



### Cilji:

Splošni cilj projekta je okrepitev konkurenčnosti lesno predelovalne industrije v EU in sicer na podlagi uvedbe strategije managementa inovativnosti v podjetja. Končni rezultat projekta bo:

### Inovacijski model podjetja -



skupek metodologije, postopkov in materialov, "pripravljenih za uporabo" za učinkovit inovacijski management v podjetjih. Pričakujemo, da bo inovacijski model podjetja ponudil uporabno orodje za izvrševanje dobre prakse in rednih postopkov dela v management inovacijskih procesov v podjetja in sicer ne samo v lesno predelovalni industriji ampak tudi v drugih industrijah.

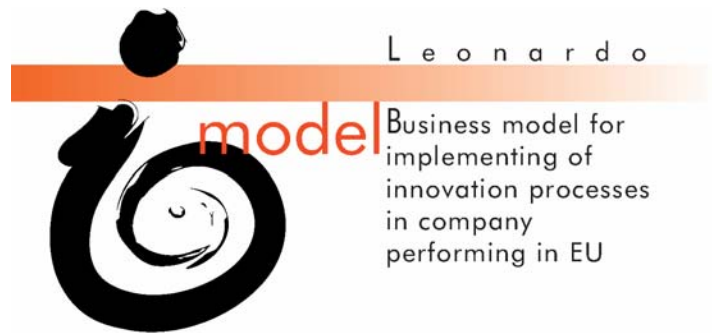
### Koraki:

Specifični koraki za doseg ciljev projekta so:

- (1) analiza trenutne situacije na področju inovacijskih procesov v izbranih podjetjih lesno predelovalnega sektorja sodelujočih držav (analiza "prej"),
- (2) razvoj inovacijskega modela učeče se organizacije, ki bo slonel na uporabi modernih informacijskih tehnologij,
- (3) priprava in izvedba specifičnih programov izobraževanja znotraj podjetja za srednji in višji management izbranih podjetij (SME). Cilj izobraževanja je izboljšanje njihovih znanj in veščin za učinkovitejše delo na področju inovacij v okviru rednega delovnega procesa podjetja,
- (4) priprava inovacijske strategije in operacijskega načrta,
- (5) analiza "potem" in optimizacija I-modela.

Projektne dejavnosti se bodo izvajale v Sloveniji, Grčiji, na Švedskem in v Slovaški republiki. Ne glede na to pa bodo imeli rezultati projekta globalni značaj. Inovacijski model podjetja bo zagotavljal poslovni model za uvedbo inovacijskih procesov v podjetja celotne Evropske unije.

# Newsletter #2



### Izobraževanje se je pričelo

Projekt i-model je že vstopil v svojo najpomembnejšo fazo. Pripravili smo vse materiale za konkretno delo v podjetjih, jih izbrali in pričeli z aktivnostmi. Odziv na prve korake so bili večinoma pozitivni, saj so podjetja, ki so se odločila za sodelovanje, zadovoljna in zelo dobro sodelujejo.

Do sedaj so bile izvedene naslednje aktivnosti:

Oblikovali smo materiale za pričetek izobraževanja:

- *Metodologija za analizo stanja v podjetjih.* To je metodologija, oblikovana za analizo (zbiranje podatkov + ocena) dejanskega stanja v podjetjih. Metodologija nudi oceno inovacijske spodbude (vloške), ki predstavljajo predpogoji za uspešni inovacijski in RR management.

Pred pričetkom samega izobraževanja je bila na podlagi vprašalnikov v izbranih podjetjih izvedena analiza.



Prav tako smo že pripravili vse materiale za izvedbo programa izobraževanja v podjetjih:

- *Inovativnost in RR v Evropski uniji – Lesna in pohištvena industrija.* To je izčrpana analiza, ki predstavlja podatke in analize izvajanja inovacijskih dejavnosti v različnih industrijah EU in še posebno v lesni industriji.
- *Knjiga.* To je vseobsegajoči skupek praktičnih materialov, študijskih primerov, primerov dobre prakse, ki služi vodstvu in zaposlenim v podjetjih kot izredno uporabno orodje za delo.
- *Izobraževalni materiali.* Zanimive in uporabne PP predstavitve in izročki, ki temeljijo na knjigi.

