

Management inovativnosti in inovativno učenje: primer dobre prakse podjetja Halcom

Elena Jakanović

e-pošta: jakanovic.elena@gmail.com

Povzetek

V gospodarstvu, kjer je inovativnost ključna za konkurenčnost, je sposobnost podjetja, da ustvari znanje temeljna osnova inovativnih podjetij. Inovacija se začne z ustvarjalnimi zamislimi, ki so odvisne od predanosti zaposlenih, kateri potrebujejo konstantno spodbudo. V današnjem času inovativnost ni samo odgovor na krizo, ampak odgovor kako postati vodeče podjetje na trgu. Samo podjetja, ki bodo izkoristila celotni intelektualni potencial zaposlenih, bodo lahko dosegla konkurenčno prednost na trgu. Potrebno je investirati v znanje, saj s tem podjetje vzporedno investira v razvoj idej, kar mu daje ključno prednost. V prispevku so obravnavani modeli inovativnosti. Na področju inovativnega učenja prispevek prikaže preglednico inovativnega učenja. Hkrati je predstavljena uporaba tihega znanja za inovativnost. Poudarek je na primeru dobre prakse podjetja Halcom, kjer so zajete glavne ugotovitve s področja managementa inovativnosti in inovativnega učenja, ter priporočila za podjetje in za prakso managementa.

Ključne besede: inovativnost, ustvarjalnost, znanje, učenje, zamisel

1 Uvod

Inovativnost zagotavlja pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja in uspeha, zato podjetja investirajo v vire in programe, ki so oblikovani za povišanje njihove inovativnosti. Raziskovalci identificirajo širok spekter spodbujevalnikov inovativnosti, kot so strategija, organizacijske strukture in način ravnanja s strankami (Zacharias, 2011, str. 15). Uspešen inovator ni nujno, da je prvi, vendar je pogosto eden izmed prvih med konkurenti v uporabi različnih inovativnih modelov. Pri konkurenčnosti je strategija odvisna od specifičnosti vodečega trga in njegovega potenciala, od tržnih in tehnoloških značilnosti ter od režima državne regulacije (Cleff & Rennings, 2012, str. 491). Inovacija se vedno začne s kreativnimi zamislimi, ki so odvisne od znanja, zmožnosti in predanosti zaposlenih, da spremenijo in izboljšajo obstoječe stvari. Zaposleni morajo imeti stalno spodbudo, da bodo izboljšali poslovne in organizacijske procese in svoje znanje (Limberg, 2008, str. 3). Za uspešno poslovanje je pomembno, da zaposleni nenehno ustvarjajo novo znanje, se

učijo hitreje in vedo več kot drugi (Jakubik, 2008, str. 6). Prenos znanja vpliva na inovativnost in rast posameznika ali podjetja na regionalni in nacionalni ravni, posledica česar je ekonomska rast in nacionalna konkurenčna prednost (Cruickshank, Mather & Evans, 2010, str. 219-220). Sredstva, ki temeljijo na znanju in sposobnosti organizacijskega učenja, so ključna za inovativne aktivnosti podjetja. Proces ustvarjanja novega znanja zahteva pridobivanje uporabnih informacij ter njihovo učinkovito vpeljavo v interne inovativne aktivnosti. Za ravnanje z zunanjimi znanji potrebuje podjetje absorpcijsko sposobnost (Jantunen, 2005, str. 336). Storitve, ki temeljijo na znanju so zelo pomembne za učenje in inovativne aktivnosti v vse bolj na znanju temelječi združbi učenja (Aslesen & Isaksen, 2007, str. 45). Namen managementa znanja je podpiranje ustvarjalnosti, prenos in uporaba znanja v podjetjih (Alavi & Leidner, 2001, str. 107).

Namen prispevka je predstaviti povezavo med managementom inovativnosti in inovativnem učenjem, ter na podlagi dobre prakse podjetja Halcom predlagati priporočila za prakso managementa.

Preučevana problematika je aktualna in zanimiva za raziskovanje, ker podjetja poslujejo na vse bolj konkurenčnih trgih, kjer so inovacije potrebne za obstanek in inovativno učenje zaposlenih ključ do učinkovite inovativnosti podjetja. Osnovni cilj prispevka je preučiti in prikazati teoretične podlage managementa inovativnosti in inovativnega učenja v izbranem podjetju. Prispevek je razdeljen na teoretični in raziskovalni del. V sklopu prvega poglavja sem preučila management inovativnosti, v drugem poglavju pa sem se osredotočila na preučevanje inovativnega učenja. Osnovo za teoretičen del bodo predstavljali sekundarni viri podatkov. Pri raziskovalnem delu sem izvedla kvalitativno raziskavo v podjetju Halcom d.d.. V raziskavi sem preučevala, če sta v omenjenem podjetju prisotna managementa inovativnosti in inovativno učenje. Osnova študije primera je raziskovalni deskriptivni in eksploratorni pristop ter več tehnik kvalitativnega opazovanja. Viri podatkov so primarni. Uporabila sem anketne vprašalnike zaprtega tipa, ki so ga izpolnjevali vodje oddelkov in izvajalci. Uporabila sem tudi polstrukturiran globinski intervju, ki sem ga izvedla le z vodjo divizije. Izvedla sem metodo triangulacije, saj sem z opazovanjem preučevane problematike z različnih zornih kotov izločila subjektivnost in pristranskost. Teoretična izhodišča sem povezala z ugotovitvami

