne poti. V primeru, da ena od prodajnih poti prične slabeti, ima moč in znanje za krepitev katere od drugih. Dolgoročne spremembe pa so tiste, ki vplivajo na učenje in pridobivanje znanja s področja produkta, saj se le-ta ne spreminja tako zelo hitro. Tudi trendi na trgu se ne razvijajo tako hitro, a se je kljub temu treba močno prilagajati potrebam trga in kupcem. Pri vsem tem pa je izrednega pomena tudi psihologija vplivanja na kupce, dobavitelje in zaposlene, ki so posredno ali neposredno vpleteni v celoten proces sprememb. Spremembam se morajo po eni strani izredno hitro prilagajati, po drugi strani pa jih morajo celo ustvarjati.

Organizacijsko učenje je torej tisto, ki podjetju omogoča zaznavanje sprememb in prilagajanje tem spremembam. Podjetje Doors se stalno prilagaja spremembam, kar pomeni da deluje akcijsko na ravni celotne organizacije in okolja, saj se takoj odzove na vse nastopajoče spremembe. Pri tem je izrednega pomena, da so v zelo kratkem času sposobni odkriti »nepravilnosti«, ki se pojavljajo tekom poslovanja, in da le-te tudi takoj analizirajo in odpravijo, v veliki meri kar na podlagi izkušenj in znanja, ki ga je pridobil vodstveni kader, kar pomeni da govorimo o fazi akcije na ravni posameznika, ki to znanje zna tudi uspešno prenesti na vse ostale, ki so vpleteni v poslovni proces. V podjetju prihaja predvsem do t.i. pripojenega organizacijskega učenja, saj so lastniki že predhodno imeli znanje o branži in okolju v katerem poslujejo, določene stvari pa se še vedno učijo tekom poslovanja.

Razvojniki v podjetju Doors je del svojega znanja pridobil z izobraževanjem v srednji šoli in na fakulteti, ostalo znanje pa je pridobil skozi svoje delo v podjetju. Računalniško znanje, ki je zanj izrednega pomena, je v največji meri pridobil s samostojnim učenjem. Samega sebe opisuje kot samouka.

Podjetje Doors je svoje glavno znanje pridobilo na podlagi izkušenj zaposlenih, ki so v podjetju že od samega začetka. Gre za približno 37 zaposlenih (od sedanjih 47 zaposlenih). Pri tem je treba upoštevati, da je direktor delal v podjetju Lip eno leto, drugi solastnik pa se mu je pridružil ob ustanovitvi podjetja Doors. Ti ljudje so v podjetju zaposleni že od tedaj, ko je v tem industrijskem objektu delovalo podjetje Lip, tako da so tam pridobili veliko predznanja o procesu proizvodnje vrat, kar pomeni, da gre v tem primeru za prenos tradicije

in izkušenj. Svoje znanje je podjetje Doors kot celota pridobilo tudi na podlagi literature, ki obravnava panogo, v kateri delujejo in tudi s pomočjo številnih seminarjev, ki se jih še vedno redno udeležujejo zaposleni. Ti seminarji so vezani na področje, v katerem delujejo in ga pokrivajo v celotni organizaciji. Pridobljeno znanje pa se vseskozi prenaša predvsem na novo zaposlene, ki imajo običajno le malo znanja s tega področja, zaradi česar je prenos znanja bistvenega pomena za njihovo uspešno delovanje. Hkrati se znanje prenaša na že zaposleno osebje, saj se skozi delovni proces pojavljajo različni problemi, ki jih je treba reševati, kar zahteva določeno raven znanja, ki pa je vsi zaposleni še niso dosegli. Prav zato je potreben prenos znanja z višjih ravni v podjetju na nižje ravni. V okviru podjetja se tudi vsako leto organizira interno izobraževanje, kjer strokovnjaki s posameznih področij prenašajo svoje znanje na zaposlene in na ta način pride do bogatenja že pridobljenega znanja ali pa celo do začetnega pridobivanja znanja. Znanje se na zaposlene prenaša tudi preko usposabljanja novih sodelavcev. Običajno to izvajajo že zaposleni; svoje izkušnje in znanje prenesejo na nov kader v podjetju, poskušajo jim torej približati svoje že usvojeno znanje s področja določenega dela procesa proizvodnje vhodnih vrat. Izkušveni prenos znanja v podjetju Doors pokriva bolj tehnologijo in se usmerja v materiale in konstrukcijo, ne pa v toliko v proizvod. Znanje s področja produkta pa se je v največji meri prenašalo preko spoznavanja in analize konkurence.

V podjetju Doors je torej tacitno oziroma tiho znanje prevladujoča oblika znanja, saj se večina le-tega nahaja prav v glavah in sposobnostih zaposlenih, kar pomeni, da z odhodom posameznega zaposlenega odide z njim tudi velika količina znanja. To v veliki meri velja predvsem za podporno službo, ki svoje znanje uporablja pri vsakdanjih opravilih, ki nimajo rutinske poti, vendar je pri tem potrebna iznajdljivost in uporaba znanja z namenom, da se lahko doseže zastavljeni cilj. Nekoliko drugače je pri proizvodnih delavcih, kjer prihaja do pojava tudi eksplicitnega znanja, saj oni opravljajo svoje delo s pomočjo stroja, kar pomeni, da je njihovo delo rutinsko in predpisano s strojem, zaradi česar pri tem ni potrebna uporaba poglobljenega znanja. Kljub temu je njihovo znanje o izdelovanju proizvodov pomembno, saj morajo, če želijo izdelati širok spekter izdelkov, imeti znanje o posameznem izdelku. Imeti morajo precej znanja z vidika svojega delovnega mesta, saj v primeru pojavljanja napak te takoj opazijo, kar pa se ne bi zgodilo, če ne bi imeli zadosti znanja o svojem delu.

