

Branko Škafar

Inovativnost in odličnost organizacije

POVZETEK

Vodstva organizacij so pred izzivi kako preživeti v vedno bolj konkurenčnem boju. Biti uspešna in učinkovita organizacija je cilj vsakega vodje. Še več, organizacije si vse bolj prizadevajo biti poslovno odlične. Da bi to dosegli pa so potrebne spremembe tako poslovnih procesih, ravnanju zaposlenimi, načinu vodenja kot tudi izdelkov in storitev. Do sprememb pa pridemo s pomočjo inovativnosti. V tem prispevku je prikazan pomen inovativnosti za doseganje poslovne odličnosti.

Ključne besede: poslovna odličnost, inovativnost, organizacije.

1 Uvod

Doseganje poslovne odličnosti je želja vsakega vodstva organizacije. Odličnost bi lahko definirali kot preseganje pričakovanj deležnikov organizacije. To doseči je seveda težko. Biti nadpovpečen v svoji panogi je zahtevno delo vsakega vodstva in njegove ekipe. V prispevku je poudarek na inovativnosti, ki bi naj predstavljala pogoj za poslovno odličnost. Študij strokovne literature tako na področju inovativnosti kot poslovne odličnosti bo pokazal ali je temu res tako. Tudi kratka raziskava bo to potrdila ali zavrgla.

2 Poslovna odličnost

2.1 Popolna kakovost, model poslovne odličnosti – Evropska nagrada za kakovost

Med petdesetim in osemdesetim letom prejšnjega stoletja so managerji poznali dva ducata vplivnih managerskih tehnik, s katerimi so obvladovali podjetja. Danes se to število spreminja v letu dni. Sredi devetdesetih let so bile najbolj priljubljene tehnike uporaba poslanstva v strateškem načrtovanju, reinženiring poslovnih procesov, celovito obvladanje kakovosti, poslovne primerjave, mrežni marketing, samoobvladajoči tim, poslovna odličnost, intelektualni kapital, čustvena inteligenca, uravnoteženi kazalniki, ekonomska dodana vrednost in podobno. V nadaljevanju bomo obravnavali popolno kakovost, model poslovne odličnosti priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost in Evropsko nagrado za kakovost. Menimo, da so to boljša orodja, ki jih podjetja lahko uporabljajo. Hkrati bomo evropski model in po njem povzeto priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost vzeli za osnovo za analizo, primerjavo in vrednotenje s predlaganim modelom poslovne odličnosti v komunalnem podjetju. Predstavili pa bomo tudi učečo se organizacijo kot tisto, ki nadgradi odličnost, saj se le s stalnim učenjem lahko prilagajamo novim razmeram (Kovač 2003, 7), če novo vrednost in znanje uporabljamo inovativno.

2.2 Strategija popolne kakovosti kot inovacijska strategija in metode za njeno uresničevanje

Konkretizacija vizije, poslanstva in politike je nujna, da jih ljudje morajo vzeti za jasne in svoje. Brez identifikacije pač zamisel ni čustveno sprejeta in zato ne aktivira sposobnosti. To je tudi praktični okvir za uporabo zgoraj nakazane taktike.

Znano je, da je Japonska vlada pričela pospeševati inovativen gospodarski razvoj (ne več samo proizvodnje in prodaje kar tako), ko je spoznala, da brez tega ne more iz stanja "zamudniške", tranzicijske dežele. Leta 1951 je zato (med drugim) uvedla Demingovo nagrado za organizacije, ki skrbijo za razvoj kakovosti svojega poslovanja z uspehom, ki ustreza jasno postavljenim merilom. Inoviranje je postalo proces; visoka kakovost, odličnost njegov izid. Na taki podlagi sta se japonska družba in gospodarstvo v nadaljnjih štirih desetletjih bistveno spremenila. Leta 1987 je ameriška zvezna vlada uvedla podoben spodbudni ukrep z Baldrigevo nagrado. Še štiri leta kasneje je enako vlogo dobila v Evropi Evropska nagrada za kakovost, ki jo podpira tudi standard ISO 9000 iz leta 1987 in iz leta 2000. Reinženiring je nadaljnja zelo popularna metoda, obstaja tudi še več drugih. Zato se zastavlja vprašanje, kaj izbrati (Škafar, 2009).