Nekatera od podjetij so že zaključila program izobraževanja, druga pa bodo to storila v kratkem. Izobraževalni program je sestavljen iz kontaktnih ur (predavanja, študijski primeri, analiza primerov dobre prakse itd.), izobraževanje na daljavo, samostojno učenje in timsko delo. Nekatera podjetja pa so že pričela tudi s pripravo pomembnih končnih produktov projekta:

- *Strateški in operacijski načrt,* ki predstavlja osnovo za uvedbo inovacijskih dejavnosti v podjetje, izobraževanje/sodelovanje zaposlenih in doseganje boljše inovacijske/poslovne učinkovitosti.

### Spletna stran

V podporo izobraževanju in pripravi strateškega in operacijskega načrta so bile pripravljene *spletne strani*. Spletne strani vsebujejo:

- predstavitvene materiale,
- pomembne delovne dokumente za partnerje v projektu,
- pomembne dokumente za podjetja, npr. izobraževalni material, knjigo v elektronski obliki, izročke...,
- spletne povezave in članke, ki predstavljajo materiale za pomoč pri učenju določenih tem kot tudi odlično osnovo za pripravo strateškega in operacijskega načrta,
- spletni forum.

[www.innovation.si](http://www.innovation.si)



### Naslednji korak

Ob koncu programa izobraževanja bodo managerji, ki so se izobraževanja udeležili, predstavili elemente programa najvišjemu vodstvu in partnerjem v projektu. Oblikovani dokumenti bodo predstavljali osnovo za naslednji korak – konkretne inovacijsko usmerjene dejavnosti v podjetjih. Pomembno je, da bodo zaposleni obveščeni o načrtovanih aktivnostih kot tudi ustrezno usposobljeni in povabljeni k sodelovanju v inovacijskem procesu.

To fazo projekta nameravamo zaključiti do poletja. Ob začetku jeseni pa bomo ponovno ocenili rezultate projektne aktivnosti. Istočasno nameravamo izvesti konferenco, na kateri bomo predstavili rezultate dela in poiskali izboljšave projektne metodologije.



### Faza izobraževanja v Grčiji

HRDC, grški partner v projektu, je oblikoval izobraževalno metodo, ki stremi k temu, da nudi projektnim partnerjem podporo pri organizaciji in izvedbi izobraževanj ter bazo podatkov, ki nudi vse potrebne informacije o podjetjih, pripravljenih, da sodelujejo v fazi izobraževanja. V skladu s predlaganim izobraževalnim načrtom je HRDC stopil v stik s podjetji in vodstvu podjetij predstavila I-MODEL. S štirimi podjetji smo se dogovorili za sodelovanje in jim pred prvim sestankom, na katerem smo jim predstavili projekt, poslali vprašalnike. Vprašalnike so izpolnili vodja ter ostale odgovorne osebe. Po analizi vprašalnikov in pogovorih z odgovornimi osebami je HRDC identificiral splošne in specifične potrebe posameznih podjetij in določil teme izobraževanj. Na drugem sestanku smo se z managerji in izvajalci izobraževanj dogovorili o specifičnih temah izobraževanj, časovnem okvirju ter materialih in povezavami, ki bodo predstavljeni v času samih izobraževanj.

Udeleženci so teden dni pred pričetkom izobraževanj prejeli izvode knjige »*Management inovacijskih in RR procesov v EU*« v grščini. Nekaj dni pred samimi predavanji smo stopili v stik z vsemi udeleženci, da so potrdili svojo udeležbo in preverili, če obstaja kakršnakoli ovira, da se izobraževanja ne bodo uspeli udeležiti.

Organizirali smo 5 obiskov izobraževanja v skupnem obsegu 25 ur. Izobraževanja so se pričela sredi decembra in zaključila v marcu 2007.

Na podlagi opravljene analize v izbranih podjetjih je vsem tem podjetjem skupno, da so za RR namenili izredno nizek proračun. Sodelujoči zatrjujejo, da jim finančno stanje njihovih podjetij ter negativni trendi na trgu lesa ne dovoljujejo, da bi aktivnostim RR namenili več finančnih sredstev, pa čeprav se zavedajo, da obstaja veliko možnosti za pridobitev konkurenčne prednosti pred konkurenti. Nadaljnja analiza slednje trditve je pokazala, da se vsi sodelujoči vsaj teoretično zavedajo pomembnosti uvedbe inovacij v njihova podjetja, ko pa je potrebno narediti konkretne korake pri izvedbi, pa so bili kar trije skeptični glede učinkovitosti teh inovacij. Če povemo drugače, vsi sodelujoči se zavedajo pomembnosti inovacij, vendar v svoje poslovno razmišljanje in vsakodnevne postopke (najsi bodi organizacijske ali proizvodnje) niso uvedli potrebnih inovacij.