V interesu podjetja Doors je učenje in pridobivanje znanja predvsem s področja dizajna, izpopolnjene in učinkovite montaže vrat, površinske obdelave vrat in storitev za kupca. Direktor podjetja meni, da je bolj smiselno opravljati delo na področju, ki ga že izredno dobro obvladaš, dela, za katera pa so drugi boljše usposobljeni (primarno delo), pa naj izvajajo poslovni partnerji. Ti lahko to delo opravijo precej bolje kot podjetje Doors. Podjetje si želi imeti v svojem delovnem okolju še več zanesljivih poslovnih partnerjev, predvsem zaradi oddajanja primarnega dela v roke drugih in zaradi zmanjšanja dodatne zaposlitve kadra za opravljanje najbolj enostavnih del. A tu se pojavlja problem, saj je v okolici izredno malo partnerjev, ki bi bili pripravljene za podjetje Doors izdelovati določene sklope polizdelkov in jih prodajati podjetju Doors. Med podjetjem Doors in različnimi slovenskimi podjetji so

potekali pogovori o učenju in prenosu znanja med njimi in sicer v smislu združevanja proizvodnih programov in prevzemanja medsebojnih proizvodnih procesov, ki jih konkurenti slabo obvladujejo. Posledično se je pojavila želja po prevzemu le-teh in po učenju ter prenašanju znanja na kader, ki bi deloval na prevzetih področjih, ki jih sicer Doors dobro obvladuje.

Podjetje Doors priznava, da je znanje podjetja kot celote, kar seveda vključuje znanje zaposlenih, bistvenega in ključnega pomena za delovanje podjetja in njegovo uspešnost. Podjetje ima številne možnosti selitve svoje proizvodnje na nekoliko bolj ugodne lokacije, a je glavni dejavnik, ki temu nasprotuje, prav pridobljeno znanje zaposlenih, ki bi bilo ob selitvi v celoti ali v veliki meri izgubljeno. Posledično bi bilo potrebno to znanje prenesti na novo zaposlene, kar pa bi bil dolgoleten projekt. Nov kader bi moral preko učenja pridobiti znanje, ki ga podjetje dosega sedaj, saj kot celota deluje skupaj že 5 let, kar je omogočilo prenos in nadgradnjo velike količine znanja. Hkrati pa se skupaj z nadaljnjo usmeritvijo podjetja v proizvodnjo višjega cenovnega razreda vhodnih vrat pojavlja vedno večja potreba po znanju z vidika produktov in obvladovanja procesov. Če podjetje tega znanja ne premore, to pomeni veliko težavo, saj velja, da zna marsikdo narediti dobra vhodna vrata, a ne v okviru omejenih stroškov, kar pa je pri poslovanju bistvenega pomena. Tako je potrebno tako znanje kot tudi obvladovanje predvidljivih parametrov. To je mogoče doseči le v primeru, da je celoten poslovni proces pod kontrolo, kar zahteva veliko operativnega, tehnološkega, tehničnega znanja itd.

Podjetje Doors pojmuje kot svoj najpomembnejši vir znanja, tako na lokalni, nacionalni kot tudi na mednarodni ravni, zunanje tehnično organizacijsko znanje, pri čemer v ospredje postavlja prav interakcijo z dobavitelji in strankami. Sodelovanje z dobavitelji in s strankami jim omogoča učenje o tem, na katerih področjih so dobri oziroma slabi, ter kje bi bilo potrebno še dodatno izboljšati svoje prijeme na lastnem poslovnem področju. Prav to je po mojem mnenju najpomembnejši vir znanja za vsa podjetja, saj je mnenje, predvsem kupcev, bistvenega pomena za uspešno poslovanje. Kupci ustvarjajo povpraševanje na trgu in podjetje, ki se njihovim željam in potrebam ni pripravljeno prilagajati in se na podlagi tega učiti ter pridobivati znanje, kaj kmalu zabrede v poslovne težave. Preneha slediti trendom na trgu in izgubi svojo rdečo nit. Znanje postane popolnoma brez pomena, saj ni bilo obogateno in nadgrajeno, kar pa je v času svetovne konkurence bistvenega pomena. Tega se zavedajo tudi v podjetju Doors, zaradi česar smatrajo kot svoj glavni vir znanja prav stranke in dobavitelje ter njihove nasvete in izkušnje. Med pomembne zunanje vire znanja v podjetju, tako na lokalni, mednarodni ter nacionalni ravni, štejejo tehnično znanje, pridobljeno na podlagi interakcije z ostalimi podjetji ter imitacijo produktov, kar pomeni, da so se s pomočjo konkurence naučili veliko, tako v smislu neposrednega učenja in v smislu posnemanja konkurence ter njihovih izdelkov, predvsem v začetku poslovanja, ko je podjetje še iskalo glavne trende in tradicijo na trgu ter pri kupcih. Med pomembne notranje vire znanja, po besedah direktorja podjetja, štejejo stalne izboljšave procesov tako z vidika tehničnega in organizacijskega znanja, saj je to za podjetje zelo pomembno, če želi ostati konkurenčno ter

če si želi vseskozi ustvarjati vedno večjo dodano vrednost. Učinkoviti ter optimalni procesi so za podjetja pomembni, saj prinašajo maksimalno izkoriščanje kapacitet in posledično tudi maksimalno produktivnost dela tako proizvodnih delavcev kot tudi podporne službe. Izredno pomemben notranji, organizacijski vir znanja, so tudi organizacijske sposobnosti vodstva in lastnikov, brez česar podjetja praktično ne bi poslovalo in se obdržalo na trgu, kaj šele da bi bilo uspešno. Ta vir znanja je torej izrednega pomena tako za razvoj, uspešnost in vrhunsko delovanje podjetja Doors.

Dve pomembni vrsti znanja za podjetje Doors sta tudi t.i. »know-how« znanje in »know-what« znanje, saj je za njihovo delovanje izrednega pomena poznavanje vseh procesov, postopkov ter orodij, s katerimi lahko dosežejo optimalno poslovanje, ki zagotavlja usklajenost med kakovostjo in ceno. Iz tega razloga je pomembno obvladovanje dejavnosti, ki so potrebne za izvedbo izdelave vhodnih vrat, s tem mislim na prodajo, nabavo in proizvodnjo. Če te dejavnosti niso usklajene, prihaja do zastojev in slabega poslovanja. Vzrok za to je bodisi pomanjkanje materiala za izdelavo vrat, kar je v domeni nabave ali pa pomanjkanje strank, ki bi kupovale vrata, izdelana v podjetju. Pridobivanje strank pa je primarna naloga prodaje.