2.3 Šest poti za transformiranje podjetij

Tom Peters ocenjuje šest variant za prenovo podjetij: TQM (Total Quality Management – popolno obvladovanje kakovosti), reinženiring, učečo se organizacijo, radovedno in kanibalsko organizacijo, virtualno organizacijo in pooblašcanje kot šest načinov preoblikovanja, posodobitve podjetja. Razvršča jih od 6 proti 1, TQM šteje za najslabšo (ne kot zamisel, vsekakor kot prakso, ki je dosti bolj enostranska). Za reinženiring vidi podobno perspektivo kot za TQM, ker zagnanci bolj vidijo tehniko kot človeka. Učeča se organizacija je že boljša, a po njegovem vpogledu premalo povezuje učenje in ustvarjanje kot takojšnjo uporabo naučenega. Radovedna organizacija se nenehno uči. Kanibalska je tista, ki se zna ukiniti sama, preden jo k temu prisilijo tekmeci; kar pa se zgodi, ker še vedno premalo aktivira sposobnosti in voljo sodelavcev za nenehno inoviranje

in odličnost. Virtualna organizacija obstaja in ne obstaja hkrati, posluje brez veliko prostorov in stalno zaposlenih, a ima na razpolago vse potrebne vire, kadarkoli jih potrebuje, ker jih zna najeti. Vendar tudi takšna organizacija manj aktivira sposobnosti in voljo sodelavcev kot tista, ki uporablja vodenje s pooblašcanjem. V vsaki inačici torej vidi dobre in slabše točke, pooblašcanje pa je zanj najboljša varianta. Ni videti, da je katerakoli varianta edina dobra, torej vredna popolne podpore. Peters sicer predlaga pooblašcanje, vendar ni vidno, da ima le-to svojo lastno managersko metodologijo. Videti je, da bi bilo bolj smiselno vključiti pooblašcanje na celovitejši način v preostale metode. Skratka, tudi pri Petersu kot zelo vplivnem avtorju managementa spreminjanja, vključno z inoviranjem, ne najdemo dokončnega odgovora (Povzeto po Mulej, 1997, 416-419).

2.4 Vpeljava TQM v podjetje

Vpeljava TQM predstavlja za podjetje precejšnje spremembe. Vloga managerjev se spremeni, zaposleni dobijo večji vpliv, organizacijska kultura je drugačna, spremenijo (spreminjajo) pa se tudi procesi v podjetju. Pri tem sodelujejo prav vsi zaposleni v podjetju, kar procesu vpeljave še poveča kompleksnost. Zato mora biti vpeljava TQM dobro planirana, organizirana, vodena in kontrolirana, pri sami vpeljavi pa moramo upoštevati koncepte ravnanja sprememb, obstoječo organizacijsko kulturo in dejanske potrebe podjetja. Odločitev podjetja o vpeljavi TQM je odvisna od zavedanja o potrebnosti spremembe. Le-to pa se razvije zaradi razlike med dejanskim in najboljšim mogočim poslovanjem. V podjetju se seveda vsi strinjajo, da je kakovost pomembna, vendar je že po definiciji kakovost nekaj subjektivnega, nekaj, kar vsak zaznava na svoj način. In zato tudi različni ljudje in različna podjetja z besedo kakovost razumemo različne stvari. Predvsem je pomembno, da TQM vpeljemo na način, ki bo ustrezal konkretnemu podjetju, saj s slabo premišljeno uporabo splošno znanih receptov ne bomo dosegli pričakovanih rezultatov. TQM nam na kratki rok poslovnih rezultatov morda ne bo revolucionarno izboljšal. Dolgoročno, in TQM je dolgoročen proces, pa je zadovoljstvo strank najboljša strategija za podjetja, ki hočejo postati in ostati uspešna. Stranka pa bo zadovoljna, če bo kakovostno postrežena s kakovostnim produktom. In z vpeljavo TQM kakovost vgradimo v podjetje (Rozman, 1998,77).

2.5 Celovito obvladovanje kakovosti kot proces, ki ga usmerja vodstvo

Celovito obvladovanje kakovosti ni samo novo razumevanje koncepta kakovosti in razširjanje polja njegove uporabe, to je tudi način delovanja oziroma proces. Celovito obvladovanje kakovosti je nepretrgan niz usklajenih dejanj izboljševanja, njihov namen pa so napredek podjetja in odlični rezultati, ki bi popolnoma zadovoljili kupce. Ker gre za dolgoročno delo, si moramo zanj vzeti čas. Ker je usklajeno, zahteva enako strogo vodenje kot drugi temeljni elementi vodenja podjetja. To je nepretrgan proces, ki teče od napredka do napredka. Celovito obvladovanje kakovosti pod nobenim pogojem ne sme biti zgolj moda ali enkratno dejanje za izboljšanje. Je odločitev, s katero se podjetje zaveže za nenehno napredovanje. To ponazarja Demingov krog, ki se neprestano vzpenja, krog za krogom, po

strmem pobočju celovitega obvladovanja kakovosti. Kolo ilustrira sistematičen pristop P D C A (plan, do, check, act): načrtovati ukrep, ga izvesti, opazovati ali preveriti rezultate in ustrezno ukrepati. Celovito obvladovanje kakovosti se načrtuje in vodi kot usklajeno prizadevanje za stalno napredovanje vsega podjetja. Ta proces mora usmerjati vodstvo, saj si vse enote prizadevajo za optimizacijo celotne dejavnosti, pri čemer imajo skupno perspektivo. Sproženo z vrha se celovito obvladovanje kakovosti prenaša na odgovorne skupine vsake enote (uprava, obrat, oddelek....). Usmerjanje se seveda izvaja na dveh ravneh:

1. Na kulturni ravni potekata programa izobraževanja v duhu celovite kakovosti in strategija spreminjanja vedenja. Delovanje ne tej ravni je zaporedje komuniciranja in obdobji izobraževanja, kar omogoča nenehno prenavljanje podjetja, ohranjanje in razvijanje njegove ustvarjalnosti in dinamičnosti.
2. Na izvajalski ravni potekajo konkretne akcije izboljševanja, ustanovljajo se skupine za reševanje problemov in uporabljajo raznovrstne metode, prilagojene različnim položajem, vprašanjem in ciljem.

Usmerjanje, ki seveda poteka od vrha navzdol ali iz središča proti obrobju, bo razumno in s tem učinkovito le, če bo izhajalo iz resničnega poznavanja dogajanj. Kakovost, ki je stvar vseh, se začne z managementom. Celovito obvladovanje kakovosti je proces nenehnega napredka celotnega podjetja in vsakogar na njegovem strokovnem področju ali položaju. Gre za trajno in ves čas obnavljajoče se prizadevanje, kajti v mednarodnem konkurenčnem boju ni za zmeraj osvojenih položajev, saj ni ne snovi ne organizacije, ki je prej ali slej ne bi načel zob časa (Jocou in Lucas, 1995, 37-38).

2.6 Model poslovne odličnosti EFQM

Ustanovitev in začetni razvoj

Predsedniki 14 velikih evropskih družb so na posebnem srečanju, septembra 1988 v Parizu ustanovili EFQM (European Foundation for Quality Management – Evropski sklad za upravljanje kakovosti) s ciljem pospeševati TQM v Evropi. V skladu s programom je EFQM kot promocijsko orodje ustanovila Nagrado za poslovno odličnost (EQA, European Quality Award) in model, ki je osnova za oceno poslovne odličnosti. Nagrado in model so javnosti predstavili leta 1991, prve predstavitve in podelitve nagrade so izvedli leta 1992. Danes, približno dvanajst let kasneje, se je model uveljavil kot uporabno orodje za upravljanje in vodenje in se uporablja v tisočih podjetjih po vsem svetu (Kern, 2004, 7).

Pregledi za stalno izboljševanje

Vsako leto se sestane posebna skupina strokovnjakov za pregled modela in na osnovi zbranih sugestij dopolni model, doslej v večinoma majhnimi dopolnitvami. Z leti je torej nastalo več verzij osnovnega modela EFQM. Nastajale so tudi prilagojene verzije za mala in srednja podjetja, posebne smernice za zdravstvo, šolstvo in administracijo. Zadnje spremembe (leta 1999) so izvršili za model iz leta 1997. Nekoliko bolj se razlikujejo tudi nacionalni in deželni modeli, ki pač vsebujejo nekatere posebnosti dežele. Medtem je že leta

1996 izvršni odbor EFQM sprejel nove strateške usmeritve in postavil pred skupino strokovnjakov kot osrednjo nalogo revizijo modela. Model naj bi se dopolnil na osnovi obstoječega, vgrajena naj bi bila nova spoznanja in poslovni trendi, zato je bil postavljen tudi poseben vodja razvoja modela in delovna skupina za usmerjanje razvoja modela (Kern, 2004, 7).

Kriteriji

Osnovni model ima 9 kriterijev, ki so razvrščeni v dve skupini. V prvi skupini dejavnikov je naslednjih pet kriterijev: voditeljstvo, strategija, vodenje ljudi, partnerstva in viri ter procesi, izdelki in storitve. V drugi skupini rezultatov so: zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo ljudi, vpliv na družbo in poslovni rezultati. Model za stalno izboljševanje ima povratno zvezo, kjer so učenje, ustvarjalnost in inovativnost. **Iz tega izhaja, da je inovativnost ena ključnih za izboljšave in s tem za poslovno odličnost organizacije** (Kern, 2004, 7).