iz raziskovalnega dela ter oblikovala priporočila za vodstvo podjetja in prakso managementa.

2 Management inovativnosti

S perspektive podjetij je pomembno kako podjetja dostopajo do zunanjih virov znanja, s katerim dopolnjujejo svoje lastno znanje kot vnos za prizadevanje k inovativnosti. Zamisel, da je znanje razpršeno zunaj podjetja, je ključnega pomena za porazdeljeni vidik inovacije. V nekaterih primerih se podjetja zanesajo na zunanje akterje za oskrbo znanja, ki služi kot vnos za ustvarjanje njihovih lastnih inovacij. V drugih primerih zunanje stranke priskrbijo inovacije, ki so potem uporabljene ali tržene s strani podjetij. Geografsko področje novosti se nanaša na to ali je inovacija nova na svetu ali nova samo za specifičnega proizvajalca (Bogers & West, 2012, str. 62-63). Inovativnost zagotavlja pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja in uspeha, zato podjetja investirajo v vire in programe, ki so oblikovani za povišanje njihove inovativnosti (Zacharias, 2011, str. 15).

2.1 Modeli inovativnosti

Desetletja raziskav so ugotovile kako podjetja razvijajo tehnične izume v tehnološke inovacije,

Tabela 1: Pregled treh modelov inovativnosti

Atribut	Vertikalna integracija	Odprta inovativnost	Uporabniška inovativnost
Glavno raziskovalno vprašanje	Kako podjetja kontrolirajo končni proces inovativnosti?	Kako lahko podjetja maksimirajo učinkovitost inovativnosti?	Kako so lahko uporabniki podprti, da postanejo inovatorji?
Ključni deležnik	Podjetje	Podjetje	Uporabnik
Drugi deležniki	-	Druga podjetja v mreži vrednosti	Proizvajalci
Raven analize	Podjetje	Podjetje	Inovacija
Ključni merilniki uspeha	Dobiček	Dobiček	Količina (pomembnost) inovacij
Proces inovativnosti/znanja	Znotraj podjetja	Izven podjetja	Med uporabniki
Vrsta inovatorja	Organizacijski	Organizacijski	Individualni
Domnevna motivacija	Denarna	Denarna	Uporabna
Način inovativnosti	Interni nadzor	Najboljši predstavnik	Kumulativa
Norme	Vodstvena hierarhija	Tržna izmenjava	Sodelovanje
Razmerje z drugimi inovatorji	Brez razmerij	Izmenjava	Sodelovanje
Prelivanje	Blokirano	Plačljivo	Brezplačno

Vir: M. Bogers & J. West, 2012, str. 64.

ter jih nato tržijo skozi proces raziskave in razvoja, proizvodnje in distribucije. Razširjenost inovativnosti zagovarja zunanje iskanje virov inovativnosti. Izraz porazdeljena inovativnost se nanaša na vire inovativnosti izven podjetja, ki so bodisi v lasti posameznikov, podjetij ali skupnosti. Prav tako se izraz porazdeljena inovativnost sklicuje na dejstvo, da so viri znanja in inovativnosti porazdeljeni znotraj družbe (Bogers & West, 2012, str. 63-64). Sledi Tabela 1, katera povzema ključne razlike med modeli inovativnosti.

2.1.1 Verikalna integracija

Vertikalno integrirana podjetja obstajajo zato, ker so v primerjavi s trgi sposobnejša ponotranjiti in nadzirati razpršeno znanje, zaradi neuspeha trgov in nezmožnostjo ustrezno izkoristiti inovativnost. Manjša podjetja se zaradi pomanjkanja komplementarnih sredstev za nadzor tržnega procesa soočajo s težavi pri ustvarjanju koristi od njihovih tehničnih inovacij. Kot takšna je vertikalna integracija neposredna in posreden izrastek zorenja industrije. Ko se stopnja sprememb upočasnuje si podjetja prizadevajo nadzirati njihovo vrednostno verigo. Sčasoma združitve in izstopi dajo podjetjem obseg potreben za opravljanje lastnih raziskav in razvojev (Bogers & West, 2012, str. 64-65).