3.4 Inovacije v podjetju Doors

Glavne ideje za izboljšave in nove proizvode podjetje Doors pridobiva s pomočjo delovnih skupin, procesa, imenovanega brainstorming, in na osnovi projektnega delovanja vseh zaposlenih. Vendar ti načini pridobivanja idej niso preveč uspešni. V podjetju imajo zaposlenega tudi razvojnika, ki je odgovoren, da spremlja vse, kar je povezano z inovativnostjo in inovacijami, in sicer preko seminarjev, ki se jih stalno udeležuje, preko analize konkurence, kontakta s kupci in preko informacij, ki jih pridobi s strani konkurence. Ko se pojavi neka dobra ideja, ki spodbudi inovativnost in inovacijo, je razvojniki odgovoren za sproduciranje te ideje, medtem ko sta lastnika odgovorna, da te ideje iščeta na raznih nivojih. V podjetju pa deluje tudi sistem spodbujanja in nagrajevanja tako dobrih in slabih idej kot tudi predlogov za inovacije in sicer v obliki denarne nagrade. Ta se v primeru realizacije ideje še dodatno oplemeniti. Velika zanimivost pri tem pa je, da je odziv delavcev kljub denarni nagradi izredno slab.

Podjetje Doors prvotno prihaja do idej za nove modele vrat na sejnih, ki se jih udeležujejo zaposleni, preko interneta, kjer se sledi tako nacionalnim kot tudi svetovnim trendom vhodnih vrat in pa seveda tudi z obiskovanjem trgovin z vhodnimi vrati, kjer še bolj lahko spoznajo ponujeno kakovost in njej primerno cenovno politiko. Na ta način pridejo do ideje za oblikovanje nekega določenega modela vrat, pri vsem tem pa velja dodati, da je podjetje izredno fleksibilno pri prilagajanju kupčevim željam. Vse to je seveda mogoče na podlagi izredno bogatega znanja, ki ga je podjetje tekom svojega delovanja in izkušenj pridobilo. Brez tega znanja ne bi bilo prilagodljivosti in stalnega razvoja na področju vhodnih vrat, ker bi

šibko znanje omogočalo le izvajanje nekih ustaljenih postopkov in bi na kakršne koli spremembe in pretrese na področju razvoja podjetje reagiralo zelo slabo. Posledično bi, tudi zaradi napredka v okolju, pričelo stagnirati in propadati. Pri vsem tem pa je izredno pomembno za podjetje stalno uvajanje sprememb in novosti in izboljševanje materialov, dizajna, proizvodnih procesov itd., kar pa lahko dosežejo le, če znanje stalno nadgrajujejo in ga bogatijo preko seminarjev, sejmov, literature ...

Razvojniki podjetja glavne ideje za različne modele vrat pridobi na različnih sejmih, iz prospektov drugih proizvajalcev, ali pa modele definirajo kar kupci in njihove želje. Ko pridobi idejo, jo prenese na računalnik in jo uporabi pri izdelavi nove kolekcije oziroma prospektov. Same inovativnosti v tehničnih lastnostih s strani razvojnika ni veliko, saj ta informacija pride s strani proizvodnje, prodaje ali s strani direktorja, razvojniki pa jo le optimalno realizirajo in nadgradijo ter kot pravi sam, »spravi k življenju«. Razvojniki po lastnih besedah za inovativnost nima časa. Na podlagi tega lahko rečemo, da je največja ovira za inovativnost prav gotovo finančni vidik le tega, saj v primeru, da se inovacija izkaže za slabo, to pomeni izgubo finančnih sredstev in mogoče tudi izgubo katere od drugih inovacij, za katero posledično, podjetje ostane brez finančnih sredstev. Ena izmed ovir pa je tudi čas, ki ga ob obilici preostalega dela, zmanjkuje, zakar ga zaposleni v podjetju težko namenjajo še v inovativne namene.

Modeli vrat se razlikujejo po skupinah, ki imajo svoje tehnično-tehnološke značilnosti, na podlagi česar pride do oblikovanja različnih vrat z različnimi značilnostmi. Ideje se oblikujejo tudi v odvisnosti od same stranke oziroma kupca, saj pri nekaterih kupcih šteje le cena. V tem primeru se običajno kot kupec pojavljajo verige prodajalcev z gradbenim materialom. Druga vrata, pod imenom »Prestige«, pa so že v osnovi namenjena zahtevnejšim individualnim kupcem. Znotraj teh značilnosti lahko potem razvojniki oblikujejo serije podobnih modelov, ki pa variirajo tako po številu kot tudi po obliki stekel ali polnil. Pri oblikovanju vhodnih vrat razvojniki posnema tudi konkurenta, pri čemer pa mora paziti, da model ni izdelan popolnoma enako kot konkurentov, vedno je pri tem potrebno določiti del dodati ali pa odstraniti, saj ima večina proizvajalcev svoje modele zaščitene, kar pomeni, da lahko tožijo vse posnemovalce njihove ideje.

Največje število idej za inovacije pride prav iz prodaje, približno 90%, saj tam tudi najbolje poznajo kupce, oziroma prodaja izrazi željo za izdelek, ki je namenjen določenemu krogu kupcev in pripada določenemu cenovnemu razredu. Na podlagi tega razvojniki potem pripravijo 10 do 15 različnih modelov vhodnih vrat, jih narišejo ter določijo proizvodno ceno. Odvisno od posameznega modela se lahko poveže tudi z direktorjem in dobavitelji in sicer v primeru, da gre za uvajanje novih materialov, z namenom pridobitve ustrezne cene. Na podlagi svojih izkušenj razvojniki seveda že predhodno lahko ocenijo, kaj je oziroma česa ni mogoče izdelati, v primeru, da so njegove izkušnje pomanjkljive, pa pridobi ustrezne informacije tudi v proizvodnji.