3. Inovativnost

3.1 Inoviranje procesov kot pogoj za odličnost poslovanja

Izraz "inoviranje" povezuje večina ljudi preozko le s tehnologijo: novi izdelki ali novi načini izdelovanja. Inoviranje je povezano s procesi pridobivanja česar koli novega, kar z reševanjem problemov postane koristno. Ideje (še niso inovacije, so le faza na poti k njim) za reorganiziranje, znižanje stroškov, vzpostavitev novega modela financiranja, izboljšanje komuniciranja ali skupinsko sestavljanje izdelkov ali storitev so inovacije, če in ko postanejo koristne. Inoviranje je generiranje, sprejem in uvajanje novih idej, procesov, izdelkov ali storitev. Inoviranje managerskih in običajnih organizacijskih postopkov predstavlja tako obsežno področje priložnosti za notranje podjetništvo in tudi za druge oblike aktiviranja sposobnosti in motiviranosti sodelavcev (npr. metoda 20 ključev, okoljski standardi SIST ISO 14001, standardi družbene odgovornosti – SA 8000, standardi varnosti in zdravja OHSAS 18001, TQM – management popolne kakovosti, samopreveritve, poslovne odličnosti ali za metodo »six sigma« in ostale načine managementa inoviranja). Mednarodna in tudi slovenska gospodarska praksa je zahteve za doseganje kakovosti poslovanja po ISO 9001 lepo sprejela, kar pomeni, da je vsaj posredno sprejela inoviranje, čeprav morda vsebinsko omejeno in z bojznijo, da bo vpogled v procese pomembnejši kot inoviranje poslovanja, zlasti njegove organiziranosti, managementa in kulture. Reševanje teh problemov je v bistveni meri odvisno od vplivnih ljudi, ki svoja videnja izrazijo v politiki podjetja ali druge organizacije. Večina ljudi misli, da sta ustvarjalnost in inovacija eno in isto, toda Theodore Levitt, profesor na harvardski univerzi, poudarja, da se ta dva pojma razlikujeta: pri prvem samo razmišljamo, kako bi nekaj izpeljali, pri drugem pa se tega tudi zares lotimo. Levitt pravi: »Ustvarjalnost rodi nove ideje, inovacija pa jih uresničuje.« (seveda vključno s praktičnim uspehom (op. B. Š.)). Inovacija je temelj vsakega dobro stoječega podjetja. Vedno znova se sprašujemo, zakaj večina strank ne kupuje v našem podjetju. Če želimo uresničiti inovativne cilje moramo vedno upoštevati mnenje kupcev in odjemalcev. Hkrati pa lahko inovacija

pripomore k večji iznajdljivosti uslužbencev in jim poenostavi delo v podjetju; če tega ni, podjetje ni inovativno. Inovacija je mehanizem, ki skozi oči strank odkriva, kakšen je delovni postopek, in zaradi nje lahko postane podjetje nekaj edinstvenega. Inovativnost je lastnost, ki si jo zaposleni pridobijo tudi pri delu v podjetju. Gre za to, kako čim boljše nekaj narediti. Pri tem se moramo zavedati, da najboljša možna rešitev sploh ne obstaja, toda s tem, da smo si to vprašanje sploh zastavili, lahko ugotovimo, da je vsaka rešitev boljša kot nobena. Potemtakem lahko rečemo, da je najboljša možna rešitev pravzaprav inovacija. V podjetju, ki posluje na tak način, vlada delovno ozračje, v katerem se dobro počutijo tako zaposleni kot stranke, dobavitelji in upniki, kajti od inovativnega podjetnika se lahko uči vsak, ki pride z njim v stik (Gerber, 2004, 99).

3.2 Inovacije

V literaturi ni enotnega mnenja o tem, kako inovacije nastanejo in kaj je tisto, kar jih vzpodbudi. Nedvomno pa so nezadovoljiva stanja v podjetju in v družbi nasploh eden od vzrokov. V literaturi tudi ne obstaja enotna definicija inovacije. Zelo odmevna je bila Schumpetrova delitev inovacij (Kavaš in drugi 2001, 5) na:

- proizvodne (uvajanje novih izdelkov),
 - procesne (uvajanje novih metod proizvodnje),
 - tržne (odpiranje novih trgov),
 - vhodne (osvajanje novih surovinskih virov),
 - organizacijske (uvajanje novih organizacijskih rešitev).
- Schumpeter je razdelil inovacijski proces v 3 faze (prav tam, 5):
- invencija (generacija novih idej),
 - inovacija (pretvorba novih idej v obliki novih proizvodov in procesov v gospodarske namene),
 - difuzija (širjenje).

Med temi fazami inovacijskega procesa ni enostavne linearne povezave, kjer bi invencija avtomatično vodila do inovacije, ta pa do difuzije. V vsaki fazi inovacijskega procesa imamo selekcijo, saj se le nekatere ideje opredmetijo in le nekatere inovacije so tržno uspešne (difuzija) (prav tam, 5).

Na uspešnost in neuspešnost tehnološke (vseh, ne le tehnoloških, op. B. Š.) inovacije vpliva mnogo dejavnikov, ki skupno vplivajo na uspeh in neuspeh. Nobenega od dejavnikov ne moremo obravnavati ločeno, saj so interaktivni in odsotnost katerega od dejavnikov z veliko verjetnostjo tudi pomeni propad inovacije. Med dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti inovacije, so najpomembnejši naslednji (Kavaš in drugi 2001, 52):

- tržna naravnost,
- ustrežanje skupnim ciljem organizacije,
- učinkovita izbira projekta in vrednotenja,
- učinkovito vodenje in nadzor projekta,
- vir ustvarjalnih idej,
- organizacija, dovzetna za inovativnost,
- angažiranost enega ali nekaj posameznikov.