2.1.2 Odprta inovativnost

Odprta inovativnost opisuje spremembo v vertikalni integraciji, v kateri so podjetja bolj odprta do zunanjih inovacijsko povezanih dejavnosti. Podjetja pogosto bolj tržijo zunanje vire inovativnosti in iščejo zunanje poti za trženje interno razvitih inovacij. Odprta inovativnost ima veliko podobnosti z vertikalno integrirano vrsto industrijske inovativnosti s kombinacijo in z dopolnitvijo s prakso in koncepti integrirane vrste, vključno s poudarkom na uspehu podjetja. Za razliko od drugih porazdeljenih perspektiv, kot je uporabniška inovativnost, odprta inovativnost pogosto dopušča doseganje ekonomije obsega. Glavni raziskovalni vprašanji pri odprti inovativnosti sta kako in kdaj lahko podjetja tržijo tuje inovacije in lastne dragocene inovacije prek drugih. Poudarek je pretežno na praksah, ki ustvarjajo prihodek z vidika podjetja. Tipično je stopnja analize ali na individualnem podjetju ali na dveh podjetjih. Bistven je vhodni proces v katerem podjetja iščejo zunanje znanje za zmanjšanje stroškov ali povečanje priložnosti povezanih z inovativnostjo. Različni zunanji deležniki so možni dragoceni viri

znanja za inovativnost, kot so dobavitelji, uporabniki, konkurenti in univerze (Bogers & West, 2012, str. 65).

2.1.3 Uporabniška inovativnost

Pri uporabniški inovativnosti imajo znanje in motivacijo uporabniki, kateri ustvarjajo inovacije, ki rešijo neizpolnjene potrebe s strani obstoječih proizvajalcev. Medtem ko je pri odprti inovativnosti interes korist od inovacij za proizvodno podjetje, je pri uporabniški inovativnosti poudarek na pogojih pod katerimi so uporabniki inovativni ter kako se lahko uporabnike podpre, da bi bili še bolj inovativni. Stopnja inovativnosti je individualni uporabnik ali skupnost uporabnikov in prispevek, ki ga ustvarijo za podjetje. Uporabniška inovativnost se od drugih perspektiv razlikuje po tem, da raziskuje funkcionalno razmerje, ki ga deležnik ima z inovacijo. S tem, da so uporabniki ali skupnost uporabnikov glavni deležniki, katere se raziskuje, kdaj so ti uporabniki inovativni in delijo svoje inovacije med seboj ali s proizvajalci. Uporabniška inovativnost se razlikuje od podjetja osredotočenih perspektiv, kot je odprta inovativnost zato, ker se vprašanja in ugotovitve vrtijo okoli koristnih pridobitev za uporabnika namesto denarnih koristi. Kljub temu, lahko priložnosti za trženje zunanje inovacije ustvarjene ali vzajemno razvite s strani uporabnikov, obstajajo za podjetja, ki iščejo dobiček (Bogers & West, 2012, str. 66).

3 Inovativno učenje

Prepoznavanje interaktivne narave procesa inovativnosti je privedlo do razčlenitev razlikovanja med inovativnostjo in razpršitvijo. Ustvarjanje znanja in njegovo prilagajanje so del enega postopka. Podjetja morajo soodvisno absorbirati, ustvarjati in izmenjavati znanje. Nekonkurenčno znanje se razlikuje od vseh drugih delov v proizvodnem procesu. Nekonkurenčno v bistvu pomeni, da je lahko nov del znanja večkrat uporabljen v različnih okoliščinah. Interes uporabnikov znanja je najbolj doseženo če je inovacija, enkrat ko je proizvedena, široko dostopna in razpršena pri najnižjih možnih stroških. To vključuje okolje bogato s prelivanjem znanja. V sistemu ekonomije, kjer je inovativnost ključna za konkurenčnost, je sposobnost podjetja, da ustvari znanje postala osnova inovativnih podjetij. Znanje je izvedeno s strani posameznikov in ne s strani samega podjetja. V primeru, da se

znanje ne more deliti z drugimi ali ni dopolnjeno na ravni skupine, se ne more premakniti navzgor do organizacijske ravni (Fischer, 2011, str. 204-206).