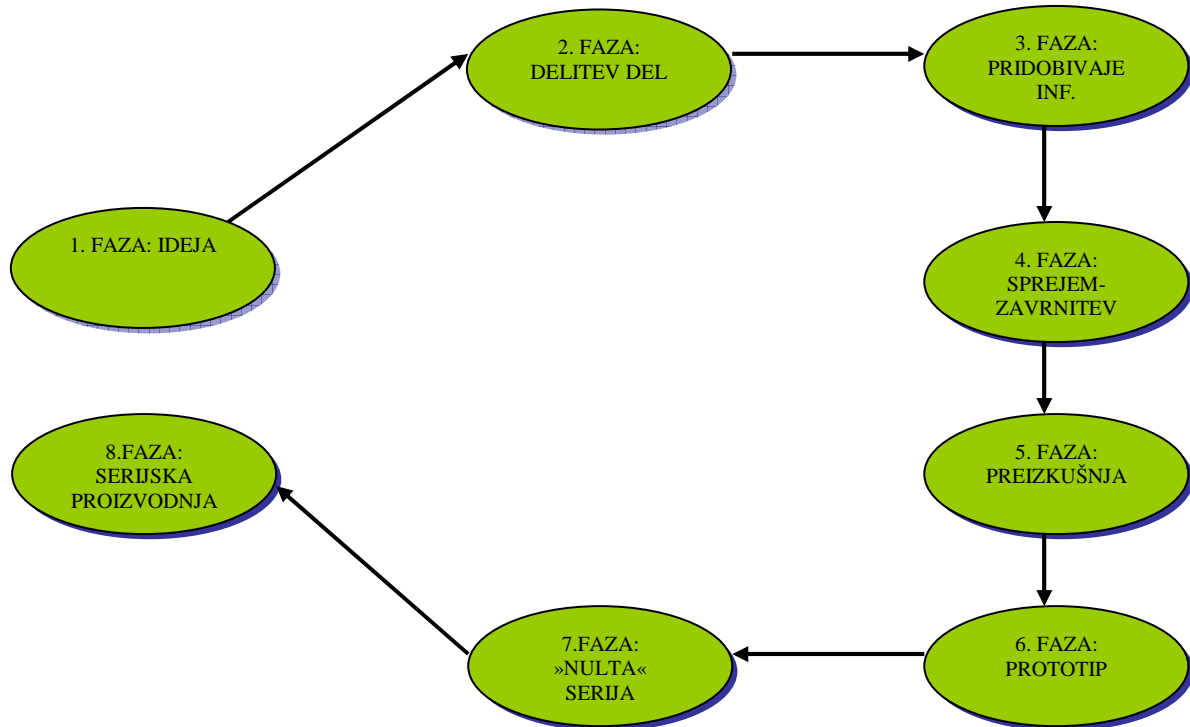
Glavna inovacijska strategija, ki ji podjetje sledi, je t.i. sledilna strategija, saj podjetje Doors na trgu nastopa kot posnemovalec, kar pomeni, da se uči s strani konkurence, jo poskuša posnemati in nadgraditi njeno že pridobljeno znanje tako, da je videti, kot da gre za novost, ki so se jo naučili delati sami in ki jo obvladujejo samo oni. To pomeni, da njihova strategija ni strogo sledilna, a pomeni kombinacijo posnemanja delovanja konkurence in dodajanja lastnih idej in zamisli. Na podlagi tega pa se razvijejo tudi inovacije. Njihova strategija jim omogoča, da se nahajajo na naraščajočem delu S-krivulje, kar pomeni, da podjetje še vedno lahko izredno dobro izkoristi svojo potencialno prodajo izdelka in od njega kar največ iztrži. Strategija je za podjetje Doors dobra, saj se prav zaradi tega izognejo visokim stroškom razvijanja proizvoda, kar je za njih opravila že konkurenca, tako da oni izdelku dodajo kakšno svojo posebnost in s tem ustvarijo še dodatno vrednost proizvoda. V primeru, da prihaja do uvajanja lastne inovacije, pa predvsem sledijo vodilni strategiji, kjer podjetje samo prevzema vse razvojne stroške, trženje ter proizvodnjo izdelka, kar se je pojavilo pri izdelavi »Alu-les« vhodnih vrat.

3.4.1 Proces »od ideje do prodaje« in proces uvajanja inovacije v podjetju Doors

Običajno poteka proces od ideje do prodaje na podlagi timskega dela štirih zaposlenih, ki delujejo tako, da si najprej naloge za neko izbrano idejo porazdelijo in na podlagi tega vsak od njih prevzame določen del projekta, ki ga mora preveriti in pregledati ter pridobiti potrebne informacije, ki bodo v veliki meri vplivale na odločitev o sprejetju ideje. Pri tem vodja prodaje pridobi informacije s trga in s strani kupcev, nato to razvojniki tehnično uredi in izpelje. Na podlagi tega se prične proizvodnja, kot jo sami imenujejo, »nulta« serija v okviru proizvodnje, kar pa je, v primeru pozitivnih rezultatov, povod za vpeljavo sprememb na področju dizajna. Tu gre za majhno spremembo na proizvodu, ki podjetju omogoča pridobiti dodano vrednost. Lahko pa pride tudi do vpeljave organizacijskih sprememb, kjer pa velja, da je treba pravi čas vključiti širši krog sodelujočih zaposlenih, ki so za uvajanje spremembe ključnega pomena, potem pa se z njihovo pomočjo proizvede »nulta« serija.

Pri uvajanju izboljšav v podjetje je običajno direktor tisti, ki odloča ali bo celoten postopek potekal formalno ali neformalno. Pri tem seveda obvesti vse ključne zaposlene, ki sodelujejo pri tem uvajanju izboljšav v organizacijo, tako da postopek lahko steče brez kakršnihkoli velikih ovir ali problemov. Glavna odločitev temelji na podlagi ocene tveganosti s kateregakoli vidika procesa. Pri tem je potrebno tudi upoštevati, da so kakršnekoli spremembe, predvsem spremembe v smislu inovacij, tiste, ki so kompleksne ter lahko močno vplivajo na več procesov in funkcij. To je hkrati tvegano tudi z vidika procesa produkta, zato se v podjetju najprej izvedejo testiranja, kar pomeni da preverijo tveganost s tehnološkega, tehničnega, teoretičnega in prodajnega vidika. Naslednja faza je faza preizkušanja, čemur sledi oblikovanje prototipa izdelka. Posledično pride tudi do t.i. »nulte« serije, ki je na nek način preizkusna serija, kako se bo izdelek obnesel kot celota in v primeru pozitivnega odziva ta faza preide tudi v serijsko proizvodnjo (Slika 11, str. 35).