OECD opredeljuje inovacijo kot proces spreminjanja ideje v izdelek, postopek ali storitev oziroma proces preoblikovanja ustvarjalnosti v dobiček. Tako poudarja znanstveno-tehnološki vidik inovacije in je preozka, predvsem za storitvena podjetja. Metodologija Oslo (OECD) loči naslednje inovacijske dejavnosti (prav tam, 5-6):

- raziskovalno-razvojna dejavnost,

- nakup strojev in opreme za proizvodnjo tehnološko novih ali izboljšanih izdelkov in proizvodnih postopkov,
- nakup neopredmetenih sredstev v obliki patentov, licenc, blagovnih znamk, modelov ter znanja in izkušenj (know-how),
- industrijski inženiring, industrijsko oblikovanje ter poskusna proizvodnja,
- izobraževanje zaposlenih zaradi uvedbe tehnološko novih ali izboljšanih izdelkov in proizvodnih postopkov,
- trženje novih izdelkov.

Razen v zadnji postavki (trženje) navaja torej ta opredelitev naložbe v pogoje za invencije, ne za inovacije; tudi pri postavki o trženju manjka izrecna omemba, da mora biti uspešno/donosno (op. B. Š.).

Inovacijsko dejavnost lahko povežemo v inovacijsko verigo. Inovacijska veriga je sestavljena iz naslednjih petih glavnih členov (prav tam, 6):

1. temeljne raziskave,
2. usmerjene raziskave,
3. razvoj,
4. tehnološka priprava proizvodnje,
5. industrijska tehnologija (proizvodnja).

Ta veriga se še bolj kot prej navedena opredelitev omejuje na dejavnosti, ki so sicer nujne, a brez uspeha na trgu dajejo morda invencije in potencialne inovacije, ne pa inovacij. Poleg tega daje napačen vtis, da odloča, kaj je inovacija lastnik zamisli, ne odjemalci (op. B. Š.).

Evropska unija (European Commission, 1995) pa ima sledečo definicijo inovacije:

- Inovacija je vsaka koristna novost.
- Inovacija proizvoda je komercializacija tehnološko spremenjenega proizvoda. Tehnološka sprememba nastopi, ko se oblikovalne značilnosti proizvoda spremenijo tako, da nudijo novo ali izboljšano uporabo proizvoda potrošnikom.
- Inovacija proizvodnega procesa se pojavi, ko gre za znatno spremembo v tehnologiji izdelave predmeta. To lahko vključuje novo opremo, novo upravljanje in organizacijske metode, ali oboje (tudi tehnične inovacije).
- Inovacija v upravljanju in kulturi družbe in organizacij.
- Difuzija je način, kako se inovacija širi skozi tržne in netržne kanale. Brez razširjanja inovacija nima gospodarskega vpliva.

Mulej opredeljuje inovacijo z enačbo: Inovacija = invencija X podjetnost X celovitost X vodenje X sodelavci X objektivni pogoji X kultura X odjemalci X zunanji pogoji X naravno okolje X slučajnosti.

Celovitost je pogoj, da upoštevamo vse bistvene sestavine in povezave v procesu nastajanja in ustvarjanja invencij in njihovega spreminjanja v potencialne inovacije (Mulej 1997, 396).

Vodenje (management) pomeni nekaj drugega (a tudi potrebnega) kot podjetnost, namreč trud doseči popolno in donosno izrabo danih zmogljivosti, ki jih je ustvarila podjetnost iz invencij (prav tam, 397).

Sodelavci so pomembni, ker niti podjetnik niti vodja ne more(ta) znati, vedeti oziroma časovno in telesno zmoči vsega sam(a). Potrebuje(ta) njihovo ustvarjalnost in rutino, ne sme(ta) dopustiti niti sebi niti njim prehoda iz potrebne rutine (spretnosti pri delu) v rutinerstvo (zavračanje vsega novega v imenu starih spretnosti) (prav tam, 397).

Kultura pomeni tisto skupno in prevladujočo podzavest, ki tvori merila, kaj je prav in kaj ne. Če ni usmerjena v podporo inovativnosti, je pogostejše ovira kot prednost, ko smo v sodobnih tržnih razmerah (prav tam, 398).

Tekmeci so pomembni, ker vzpostavljajo tržni pritisk na ljudi kot podjetnike, managerje in sodelavce, da se nenehno trudijo inovirati (prav tam, 398).

Odjemalci so bili »potisnjeni v ozadje«, dokler sta še prevladovala razmerje, da je ponudba manjša od povpraševanja, in opredelitev, da je inovacija ustvaritev nečesa novega, brez drugega dela procesa, v katerem se mora potencialna inovacija dejansko uveljaviti pri odjemalcih, da bi res postala inovacija. Zaradi tega je znanje iz marketinga (blagovnega, finančnega, kadrovskega, tudi marketinga znanja in varovanja znanja itd.) za inoviranje podobnega pomena kot znanje iz izdelovanja izdelkov in storitev. To velja seveda tudi za interne odjemalce (prav tam, 398-399).