3.1 Preglednica inovativnega učenja

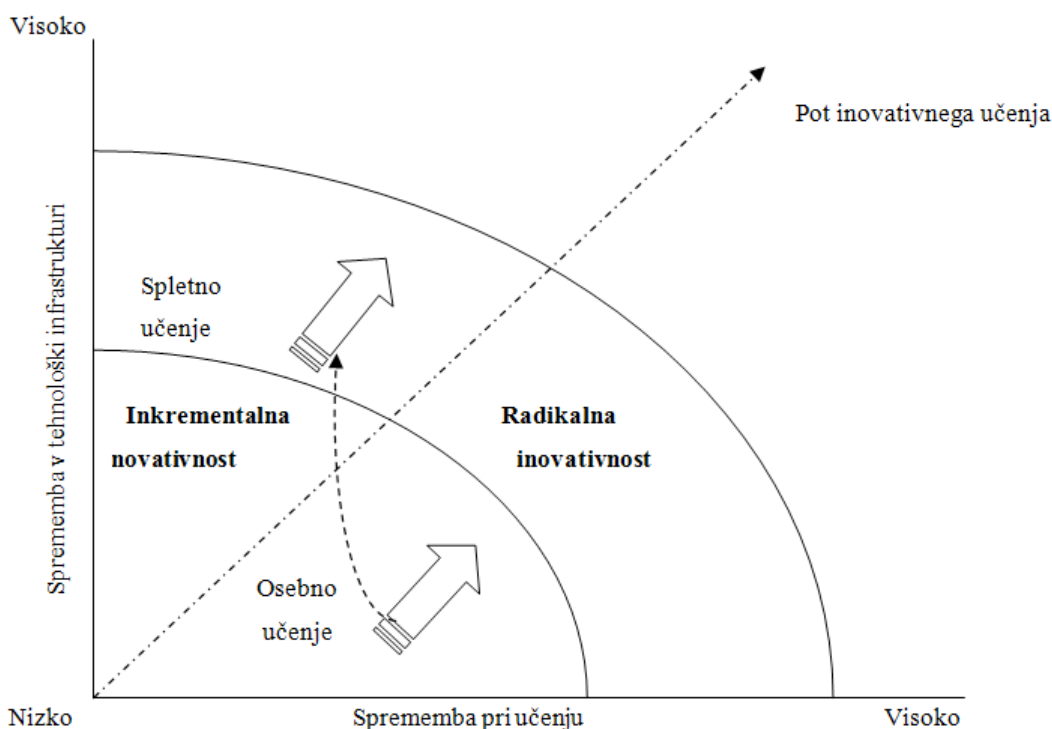
Učenje je način pri katerem so bistveni elementi zgrajeni z vključevanjem in povezovanjem komponent v skladno celoto za podporo procesa učenja. V zadnjem času sta razvoj in prevzemanje tehnološke infrastrukture, kot je internet in spletna tehnologija, naredila tehnologijo kot glavni prispevek na področju inovativnega učenja. Spletno učenje je bilo sprejeto zaradi zrelosti informacijsko komunikacijske tehnologije (Chou Y. & Chou C., 2011, str. 468). Preglednica inovativnega učenja je obkrožena z dvema področjema inovativnosti, inkrementalno in radikalno inovativnostjo. Omejena je z dvema dimenzijama, vključno s spremembo pri učenju prikazano na horizontalni osi in spremembo v tehnološki infrastrukturi prikazano na vertikalni osi. Vse spremembe pri učenju izhajajo iz prilagajanja, spreminjanja in preoblikovanja učnih komponent (Chou Y. & Chou C., 2011, str. 468). V nadaljevanju sledi Slika 1, katera prikazuje preglednico z dvema področjema inovativnost.

Proces inovativnosti se pojavi skozi čas in vključuje serijo različnih ukrepov. Učenci, učitelji in

institucije gredo skozi daljše obdobje, da preizkusijo, izvedejo, potrdijo ali sprejmejo novo učno prakso. Ker gre za dinamičen proces, morajo imeti vključene osebe dobro komunikacijo pri različnih dejavnikih uspeha in tveganja, ki lahko vplivajo na njihovo inovativno učno odločitev (Chou Y. & Chou C., 2011, str. 469). Na preglednici inovativnega učenja sta prikazani dve vrsti inovativnosti. Najprej, notranje območje preglednice je **območje inkrementalne inovativnosti**, ki prikazuje nizko in stabilno spremembo pri učenju in tehnološki infrastrukturi. Zunanje območje preglednice je **območje radikalne inovativnosti**, ki odraža visoke spremembe pri učenju in tehnološki infrastrukturi (Chou Y. & Chou C., 2011, str. 469).