Stroški inovacijskih dejavnosti in ekonomsko tveganje, ki ga ta podjetja morajo sprejeti pri uvajanju inovacij, so pomembni negativni faktorji. Pomanjkanje finančne podpore s strani centralne administracije in/ali ustanov, kot je na primer Gospodarska zbornica, ki ne zagotovijo zadostne finančne pomoči, pa je še eden od negativnih faktorjev, s katerimi se soočajo osebe, odgovorne za sprejemanje odločitev. In nenazadnje, nezadostni poslovni podporni mehanizmi svetovanja pri uvajanju inovacij so glavna prepreka za tesnejše sodelovanje z drugimi akterji inovacijskih dejavnosti, kot so univerze, druga podjetja ali poslovni partnerji.



### i-model na Švedskem

Vsi materiali, ki so jih projektni partnerji oblikovali, so bili prevedeni v švedski jezik, knjigo z naslovom »*INNOVATIONER OCH FoU PROCESSER I EUROPEISKT PERSPEKTIV*« pa smo natisnili in že posredovali nekaterim podjetjem. Knjiga je naletela na izredno pozitiven odziv s strani strokovnjakov, managerjev, ki se ukvarjajo z inovacijskimi procesi v podjetjih in tudi udeležencih seminarja. Izobraževanje se v podjetjih še ni pričelo, zato vas s tem obvestilom vabimo, da z nami stopite v stik in z veseljem vas bomo obiskali in vam povedali več o našem projektu, njegovih produktih in kaj le-ti lahko ponudijo vašemu podjetju. Če vas zanima naša knjiga, nas prosimo obvestite!

Kontaktna oseba: Ingrid Nyman, [ingrid.nyman@itt.se](mailto:ingrid.nyman@itt.se), telefon: +46705901440



### i-model na Slovaškem

Na podlagi potrjene nacionalne izobraževalne metodologije je Cassovia izvedla 4 izobraževanja v enem podjetju. Prvi dve smo izvedli 15. in 22. decembra 2006 (predstavljena so bila poglavja 1-3 iz knjige). Preostali dve pa sta bili izvedeni v februarju 2007 (21. in 28.02.2007 – poglavja 4-6). Oba datuma izobraževanj je izbralo vodstvo podjetja. Če povzamemo, smo izvedli 20 ur programa izobraževanja, v času katerega sta predavatelja (Ing. Chovan, Ing. Smorada) predstavila poglavja knjige o metodologiji (poglavja 1-6 so bila izbrana na podlagi pogovora z vodstvom izbranega podjetja). Predavanj izobraževanja se je udeležilo 13 udeležencev. Ker smo s predavanji zaključili, se je že pričel proces oblikovanja strateškega in operacijskega načrta.



## i-model v Sloveniji

V Sloveniji je bil program izveden v skladu s splošnim načrtom, ki je predstavljen v novički "Izobraževanje se je pričelo". Skupno 26 managerjev iz dveh večjih podjetij ter večjega števila profitnih centrov se je udeležilo izobraževalnega programa (3 obiski) in nadaljnjih 2-3 obiskov (v vsakem podjetju), ki so bili namenjeni pripravi strateškega in operacijskega načrta. Glede na dejstvo, da podjetja potrebujejo veliko podpore pri pripravi strateškega in operacijskega načrta, je potrebno tej fazi projekta posvetiti posebno pozornost. Ker ima vsako od podjetij svoje posebne potrebe, ta aktivnost zahteva podjetju prilagojen pristop. Da bi razumeli stanje inovacijskih procesov v podjetju, smo obiskali tudi različne oddelke proizvodnje. Poleg rezultatov vprašalnika in razgovorov so nam ti obiski ponudili dodatno priložnost za popolno razumevanje stanja v podjetju. Kasneje je vsako od podjetij pričelo s pripravo 3-4 ločenih strategij (glej "Vzorci strategij"). Managerji teh podjetij so do sedaj oblikovali nekaj strategij in tudi pričeli z njihovo izvedbo. Med poletjem pričakujemo, da bodo oblikovane vse strategije in da bodo podjetja pričela z izvedbo le-teh.