Zunanji (objektivni) pogoji zajemajo tiste, na katere posamezen subjekt sam ne more vplivati, a šteje za vplive in pogoje, katere doživlja. Nanje sta se nekoč (zlasti makro-) ekonomska teorija in praksa najbolj ali celo povsem osredotočali: investicije, denar, lokacije za gradnjo ipd., pravne norme, naravno okolje, šolstvo, raziskovalne in razvojne institucije, sonaravni razvoj, gospodarsko razvojne pogoje in okoliščine, z njimi povezano spreminjanje vrednot, zavesti in kulture ipd. Vse to je pomembno, a vendarle le del pomembnih pogojev za uspešnost (prav tam, 400).

Naravno okolje bi tudi šteli med zunanje vplive in pogoje, vendar se ekonomska teorija in praksa z njim nista ukvarjali, dokler ni postalo že prepozno (prav tam, 400).

Slučajnosti: Med objektivne pogoje bi smeli gledati na mnoge avtorje šteti tudi srečo, naključje, kajti tudi pri najboljšem možnem informiranju je odločanje glede inovacij bolj ali manj informirano ugibanje, pa če ga še tako podpremo z metodami. Je pač treba odločati, ali bo neka invencija postala inovacija, z verjetnostjo povprečno osmih odstotkov (prav tam, 400).

3.3 Pomen inovativnosti za poslovanje podjetja

Inovativnost je danes glavna konkurenčna prednost podjetij in je tako tudi v veliki meri predpogoj za uspešnost podjetij v današnji družbi znanja (knowledge economy). Za družbo znanja je značilno, da se poudarek iz investicij v fizični kapital seli k učenju in k investicijam v ustvarjanje novega znanja. To vpliva na faktorje konkurenčnosti podjetij. Ti so sedaj kakovost, prilagodljivost, tržna usmerjenost, odličnost proizvodov, prodajne storitve in so nadomestili stroškovne faktorje konkurenčnosti. Ti faktorji konkurenčnosti zahtevajo učinkovito organiziranost, veliko znanja ter razvojne aktivnosti. To velja tako za velika in srednja kakor tudi za mala podjetja. Tako sta Bolwijn in Kumpe na podlagi empirične raziskave razvoja multinacionalne ugotovila, da so te po drugi svetovni vojni prešle štiri razvojne stopnje, ki so jih določili predvsem tržni dejavniki. V skladu z zahtevami trga se je spreminjal značaj konkurence (Kavaš in drugi 2001, 7):

- v 50-ih in 60-ih letih so podjetja dosegla konkurenčne prednosti skoraj izključno na osnovi cene. Osnovno vodilo je bila učinkovitost, ki se je kazala v znižanju stroškov na enoto

proizvoda, kar so dosegli s serijsko proizvodnjo ozkega izbora izdelkov v velikih serijah,

- konec 60-ih let so se na svetovnem trgu pojavila podjetja, ki so uvedla novo prvino v konkurenčni boj – kakovost. Potrošniki so postajali vedno zahtevnejši in kakovost je postala konkurenčna prednost ob učinkovitosti, ki je bila nujni pogoj za obstanek v svetovni konkurenci,
- gospodarska razvitost se je odrazila v dvigu življenjskega standarda in kupci so zahtevali širši izbor izdelkov. Podjetja so proizvajala vedno bolj diverzificirane proizvode, življenjski cikli so se zaradi naglo spreminjajočega povpraševanja začeli krajšati in zato je za uspešno poslovanje postala glavna ovira proizvodna togost. V konkurenčnem boju so uspela predvsem podjetja, ki jih je odlikovala proizvodna fleksibilnost in prav ta je v 80-ih letih ustvarila prednost novih tekmecev na svetovnem trgu pred tekmeči, ki so bili organizirani po načelih serijske proizvodnje,
- začetek 90-ih let: fleksibilnost ni več odločilni kriterij uspešnosti, temveč je na prelomu tisočletja glavna konkurenčna prednost inovativnost.

Tako je inovativnost postala ena ključnih besed ameriškega managementa. Vodstva podjetij so ugotovila, da so konkurenčna podjetja uspešna tudi pri izločanju neosrednjih dejavnosti iz podjetja (outsourcing), kakor so tudi sposobna uspešno in učinkovito reinženirati proizvode in procese. Zato ameriška velika podjetja uvajajo nove organizacijske strukture (notranje podjetništvo) s ciljem pospeševanja inovativnosti (Kavaš in drugi 2001, 11).