Učitelji v okolju osebnega (angl. *face-to-face*) učenja lahko uporabijo novo razvito informacijsko komunikacijsko tehnologijo za izboljšanje procesa učenja. Nadalje lahko osebno učenje razvijemo skozi stabilno in namerno spremembo pri učenju in tehnološki infrastrukturi. Posledično ga zato lahko uvrstimo med inkrementalno inovativnostjo. Čeprav osebno učenje konstantno išče nove metode za izboljšanje njihove prakse, so spremembe pri učenju in tehnološki infrastrukturi majhne (Chou Y. & Chou C., 2011, str. 469-470). Inovativnost od osebnega učenja do spletnega učenja pripada radikalni vrsti. Razlog v radikalnosti je ta, da spletno učenje povzroča

Slika 1: Preglednica inovativnega učenja: od osebnega učenja do spletnega učenja



Vir: A. Y. Chou & D. C. Chou, 2011, str. 471.

izjemne in dramatične spremembe pri učenju in tehnološki infrastrukturi za učence in učitelje. Pri primerjavi sprememb znotraj dveh komponent, je pri spletnem učenju večji poudarek na tehnološki infrastrukturi kot pa na učnih metodah, ker je tehnologija glavno gonilo za izvajanje poučevanja in učenja (Chou Y. & Chou C., 2011, str. 470). Tehnološke novosti se nanašajo na to ali inovacija predstavlja občasne oziroma radikalne ali postopne oziroma inkrementalne tehnološke spremembe. Radikalna inovacija ima večji učinek na proizvodnjo in uporabo tehnologije, medtem ko je postopna inovacija pogostejša in običajnejša. Odprtost je zlasti učinkovita pri iskanju bolj radikalnih inovacij. Pomemben je proces inkrementalne prednosti znotraj obstoječega produkta ali tehnologije. (Bogers & West, 2012, str. 63).

3.2 Uporaba tihega znanja za inovativnost

Managerji so prepoznali znanje kot glavni vir konkurenčne prednosti. Znanje je potencialno pomemben vir podjetjem, saj lahko poseduje dragoceno, redko, edinstveno in nenadomestljivo značilnost, še posebej če ima tiho dimenzijo. Poznamo dve vrsti znanja, eksplicitno znanje in tiho znanje. Eksplicitno znanje lahko najdemo v konvencionalni obliki v knjigah, revijah in množičnih medijih, kot so časopisi, televizija in internet. Je javno, širše znano in je vrsta znanja, katerega smo navajeni uporabljati. Patenti so idealen primer eksplicitnega znanja v poslovnem kontekstu. V nasprotju je tiho znanje osebno in težko formalizirano, je zakoreninjeno v ukrepih, postopkih, zavezah, vrednotah in čustvih. Tiho znanje je manj znano, nekonvencionalna oblika znanja, pridobljena z izmenjavo izkušenj in z opazovanjem. Tiho in eksplicitno znanje se dopolnjujeta, kar pomeni, da sta oba bistvena za ustvarjanje znanja. Eksplicitno znanje brez tihega znanja hitro izgubi na pomenu, saj je potrebna medsebojna interakcija. Konkurenčna prednost bo dosežena samo če bodo podjetja cenila svojo tiho znanje, saj je eksplicitno znanje poleg podjetja poznajo tudi drugi. Tiho znanje ustvarja krivuljo učenja za ostale, da bi lahko sledili in zagotovili konkurenčno prednost za uspešna podjetja v prihodnosti (Alwis & Hartmann, 2008, str. 134).

Tiho znanje je kritično do ključnih organizacijskih nalog ustvarjanja novega znanja, ustvarjanja novih produktov in izboljšanja novih poslovnih postopkov, ki vodijo k inovativnosti. Vsako podjetje, katera si prizadeva uspešnost, mora

ustvariti pogoje, ki omogočajo vsem v podjetju verbalizirati njihovo tiho znanje. Vsak zaposleni bi moral maksimizirati svoj prispevek v zbir idej (angl. *pool of ideas*), kateri zagotavlja konkurenčno prednost podjetja (Alwis & Hartmann, 2008, str. 135). Predpogoj za aktivacijo tihega znanja v procesu inovativnosti je zagotovitev, da je nekdo zmožen identificirati ustrezno tiho znanje v podjetju. Tiho znanje omogoča večjo percepcijo idej. Posledično stimulira ustvarjalnost in ima pozitiven vpliv na poslovne aktivnosti. V dobro vodenem procesu različne perspektive spodbujajo ustvarjalnost, ki vključuje tudi tiho znanje. Intelektualni konflikt med različnimi vidiki proizvajajo energijo, katero se usmeri v nove ideje in produkte. Popularna tehnika za kapitalizacijo ustreznih vpogledov in intuicij skupine posameznikov je izvajanje sej viharjenja idej (angl. *brainstorming*). Takšne seje se morajo pojaviti v ključnih fazah procesa inovativnosti (Alwis & Hartmann, 2008, str. 137-138).