Slika 11: Proces uvajanja inovacije v podjetju Doors



Vir: A. Jerala, Intervju z direktorjem podjetja Doors, d.o.o., 2008.

Proces uvajanja inovacij pa po besedah razvojnika poteka na več načinov:

- V primeru, da gre za izdelavo specialnega izdelka, ki ga je kupec že naročil, se s problemi v pripravi, nabavi materiala in proizvodnji soočajo sproti. Posledica tega je, da izdelek zelo dolgo in včasih celo napačno izdelajo, ker niso vsega predvideli. V primeru, da je nato vse definirano za naslednjič in je bil prodaji ter kupcu izdelek všeč, lahko ta izdelek postane del kataloga.
- Če gre za nov izdelek, ki je bil plod njihovih idej in bi ga radi predstavili kupcu, ga poskušajo izdelati optimalno kot testni izdelek in ga nato predstavijo kupcu.
- Ostale inovacije se uvedejo direktno, ni posebnih sestankov s prodajo ali proizvodnjo, pri tem pa velja tudi, da procesi uvajanja niso definirani in da ni projektov in projektnega uvajanja izdelkov v proizvodnjo.

Inovacijske faze v podjetju Doors potekajo natančno in popolnoma v skladu s teorijo, ki sem jo opisovala v poglavju o inovacijah. Tudi tukaj pride najprej do pojava ideje in nato do preveritve, analize in raziskave te ideje. Sledi sprejetje odločitve, in sicer z razvojnega in finančnega vidika, in oblikovanje prototipa. Hkrati pride tudi do uvedbe t.i. »nulte« serije in masovne proizvodnje v primeru pozitivnega odziva. Tako lahko trdimo, da je vodstvo podjetja izredno dobro informirano o procesu uvajanja inovacij tako v teoriji kot tudi v praksi, kar je zagotovo pozitivno.

Pred vsemi temi fazami pa podjetje Doors in vodstvo najprej analizirajo, kako lahko sprememba vpliva na posamezno operacijo in kaj se lahko zaradi te spremembe v sistemu zruši. Iz tega torej sledi, da je opredelitev tveganja pri uvajanju inovacij bistvenega pomena,

saj je njihova velika prioriteta biti hiter pri svoji dejavnosti in izpolnjevanju potreb trga, zaradi česar morajo posledično sprejeti tudi veliko večjo raven tveganja. Vse inovacije in spremembe vključujejo tudi zaposlene, ki so zaradi svojega znanja iz posameznih področij ključnega pomena za uvajanje sprememb in inovacij. V tim se tako običajno vključi tehnolog, posamezni delavci, ki delajo v proizvodnji in razvojnik, saj vsak posameznik potem naredi analizo morebitnih posledic, ki jih uvedba lahko prinese glede na njihovo področje. Oni so posredno tudi tisti, ki odločajo o tem, ali je predhodno, za uvedbo inovacije oziroma spremembe v proizvodni proces, potrebna preizkušnja delovanja inovacije in izdelava »nulte« serije. Na podlagi svojih preteklih izkušenj odločajo o tem ali bo celoten inovacijski proces potekal formalno ali neformalno ali bo izpeljan hitro ali počasi. Pri vsem tem pa vedno velja tudi nenapisano pravilo, da v primeru, ko bi neka inovacija prinesla prihranek stroškov podjetju, to inovacijo takoj, brez kakršnih koli pomislekov, izpeljejo. Pri tem pa je potrebno stalno sklepanje kompromisov med tveganostjo in hitrostjo, saj velja: če celoten proces uvajanja traja predolgo, potem je nesmiselno izpeljati proces v celoti, saj bi s tem posledično izgubil svojo dodano vrednost. Pri tem je pomembno tudi presojanje s strani ključnih strokovnjakov, ki ugotavljajo, ali lahko inovacija povzroči problem v proizvodnji ali morda na trgu, in ali pri tem nastajajo dodatni stroški. Glede na velikost podjetja običajno celoten proces inovacij poteka na neformalni ravni, kar pomeni, da je celoten proces v rokah direktorja, ki formalno sodeluje s ključnimi osebami, pri njih povprašuje in zbira informacije. Ko je obdobje zbiranja informacij že na dovolj visoki ravni, se prične o tem obveščati tudi ključne zaposlene in se jim prične predstavljati vse pridobljene podatke in informacije.

Pri inovacijskem procesu pa seveda prihaja tudi do napak, za katere pa vodstvo podjetja smatra, da so ključnega pomena za učenje. Pri tem pa velja, da se v podjetju Doors z nekimi radikalnimi napakami še niso srečali. Temu seveda botruje izredno dobro organiziran predhodni proces, ki nastopi v fazi pred uvajanjem inovacije, saj v podjetju izredno dobro poznajo formalen razvoj od ideje do prodaje, kar je bistvenega pomena pri zaznavanju in odkrivanju ter kasneje tudi pri odpravljanju napak. A v praksi se običajno poslužujejo neformalnega procesa od ideje do prototipa, saj na ta način postopek izredno hitro teče, brez velikih zastojev in nepotrebne »papirologije«, kar pa je v fazi preizkušanja smiselnosti inovacije bistvenega pomena. Velja namreč, da je v primeru nesmiselnosti inovacije le-to potrebno takoj zavreči, preden postanejo stroški preveliki.

Glavni kriterij, po katerem ocenijo ali je neka inovacija uspeh ali ne, je predvsem dejstvo, ali je bila inovacija izpeljana v celoti, tako kot je bilo predvideno. To je tudi prvi kriterij, po katerem presodijo, ali je bila inovacija uspešna. Drugi kriterij, ki pomeni še večjo uspešnost inovacije, pa je finančni vidik inovacije. Ta nam pove, ali je bila le-ta izpeljana v okviru predvidenih stroškov in, če je bila, potem je podjetje doseglo svoje cilje in poželo velik uspeh.

V podjetju Doors je torej glavni kriterij inovacij predvsem finančni vidik, kjer vodilne zanima v kolikšni meri so koristi večje od stroškov in ali je proizvod prijazen kupcu, saj brez kupcev še tako dobra inovacija nima možnosti za uspeh.