Mulej in Potočan sta tej sliki razvoja dodala na osnovi porasta skrbi za okolje še ta dejavnik (v Ećimović, Mulej in Mayur 2002) in uvedla pojem sistemska kakovost, ki je splet naslednjih petih soodvisnih dejavnikov: cena, kakovost, fleksibilnost, inovativnost in skrb za naravno okolje. Najbolj konkurenčno postaja podjetje, ki povezano dosega vseh pet dejavnikov bolje od drugih.

3.4 Okoliščine, zaradi katerih postaja inoviranje vse bolj nujna navada

Gospodarske in družbene okoliščine, zaradi katerih se moramo (tudi) v Sloveniji čim številnejši usposobiti, da bi razumeli, kaj so invencije in inovacije in zakaj so pomembne, ponazarja na kratko zlasti naslednjih nekaj podatkov, sporočil in informacij (Mulej in Ženko 2002, 8-9):

- Invencija je vsaka nova zamisel, ki kaj obeta. Inovacija iz nje nastane, ko jo kdo razvije do uporabnosti in ko jo poleg tega odjemalci sprejmejo, kupijo in uporabijo ter omogočijo avtorju, izdelovalcu in prodajalcu zaslužek, ker jo štejejo za koristno (EU 1996).
- Izmed tistega delčka izmed vseh invencij, ki so po vsebini tehnično-tehnološke in obetajo možnost za industrijsko uporabo ter so tako dognane, da jih patentirajo, torej zaščitijo svojo pravico do morebitne kasnejše koristi od njih, postane inovacija en (1) sam odstotek. Izmed invencij, ki se ne iztečejo v korenite spremembe, ampak v drobne izpopolnitve, uspe sedem (7) odstotkov. Moramo torej ustvariti veliko invencij, da imamo dovolj možnosti uspeti – doseči inovacije in morda tudi njihovo široko uporabo za neki majhen odstotek vseh invencij. Za neuspešnega ne smemo šteti tistega, ki mu poskus (ali tudi več

poskusov) kdaj ne uspe, ampak tistega, ki neha poskušati (pravijo v Silicon Valley v Kaliforniji, enem največjih centrov inoviranja visokih tehnologij na svetu).

- Po podatkih revije Fortune iz marca 2000 je v teku 20. stoletja število prebivalcev ZDA zraslo za štirikrat, bogastvo vsakega v povprečju za petkrat, a skupna teža celotnega izdelka ni porasla. To je vpliv inoviranja. Za en kilogram računalniškega čipa Pentium III 800 Hz zasluži proizvajalec več kot 225.000 krat toliko kot za kilogram vroče valjanega železa.

- Pred prevlado ustvarjanja invencij in inovacij nad življenjem od rutine se nihče več ne more skriti, vsaj ne tisti, ki živimo v Evropi. Povezujeta se pač globalizacija (= odstranjevanje meja med gospodarstvi držav na svetu) in lokalizacija (= življenje v domačem okolju, torej različno).

- Pred slabim stoletjem in pol so na Zahodu (in tedaj samo na Zahodu) in Japonski ukinili cehe in s tem dovolili vsakomur, da postane podjetnik, če hoče, in torej poskuša tvegati in uspeti. Od tedaj je ustvarjanje invencij in inovacij usodnega pomena in zato še mnogo bolj v ospredju skrbi gospodarstvenikov. Tiče se tudi vseh drugih, saj jim spreminja življenje. Samo v obdobju 1970 – 1995 je razpon med najbogatejšo (beri: najinovativnejšo) državo sveta in med najrevnejšo, najmanj inovativno, porasel od 150 : 1 na skoraj 500 : 1 (po podatkih Svetovne banke); pred tem je v celotnem stoletju narasel od 3 : 1 na 150 : 1 (Dyck, Mulej idr. 1998, 1999, po podatkih Svetovne banke). Če ne vzamemo za primerjavo skrajnosti, ampak najbogatejših 20 % človeštva in najrevnejših 20 %, dobimo v bistvu zelo podobno sliko: leta 1960 je bila razlika dohodka med njima 30 : 1, leta 2000 pa 75 : 1; tretji podatek pravi, da ima 10 % prebivalstva v rokah 90 % svetovnega kapitala (Predan 2001). Razlike so torej vse bolj nerazumne.

- Skratka, inoviranje je postalo podlaga konkurenčnosti, konkuriranja, kakovosti življenja pri delu in doma, preživetja, razlik.

Svet se torej deli na (Mulej in Ženko 2002, 9):

- Najbolj inovativne družbe, v katerih živi kakšnih 20 % človeštva, in na
- bolj rutinerske družbe s preostalimi 80 % prebivalstva (le-te deloma posnemajo novosti najbolj inovativnih, delno jih zavračajo v imenu ohranjanja tradicije).