Stopnja, na kateri je tiho znanje pridobljeno in uporabljeno v proces inovativnosti in proizvodni proces je pomembna strategija in politično vprašanje. Ustvarjalnost, katera je potrebna za inovativnost izhaja ne samo iz očitnega in vidnega strokovnega znanja, ampak tudi iz nevidnih zbiralnikov izkušenj, katere je potrebno najprej vitalizirati preden se jih uporabi v procesu inovativnosti. Tiho znanje se lahko pridobi tako znotraj kot tudi zunaj podjetja. Znotraj podjetja z odločitvijo katere obstoječe zmogljivosti tihega znanja nosijo zaposleni podjetja. Zunaj podjetja s poskusom pridobiti tiho znanje in spretnosti drugih podjetij. V kontekstu intenzivne globalne konkurence in konstantne naraščajoče hitrosti tehnološkega razvoja, je inovativnost obravnavana kot obvezna za preživetje v tako dinamičnem tržnem okolju (Alwis & Hartmann, 2008, str. 138).

Management bi moral spodbujati in podpirati ustvarjanje, deljenje in uporabo znanja med zaposlenimi. Za podjetja je potrebno razviti kulturo podjetja z investicijo v človeške zmogljivosti skozi individualni in organizacijski proces učenja. Z upoštevanjem, da je inovativnost lahko ključna za preživetje v današnjem konkurenčnem in nenadno spreminjajočem poslovnem okolju, morajo podjetja zagotoviti, da njihovo podjetje spodbuja produktni razvoj in administrativno inovativnost. Vendar le malo podjetij preoblikuje svojo podjetje, da bi optimizirala izkoriščenost svojih zmogljivosti v upravljanju ustvarjanja znanja in prenosa znotraj celotnega podjetja. Intuicija na osnovi tihih lastnosti igra pomembno vlogo v procesu inovativnosti, kateri

prikazuje, da je velik del znanja, kateri je pomemben za delovanje ali napredek danega procesa ali produktne tehnologije, tiho. Moč in pomembnost tihega znanja je ta, da je tiho znanje za konkurenta zelo težko posnemljivo in s tem tudi težko prenosljivo (Alwis & Hartmann, 2008, str. 141).

4 Primer dobre prakse podjetja Halcom

Halcom že od leta 1992 ponuja informacijske rešitve za podporo plačilnim sistemom za finančne ustanove in poslovne uporabnike. Podjetje kljub ekonomski krizi beleži rast in dobiček. Neprecenljivo strokovno znanje s področja plačilnih sistemov je pridobil s številnimi uspešno končanimi projekti. Halcom je z najsodobnejšimi rešitvami in s poglobljenim znanjem postal ponudnik rešitev za plačilne sisteme v osrednji in jugovzhodni Evropi. Halcom trenutno deluje na desetih trgih in je svoje rešitve prodal že več kot 70 bankam, 4 centralnim bankam in klirinškim hišam. Več kot 140.000 poslovnih uporabnikov uporablja Halcomove rešitve za e-bančništvo. Razvoj zamisli je za Halcom strateško pomemben, kar so dokazali z novim delujočim inkubatorjem zamisli Halcom Studio in novim delovnim mestom Idea Manager.

Halcom Studio sodi v divizijo Korporacijski razvoj, v kateri je zajeto še trženje in korporativno komuniciranje ter razvoj kadrov. Tako je Halcom Studio eden izmed treh strateških oddelkov, ki podpirajo produkcijo Halcomovih rešitev in oblikujejo dolgoročni razvoj podjetja. Halcom Studio širi inovatorsko kulturo znotraj in zunaj podjetja na štirih področjih. Prvo področje je Hal E (angl. *enterprenuer*), katero zbira in razvija zamisli Halcomovih inovatorjev po podjetniški logiki. Drugo področje je Hal S (angl. *students*), katero vključuje vse oblike sodelovanja s študenti, vključno z mentorstvom pri diplomskih nalogah in raziskovalnih projektih. Tretje področje je Hal R (angl. *research*), katero obsega sodelovanje z raziskovalnimi ustanovami in drugimi kompetentnimi partnerji. Te ustanove so v pomoč, ko zamisli potrebujejo dodatne preverbe, znanja, finančne vire ali druge vire, ki jih Halcom ne more zagotoviti. Preko Hal R se Halcom prijavlja na različne razpise – pridobivanje evropskih sredstev ter razvija nova partnerstva. Četrto področje je Hal P (angl. *presentation*), katero vključuje trening veščin predstavljanja zamisli pred produktnimi managerji in predstavljanje prototipov pri potencialnih strankah ter trening veščin javnega nastopanja.