Vse potencialne inovacije imajo v podjetju Doors veliko možnosti za uspeh, že z vidika podpore vodilnega kadra, ki je v prvi vrsti glavni idejni vodja in tudi glavni pobudnik za vpeljavo inovacij. Pri tem lahko tudi rečemo, da so njihove inovacije dokaj edinstvene, saj npr. »Alu-les« vhodna vrata razen podjetja Doors na trgu ne ponuja nihče drug. A napaka podjetja je v tem, da izdelka ne patentira, saj bi jim to na dolgi rok prineslo zagotovljena finančna sredstva in kupce, ki bi se na njih obračali z željo po teh vratih h kot edinemu ponudniku.

Pri izbiri materialov in izbiri dizajna podjetje deluje tako z vidika timskega sodelovanja kot tudi na podlagi individualnih odločitev. Pred odločitvijo o izbiri materiala ali dizajna se pripravi analiza, ki opredeli, kaj je smiselno, dovolj kvalitetno, kupcu prijazno in hkrati podjetju prinaša koristi, ki so večje od stroškov. Pri izbiri materialov še posebej sodelujejo z dobavitelji, ki jim omogočajo informacije o tem, kaj je novega na trgu, kaj je zaželeno pri kupcih, v kaj je usmerjena konkurenca, pri izbiri materialov pa se opirajo predvsem na analizo konkurence in njenih novosti na trgu ter na posnemanje le-te.

Z vidika sprememb v smislu inovacij, izboljšav in koristnega predloga, se v podjetju Doors v največji meri pojavljajo izboljšave tako z organizacijskega kot tudi s produktne vidika. Pri tem gre za optimizacijo obstoječih procesov in produktov, v čemer je podjetje izredno dobro. Inovacij je v podjetju nekaj. Ena izmed inovacij je način obvladovanja celotnega procesa od naročila do naročila, saj so boljši od svoje konkurence tako po natančnosti kot tudi po hitrosti in po nadzoru stroškov, ki nastajajo skozi proces. Pri vsem tem se pojavlja dvom, da bi kdorkoli v tej branži tako dobro obvladoval ta proces, kar pomeni, da je to njihova izredno pomembna konkurenčna prednost, in hkrati tudi inovacija. Tudi na področju produkta ima podjetje Doors eno izmed zelo pomembnih inovacij, saj so oblikovali vrata, ki hkrati kombinirajo les in aluminij in se imenujejo »Alu-les« vrata. Pri tem še vedno ostaja možnost patentiranja modela vrat, saj so edini, ki delajo vrata na ta način, v tej kombinaciji. Večina inovacij se v podjetju Doors pojavlja na področju produktov, medtem ko je proizvodnja in njena prilagoditev posledica teh inovacij, tako da lahko rečemo, da se v podjetju Doors z vidika proizvodnega procesa ne pojavljajo neke radikalne inovacije. Proizvodni proces podjetje poskuša obdržati tipizirano in standardizirano. V podjetju ne načrtujejo inovacij z vidika avtomatizacije proizvodnje, saj bi jih to omejilo pri njihovem delovanju. Tehnologija, ki jo sedaj premorejo, jim omogoča sklepati kompromis, da delajo proizvodnjo tako visokega kot tudi nizkega cenovnega razreda, česar pa jim drugačna tehnologija ne bi omogočala. Silila bi jih v usmeritev v proizvodnjo ali visokega ali nizkega cenovnega razreda. S prehodom v višji razred pa si bodo morali omisliti tudi novo tehnologijo, kot je CMC tehnologija, delna robotizacija, ki omogoča relativno fleksibilnost in je hkrati tudi bolj produktivna, kar pa ni bistvo visokega cenovnega razreda. Bistvo visokega cenovnega razreda je visoka raven znanja in izdelovanje proizvodov, ki bi bili narejeni v smislu »custom made«, kar pomeni, da so v največji možni meri prilagojeni kupčevim željam in potrebam.

Največ inovacij v podjetju Doors se pojavi zlasti na področju videza vrat, saj vsako leto naredijo ogromno modelov, ki sledijo oblikovalskemu trendu v stavbnem pohištvi. Tem sledijo inovacije v proizvodnem procesu, na podlagi katerih naj bi dosegli čim boljše in čim hitrejšo izdelavo vhodnih vrat. Na koncu pa tem sledijo še inovacije na področju materiala, kjer se v glavnem borijo proti podražitvam in občasno kakšen material zamenjajo s cenejšim. Material, ki se uporablja za izdelavo vrat, je določen že s skupino vrat, pri tem pa velja, da se znotraj posameznih skupin vrat material v glavnem ne spreminja. Novo skupino lahko oblikujejo zahteve kupca, čeprav se trudijo, da ga vpeljejo v že obstoječe. Hočejo čim večje poenotenje, saj jim to omogoča ponavljajoče se materiale in procese. Izbira novega materiala poteka s pridobivanjem novih ponudb obstoječih in potencialnih dobaviteljev, kjer se pretehta cena, kvaliteta in dobavne možnosti. Podjetje je usmerjeno v kupovanje čim več gotovih sestavnih delov za vrata in v čim manjšo lastno izdelavo.

Glavne vrste inovacij, ki se pojavljajo v podjetju Doors, so t.i. inovacije, osredotočene na kupce in izdelčne inovacije. Inovacije, osredotočene na kupce, nastajajo v podjetju tako, da je kupec za podjetje središčnega pomena, saj se vedno prilagajajo njegovim željam in potrebam, nudijo mu visoko informiranost, tako z reklamnim materialom, internetno stranjo, oglaševanjem v medijih kot tudi s svojo dostopnostjo za kakršnakoli vprašanja preko sodobne tehnologije. Na področju izdelkov pa se je podjetje z vidika inovacij osredotočilo na t.i. »Alules« vrata, kjer gre za kombinacijo aluminija in lesa, v čemer so zaenkrat še edini proizvajalci. Podjetje, pri pridobivanju inovacij ne sodeluje z arhitekti, oblikovalci, študenti arhitekture ali oblikovalstva, kar mogoče ne bi bilo slabo, z vidika pridobivanja novih idej za razne modele vrat ter njihove dizajne. Morda jih je od tega odvrnilo dejstvo, da so na srednjih lesarskih šolah že ponujali štipendije dijakom, ki bi se kasneje v zameno zaposlili v njihovem podjetju, a z njihove strani ni prišlo do nobenega odziva.