Ker se veliko SME, s katerimi smo stopili v kontakt, ni odločilo za sodelovanje v programu *I-model*, smo se odločili (na podlagi predloga Nacionalne agencije), da pripravimo t.i. Inovacijsko orodjarnico – skupek materialov pripravljenih za samo-izboljšanje inovacijskih procesov v podjetju.

### Vzorci strategij

Slovenska podjetja lesne in pohištvene industrije, ki sodelujejo pri projektu, so že pričela z nekaterimi konkretnimi aktivnostmi za izvajanje zastavljenega strateškega programa, da bi izboljšala inovativnost in tako pridobila novo konkurenčno prednost. Tu je le nekaj primerov programov:

- Uvedba delovnih skupin v organizacijsko strukturo. Osnovna naloga teh delovnih skupin je ustvarjanje inovativnih idej. Naloga bo opravljena s timskim delom, organizirano kreativnostjo in uporabo tehnik za reševanje problemov.
- Opravljena bo poglobljena analiza nestandardnih proizvodov. Skupni stroški proizvodnje nestandardnih proizvodov bodo primerjani s končnimi prihodki, ki jih ti proizvodi prinesejo. Na podlagi pridobljenih primerjav se bodo ekipe iz prodajnih, nabavnih in proizvodnih oddelkov odločile o novi prodajni politiki teh proizvodov.
- Na nekaterih ključnih strojih je bil zabeležen dolg zagonski čas, ki je posledično prinesel visoke zagonske stroške. Na pripravljanih sestankih je bilo ugotovljeno, da je sama postavitev žage najzahtevnejša. Delavnice bodo postavljene tako, da bodo omogočale hitro iskanje rešitev in sicer s sistematično uporabo tehnik kreiranja idej. Zaposleni bodo še naprej iskali ideje in predloge, ki bodo ocenjeni, izvršeni in nagrajeni.
- Problem malega števila inovativnih idej s strani zaposlenih (poleg managerjev in tehnologov) bo rešen z uvedbo t.i. Sheme zbiranja predlogov zaposlenih. Podjetje želi pridobiti čim večje število idej za izboljšavo procesov in proizvodov – vsaj 2 predloga na zaposlenega vsaka dva meseca.
- Oblikovana bo nova generacija proizvodov visoke oblikovalske vrednosti, ki jo bo podjetje predstavilo na trgu. Proizvodnja takšnih proizvodov je bila do sedaj omejena zaradi neustreznih kapacitet lakirnice. Podjetje upa, da bo nova proizvodnja linija sofinancirana s strani EU.

## Project Team:



**Slovenia**  
Institute for Innovation and  
Technology - Korona plus  
d.o.o.  
p.p. 3411, 1000 Ljubljana  
Tel: +386 1/283 90 53  
Fax: +386 1/283 90 55  
e-mail:  
[phare.inovacije@guest.arnes.si](mailto:phare.inovacije@guest.arnes.si)



**Greece**  
Hellenic Regional Development  
Center (HRDC)  
Ag. Andreou 138 str.  
GR-26222, PATRAS,  
GREECE.  
Tel: +30 2610 362 058  
Fax: +30 2610 362 059  
e-mail: [ngeorg@hrdc.org.gr](mailto:ngeorg@hrdc.org.gr)



**Slovakia**  
Cassovia BIC, s.r.o.  
Florianska 19  
040 01 Kosice  
Slovak republic  
Tel: +421 55/729 99 81  
Fax: +421 55/674 09 11  
e-mail: [ghovan@bickesk](mailto:ghovan@bickesk)



**Slovenia**  
Wood Industry Cluster  
Kolodvorska 9a, 6257  
Pivka, Slovenia  
Tel: +386 5/757 05 00  
Fax: +386 5/757 05 02  
e-mail:  
[grozd@stoles.com](mailto:grozd@stoles.com)



**Slovenia**  
University of Primorska  
Faculty of management  
Koper  
e-mail:  
[Peter.Fatur@fm-kp.si](mailto:Peter.Fatur@fm-kp.si)



**Sweden**  
ICDC-Mjärdevi Science Park  
Box 15040  
SE-580 15 Linköping –  
Sweden  
Tel: +46 70/590 14 40  
Fax: +46 70/614 45 21  
e-mail: [ingrid.nyman@itt.se](mailto:ingrid.nyman@itt.se)