4.1 Ugotovitve raziskave

V podjetju Halcom so leta 2013 z namenom širjenja inovativnosti ustanovili posebno organizacijsko enoto Halcom Studio, ki je zadolžen za spodbujanje, zbiranje in razvoj idej. Poleg tega so v letu 2014 zagnali iniciativo Halcom=HIP! oziroma Hišo inovativnih ljudi, s katero dodatno gradijo na oblikovanju inovativne kulture. V podjetju Halcom vodje spodbujajo zaposlene k ustvarjanju zamisli in inovativnosti. V ta namen so ustvarili interni informacijski sistem za ravnanje z zamislimi, imenovan E-ideje. Ta sistem je dostopen vsem zaposlenim, kateri lahko spremljajo celotni proces inoviranja. S tem vpogledom se spodbuja zaposlene, da tudi sami prispevajo nove ideje. Halcom Studio je poseben prostor, kamor se lahko zaposleni umaknejo med delovnim časom in razvijajo svoje ideje. Prostor je opremljen z najnovejšo tehnologijo. Inovatorjem so na voljo timi z različnimi strokovnjaki, ki imajo specifično znanje za razvoj idej, ko ta zahteva vključitev več področij.

Ugotovitve na področju managementa inovativnosti:

- največ inovativnosti je prisotno na ravni izvajalcev, kateri nimajo funkcije vodje,
- več kot 60 danih idej in od tega 30 potrjenih v letu 2013,
- iz prototipov idej so razvili 6 produktov,
- osvojili mnoge nagrade,
- leta 2014 se je Halcom uvrstil med 100 najbolj inovativnih podjetij v Evropi,
- največ spodbude k inovativnosti dobijo vodje divizij in oddelkov s strani vodstva podjetja, kar vključuje jasno zastavljanje ciljev in dobro informiranje o ustvarjanju in inoviranju,
- dodatna spodbuda je zdrava tekmovalnost med zaposlenimi, katera ustvarja pozitivno klimo, ki privablja nove ideje,
- vodje svoje zaposlene spodbujajo k samostojnemu sprejemanju odločitev.

Ugotovitve na področju inovativnega učenja:

- intenziven sistem uvajanja in mentorstva inoviranja za vse nove zaposlene,
- zaposleni se prijavljajo na različna izobraževanja,
- Halcom organizira različna usposabljanja na področju osebnega vodenja in razvoja,
- poleg znanja, spodbujajo tudi veščine,
- največ svojega znanja za inovativnost in svojih izkušenj pri učenju uporabijo vodje divizij in oddelkov,

- svoje teoretično znanje v praksi največ uporabijo izvajalci ali specialisti,
- najvišja raven izmenjave znanj in izkušenj je na ravni vodstva podjetja,
- izvajalci največ uporabljajo spletno učenje,
- Halcom na lastno pobudo zaposlenih izvaja petkova srečanja, kjer se predstavijo določene teme in znanja vsem ostalim.

V podjetju Halcom verjamejo, da je inovativnost ključna prednost in ne samo odgovor na poti iz krize. Z vlogo tržnega vodje, podjetje vodi in ne sledi konkurenci. Vse, kar je Halcom Studio razvil do danes, je vplivalo na uspešnost podjetja. Čas, ki so ga vložili v razvoj idej, se je povrnil na več različnih nivojih. Z novimi zamislimi, ki so se razvile v produkte, je podjetje postalo uspešno na trgu, kjer je inovativnost ključ za konkurenčno prednost. Z investiranjem v znanje podjetje hkrati investira v razvoj idej in inovacij. Novo znanje, izkušnje, veščine lahko privedejo do novih idej in inovacij. Podjetje je na področju uporabe znanosti v koraku s časom in zato so zaposleni lahko prišli do novih idej, do inovacij, katere še niso prisotne na trgu.

5 Priporočila za vodstvo podjetja Halcom in za prakso managementa

Rezultati anketnih vprašalnikov kažejo, da podjetje Halcom inovativnosti in učenju že pripisuje velik pomen. Mnoge aktivnosti se v podjetju že izvajajo, zato se v nadaljevanju osredotočam predvsem na izboljšave in integracijo obstoječih pristopov. Priporočila izhajajo iz razumevanja, da sta management inovativnosti in inovativno učenje medsebojno povezana.

Predlogi na področju managementa inovativnosti:

- poudariti, da nobena ideja ni slaba ideja,
- spodbuditi zaposlene k večji samozavesti in odločnosti,
- večji poudarek timskega dela,
- spodbuditi zaposlene k večjemu spremljanju portala E-ideje,
- večja vključitev zaposlenih v proces inoviranja.

Predlogi na področju inovativnega učenja:

- večja uporaba teoretičnega znanja zaposlenih v praksi pri vseh delovnih nalogah,
- boljša izmenjava znanj med zaposlenimi,
- izvajati viharjenje idej,

- zaposleni pridobiti nove veščine za nadaljni razvoj.