Vse te inovacije so financirane predvsem iz tekočih sredstev, podjetje Doors pa je prejelo že tudi nekaj denarja iz evropskih skladov, ki so namenjeni uvajanju inovacij v podjetjih.

V podjetju se dizajn oblikuje na podlagi naslednjih možnosti:

- ideje, ki jo lahko predlaga prodaja, kupec ali pa se jo pridobi v prospektu drugih proizvajalcev in se na podlagi tega oblikuje podoben model vrat,
- 2D skice, ki jo pridobijo s pomočjo računalniškega programa za risanje, ki jim da od 10 do 20 različnih primerov vhodnih vrat,
- barvne 2D skice v računalniškem programu za oblikovanje, s pomočjo katerega pridobijo od 10 do 15 različnih primerov,
- obdelave predlogov s strani prodaje, kjer se izločijo nezanimivi predlogi, kar pomeni, da posledično ostane npr. 10 primerov,
- potrebe, da se za tisk izdela 3D skica v računalniškem programu za risanje vizualizacije v 3D oblikovalnem programu, kjer se izdela slika, primerna za tisk.

Podjetje Doors se redko srečuje s t.i. inovacijskimi upori, kar je velika prednost za podjetje. Upori se pojavljajo edino z ekonomskega vidika, pa še ti bolj redko, kar pomeni, da podjetje ne namenja dovolj sredstev za razvijanje inovacij, kar posledično lahko vodi v pomanjkanje finančnih sredstev za vlaganje v inovacijo, a to je upor, ki se v podjetju pojavlja zelo redko, saj podjetje običajno že vnaprej predvidi svoje namere o inovacijah.

SKLEP

Podjetje Doors je podjetje, ki zagotovo spada med t.i. učeče se organizacije, saj je v podjetju izrednega pomena učenje vseh zaposlenih, tako tistih v proizvodnem procesu kot tudi onih v podpornih službah. Vodstveni kader vseskozi poudarja pomembnost učenja in posledično pridobivanja znanja, saj to za podjetje pomeni veliko dodano vrednost, kajti velja, da je za vsa podjetja dandanes največja konkurenčna prednost znanje zaposlenih, ki podjetju tudi ustvarja dobro ime ter visoko tržno vrednost. Znanje se v podjetju pridobiva na vse mogoče načine, in sicer s strani konkurence, na podlagi literature, sejmov ter seminarjev in podobno. Znanje vsakega zaposlenega je izrednega pomena, saj v podjetju ne prihaja do podvajanja delovnih mest, zaradi česar je zelo pomembno, da vsak zaposleni dodobra obvladuje svoje področje in z njim povezano znanje. V podjetju Doors je proces pridobivanja znanja organiziran zelo dobro, saj imajo v okviru podjetja vsakoletna interna izobraževanja, ki zaposlenim podajo še več znanja in informacij o branži in delu, ki ga opravljajo. Hkrati je tudi pretok informacij na visoki ravni, saj je za delovanje vsakega posameznika potrebno sodelovanje z ostalim kadrom v podjetju, s čimer se prenaša znanje z enega področja na drugega. Pri tem pa zagotovo proizvodni delavci niso izvzeti, saj pri svojem delu opažajo napake, ki se pojavljajo preko proizvodnega procesa in nanje tudi opozarjajo ter ponujajo svoje predloge za izboljšavo oziroma odpravo napake, kar pomeni ponoven prenos pridobljenega znanja na podlagi izkušenj predvsem na vodilni kader v podjetju.

Podjetje Doors je majhno podjetje, ki deluje v branži, ki po svoji naravi zahteva mnogo vlaganja truda, če si želi obstati in se razvijati na trgu. Posledično si podjetje torej prizadeva biti inovativno in trgu ponuditi proizvode, ki bi jih držali v samem vrhu. To jim zaenkrat tudi uspeva. Podjetje se je podalo v inovativnost predvsem z vidika proizvodov in trgu ponudilo popolnoma nov stil vhodnih vrat t.i. »Alu-les« vrata, za katera pa lahko rečemo, da so dokaj velika prodajna uspešnica. Pri svojem inovativnem delovanju so uspešni tudi zato, ker se ne zapirajo pred okoljem, javnostjo in konkurenco, marveč z vsemi sodelujejo, z namenom ustvariti čim boljši proizvod, ki bo prinesel koristi za vse. Izrednega pomena za podjetje je zagotovo podpora vodstva pri ustvarjanju in vpeljevanju inovacij, kar pomeni, da je vsaka ideja kot potencialna inovacija v podjetju dobrodošla in nagrajena. V podjetju je prišlo do delitve dela, kar pomeni, da je vsak zaposleni specializiran za določeno področje dela, ki ga do potankosti obvladuje, kar je pri ustvarjanju inovacij zelo pomembno, saj lahko vsak s svojega zornega kota pove, kaj bo inovacija prinesla določenemu delovnemu področju.

Pri razvijanju inovacije v podjetju je izrednega pomena, da so na voljo vse potrebne informacije v trenutku, ko se jih potrebuje. Nedostopnost informacij ne bi smela nikoli biti ovira. Glavni cilj inovacijsko usmerjenega podjetja Doors je inovacijska sposobnost, s katero zagotavljajo gospodarnost, visoko kakovost, uresničevanje rokov in zanesljivost ter dostopne cene.

Na podlagi povedanega lahko rečemo, da je podjetje Doors z vidika procesa učenja in pridobivanja znanja med najboljšimi v svoji branži, saj daje vsem svojim zaposlenim možnost izobraževanja in pridobivanja znanja, ki jim koristi tako pri delu, ki ga opravljajo, kot tudi pri oblikovanju samozavesti, kar je za podjetje dobro, saj mu le-ta ustvarja dobro ime in dodano vrednost. Pri tem ugotavljam tudi veliko povezanost med teorijo in prakso, ki se jo izvaja v podjetju Doors, tako s področja učenja, znanja kot tudi s področja inovacij. Glavna težava podjetja pa je zagotovo dejstvo, da delujejo v težavnem okolju in branži, kar jim ne omogoča koriščenja vseh svojih potencialov, saj je že trud za obstoj ter razvoj na trgu zelo velik. Kljub temu je podjetje vodilno v svoji branži, kar nam veliko pove o učenju, ki se ga poslužujejo in ga spodbujajo, o znanju, ki ga prenašajo ter o inovacijah, ki jih ustvarjajo, z eno besedo: odlično.