Kombinacija vseh dejavnikov prispeva k boljšemu učenju in večji ravni inovativnosti. Z novimi zamislimi in posledično z novimi produkti podjetje ustvarja konkurenčno prednost. Ideje izvirajo iz zaposlenih na vseh ravneh, saj ima vsak zaposlen svoje določeno znanje, ki doprinese svoj del v procesu inoviranja. Spodbujanje vseh zaposlenih, da med seboj sodelujejo, tekmujejo, delijo znanje in izkušnje, je ključnega pomena, da se v podjetju izkoristi ves intelektualni potencial. Celotni proces inovativnosti se začne z managementom znanja. Najprej mora podjetje izpostaviti pomembnost intelektualnega znanja vseh zaposlenih. Potrebna je tudi sodobna tehnologija, katera omogoča prenos znanja v prakso. Podjetje mora investirati v razvoj znanja svojih zaposlenih vzporedno z investicijo v dostopno sodobno informacijsko tehnologijo. Potrebno je vključiti vse zaposlene v proces inoviranja, kar je možno doseči s spodbujanjem kreiranja novih idej in s tem tudi ustvarjanje konkurenčne prednosti. Celotni pristop je ključ do vodilnega podjetja na trgu.

6 Sklep

Iz prispevka je razvidno, da sta management inovativnosti in inovativno učenje povezana in ključnega pomena vodilnega podjetja na trgu. Inovativnosti je potrebno posvetiti večjo pozornost in podjetja bi morala iskati nove načine, kako znotraj svoje organizacije izpostaviti to področje. Proces inoviranja poteka na ravni celotnega podjetja, zato je potrebno vključiti vse zaposlene. V današnjem času je tvegano, če podjetje ne uvaja inovativnosti in kulture, ki jo podpira. Dobiček od inovacije pokrit z dobro določenimi in dobro zaščitnimi pravicami za intelektualno lastnino, je omejen na samo prvega uporabnika. Zato je pomembno, da je podjetje vodilno na trgu in ne da sledi že znanim zamislimi. Vodje z vizijo bodo našli način, kako spodbuditi kolektivni intelektualni potencial njihovega podjetja. S perspektive podjetij je pomembno, kako podjetja dostopajo do zunanjih virov znanja s katerim dopolnjujejo svoje lastno znanje kot prispevek k prizadevanju za razvoj inovativnosti. Podjetja morajo soodvisno absorbirati, ustvarjati in izmenjavati znanje. Samo, če bodo podjetja izkoristila celotni intelektualni potencial zaposlenih bodo lahko dosegla časovno prednost na trgu. Potrebno je veliko

investirati v znanje, saj s tem podjetje vzporedno investira v razvoj idej, kar mu daje ključno prednost. Z vsakim novim ustvarjenim znanjem se lahko pojavi nova zamisel in inovacija. Halcom kot primer dobre prakse, daje zgled ostalim podjetjem. Priporočila za podjetja Halcom so uporabna tudi za prakso managementa.

Viri in literatura

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.
- Alwis, R. S., & Hartmann, E. (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of knowledge management*, 12 (1), 133-147.
- Aslesen, H. W., & Isaksen A. (2007). New perspectives on knowledge-intensive services and innovation. *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, 89 (1), 45-58.
- Bogers, M., & West, J. (2012). Managing distributed innovation: strategic utilization of open and user innovation. *Creativity and innovation management*, 21 (1), 61-75.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of knowledge management*, 4 (2), 87-98.
- Chou, A. Y., & Chou, D. C. (2011). Course management systems and blended learning: An innovative learning approach. *Decision sciences journal of innovative education*, 9 (3), 463-484.
- Cleff, T., & Rennings, K. (2012). Are there any first-mover advantages for pioneering firms? *European journal of innovation*, 15 (4), 491-513.
- Cruickshank, L., Mather, A., & Evans, M. (2010). *Applied imagination – Designing innovative knowledge transfer approaches*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 219-229.
- Fischer, M. M. (2011). Innovation, knowledge creation and systems of innovation. *Ann Reg Sci*, 35, 199-216.
- Jakubik, M. (2011). Becoming to know. Shifting the knowledge creation paradigm. *Journal of knowledge management*, 15 (3), 374-402.
- Jakubik, M. (2008). Experiencing collaborative knowledge creation processes. *The learning organization*, 15 (1), 5-25.
- Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. *European journal of innovation*, 8 (3), 336-349.
- Limberg, T. (2008). *Examining innovation management from a fair process perspective*. Leipzig graduate school of management.
- Zacharias, N. (2011). An integrative approach to innovation management. *Journal of the Academy of marketing science*, 1-78.

Elena Jokanović, mag. poslovnih ved, je diplomirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je tudi nadaljevala študij ter magistrirala na področju bančnega in finančnega managementa. Trenutno je zaposlena v finančnem podjetju RJ finance d.o.o., kjer se kot investicijski analitik srečuje s finančnim svetovanjem podjetjem. Zaradi majhne velikosti podjetja se prvič srečuje z večjo organizacijo dela in vodenjem. V dosedanji karieri je nabirala izkušnje tudi na področju bančništva v UniCredit banki in Sberbank banki.