LITERATURA IN VIRI

1. Argyris, C. & Schön, D. et. al. (1978). *Organizational Learning. Value Based Management*. Najdeno 1. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.valuebasedmanagement.net/methods_organizational_learning.html.
2. Baumgartner, J. (2004). The Four Kinds Of Corporate Innovation. *Report103*. Najdeno na spletnem naslovu http://www.jpb.com/creative/article_4kinds_corp_innovation.php.
3. Beck, K. (1997). *Organizational Learning. Glossary Master*. Najdeno 31. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.sfb504.uni-mannheim.de/glossary/orglearn.htm>.
4. Bellinger, G., Castro, D. & Mills, A. (2004). *Data, Information, Knowledge And Wisdom*. Najdeno 31. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.system-thinking.org/dikw/dikw.htm>.
5. Berginc, J. & Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost In inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
6. Bizjak, M. I. (2008). *Tiho znanje z dolgoletnimi izkušnjami-skriti adut podjetja*. Najdeno 22. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.academia.si/clanek/1-tiho-znanje-pridobljeno-z/stran-1.html>.
7. Collison, C. (2002). *Učimo se leteti: priročnik za upravljanje znanja*. Ljubljana: GV založba.
8. Cotič Svetina, A. (2008). *Collective learning in clusters: theoretical and empirical investigation*. [Doktorska disertacija]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Cotič Svetina, A. & Prodan, I. (2008). How internal and external sources of knowledge contribute to firms' innovation performance?. *Managing global transitions: international research journal*.
10. Clayton, M., Kaufman, S. & Shih, W.C. (2008). Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity To Do New Things. *Harvard Business Review*, 86 (1, Special Issue On HBS Centennial).
11. Davis, C. (2006). Fighting The Enemies Of Innovation. *Business technology, trends & impacts*, 7 (5), 2-5.
12. Davenport T.H. & Prusak L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. *Harvard Business School Press*, 1998 (53).
13. Devetak, G. (1980). *Tehnične inovacije*. Ljubljana.
14. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: Založba GV.
15. Dolgan-Petrič, M. (2004). Slovenske specialne in visokošolske knjižnice kot učeče se organizacije. *Zbornik posvetovanja specialnih in visokošolskih knjižnic 2004* (22-32). Ljubljana: Centralna tehniška knjižnica.
16. Jelenc, Z. (1991). *Terminologija izobraževanja odraslih-z gesli in pojasnili v slovenščini ter z gesli v angleškem, francoskem, španskem, nemškem in italijanskem jeziku* (54-55). Ljubljana: Pedagoški inštitut.
17. Jelenc, Z. (2001). *Strategija Univerze v Ljubljani 2006-2009* (22, 34). Ljubljana: Pedagoški inštitut.

18. Jerala, A. (2008, 15. julij). *Intervju z direktorjem podjetja Doors, d.o.o.* .
19. Jurko, G. (2008, 14. april). Izobraževanje: strošek ali naložba?. *Kapital*. Najdeno 22. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?idclanka=5533> .
20. Kaplan, S. (2007). Innovation Lifecycles. *Innovation Point*. Najdeno 1. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.innovation-point.com>.
21. Karash, R. (2002). *Learning-Orgdialog On Learning Organization*. Najdeno 1. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://world.std.com>.
22. Klopčič, J. (2006). *Pomen organizacijskega učenja v sodobni organizaciji*. [Specialistično delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Kos, M. (1996). *Inovacijski menedžment*. Ljubljana: Tiskarna Ljubljana.
24. Leitch, J.M. & Rosen, P.W. (2001). Knowledge Management, CKO, and CKM: The Keys To Comperative Advantages. *The Manchester Review*, 6 (2/3), 9-13.
25. Likar, B. (2001). *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
26. Meier, J.D. (2008, 25. februar). Innovation Life Cycle. *Innovation*. Najdeno 1. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://blogs.msdn.com/jmeier/archive/2008/02/25/innovaton-life-cycle.aspx>.
27. Možina, S. & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
28. Oliver, (2008). The Four Benefits Criteria Of Innovation. *Strategic Planning, Innovation*. Najdeno na spletnem naslovu http://127.0.0.1:4664/cache?event_id=143903&schema_id=6&q=%29%2E+The+Four+Benefits+Criteria+Of+Innovation%2E&s=mbN6SvuLD6OHPIXd9XUCJGlnrK0 .
29. Robertson, R. (1974). Innovation Management. *Management Decision Monograph*, 12(6), 332.
30. Sanchez, R. (2000). Tacit Knowledge versus Explicit Knowledge. *Approaches to Knowledge Management Practice Sanchez*, 2-16.
31. Sanchez, .R. (2005). Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice. *Working Papaer Series*, 1-27.
32. Selan, M. (2002). *Organizacijsko učenje*. [Magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Senge, P. M. et. al. (1999). The five disciplines of organizational learning. *Currency/Doubleday*, 32.
34. Sims, J. & Kogan, S. (2005). Bringing Innovation To The Innovation Process. *Industry Week*. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.industryweek.com/ReadArticle.aspx?ArticleID=10695> .
35. *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (1995). Ljubljana. DZS.
36. Smith, M.K. (2001). *Learning In Organizations*. Najdeno 25. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.infed.org/biblio/organizational-learning.htm>.
37. Smith, M. K. (2001). Peter Senge And The Learning Organization. *The Encyclopedia Of Informal Education*. Najdeno 31. julija 2008 na spletnem naslovu www.infed.org/thinkers/senge.htm.

38. Urbančič, P. (2008, 19. julij). *Intervju z razvojnikom podjetja Doors, d.o.o.* .
39. Vseživljenjsko učenje in izobraževanje. *Moje delo, 2008*. Najdeno 22. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/znanje/vsezivljenjsko-ucenje-in-izobrazevanje-935.aspx>.
40. Wikipedia, (2008). [Organizational Learning]. Najdeno 31. julija 2008 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/organizational_learning.
41. *What Is A Learning Organization?* LOPN. Najdeno 31. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.lopn.net/lo.html>.