Potrebe obstajajo in se spreminjajo. Vsakdo ima vpliv na to, a le kot enega izmed vplivov vseh ljudi in vseh kombinacij njihovih vplivov, posamičnih, skupinskih in skupnih. Zato se vrednote, čustva, (delno) talenti (aktivni, vplivni) sposobnosti in možnosti tudi spreminjajo. V katero smer in kako se vsak zase v njih znajde ipd. – to je odvisno od še ene bistvene človekove lastnosti – ustvarjalnosti (kot tukaj bistvene sestavine talentov). Le-ta omogoča, da človek sposobnosti in vrednote, ki jih ima sam in jih imajo drugi, s katerimi tako ali drugače sodeluje in vpliva drug na drugega, povezuje v nove kombinacije starih lastnosti in nove stvaritve. Le-te so lahko umetniške – nove slike, glasbene stvaritve, romani in druge besedne stvaritve, nove stavbe, ureditve krajev, narave, parkov ipd. – novi športni dosežki, novi družbeni in politični dosežki, pa tudi invencije in inovacije kot novi gospodarsko ali kako drugače koristni dosežki (Mulej in Ženko 2002, 11).

Inovacije, izpeljane iz invencij, so torej vse koristne (in samo koristne!) novosti.

- Po vsebini lahko pomenijo (1) novo vsebino/program poslovanja/delovanja; (2) nove lastnosti izdelkov in proizvodnih postopkov; (3) nove lastnosti organizacijskih vidikov delovanja; (4) nove lastnosti vodenja ljudi v organizacijah in v družbi kot celoti; (5) nove lastnosti metod vodenja in dela (prav tam, 11-12).
- Drugi je vidik razlikovanja njihovih posledic. Le-te so lahko (1) korenite ali (2) drobne.
- Z vidika nastanka so lahko (1) povsem nove, kar je izjemno redko, ali (2) nove kombinacije starih gradiv in/ali zamisli v nove.
- Po dolžnosti avtorjev ustvarjati kaj novega gre za (1) inovacije in inovacije znotraj službene dolžnosti ali zunaj službene dolžnosti. Imamo torej vsaj $5 \times 2 \times 2 = 40$ tipov inovacij, praktično pa 20 tipov.

Zgodovinska praksa kaže, da je ustvarjanje inovacij in inovacij staro kot človeštvo, morda celo bistvo razvoja in napredka človeštva. V zadnjem stoletju je postalo za napredni del človeštva običajna in nujna podlaga za uspeh pri konkuriranju. V takih organizacijah se je uveljavilo inovativno poslovanje. V družbah, za zdaj omejenih na Severno Ameriko, Zahodno Evropo, Japonsko, Avstralijo, Novo Zelandijo in »štiri male azijske tigre« (Singapur, Tajvan, Hong-Kong, Južno Korejo), se je razširilo v prevladujočo prakso – uveljavila se je inovativna družba. Za zdaj zajema 20 % človeštva, njim koristi bolj kot drugim 80 %, katerim pogosto celo škodi (kolonialni odnos, razlika standarda, vsiljevanje tujih navad itd.) (Mulej in Ženko 2002, 11).

3.5 Nujnost inovativnega poslovanja za doseganje systemske kakovosti kot pogoja ekonomske uspešnosti poslovanja

Težnja po systemski kakovosti mora biti v sodobnih burnih zahtevah ekonomije nenehna, kajti sicer tekmeči danega podjetja s svojim inoviranjem odpeljejo njegove odjemalce k sebi, dano podjetje pa zaide v težave. Da bi ponudniki zmogli dosegati primerno raven systemske kakovosti vedno znova, morajo upoštevati – enako kot drugi ponudniki – vsaj dve temeljni pravili (Mulej in drugi 1994):

- Kadar management in sodelavci ocenijo: »Ta naš/a izdelek/postopek/storitev je popoln/a!«, se mora naslednja misel glasiti: »Tako ga/jo začnimo spreminjati, kajti popoln/a je po dosedanjih merilih, odjemalci in tekmeči pa morejo merila kadarkoli spremeniti in odtegniti denar od nas!«
- Zato je potrebno inovativno poslovanje, ki je na kratko opredeljeno v petih točkah:
 1. Vsak strošek je načelno nepotreben. Zares nepotreben je, kadar znamo in hočemo delati bolje od dane prakse. Zato moramo poznati sebe.
 2. Vsaka ponudba – izdelek, postopek, storitev – slej ko prej zastari. Zato moramo vedno znova poznati svoj trg in njegove razvojne težnje, svoje neposredne in posredne tekmece.
 3. Vsak sodelavec je za preživetje podjetja zainteresiran. Zato mora imeti priložnost s pomočjo ustvarjalnega sodelovanja pomagati pri inoviranju in se zanj usposablja. Ali pa oditi.

4. Nenehno in povsod namensko iščimo možne novosti. Samo majhen del inovacij postane inovacija, zato moramo najti mnogo zamisli, možne so res nenehno in povsod.

5. Delajmo kot pametni, ne kot nori. Trg so odjemalci, ki ne plačujejo po ponudnikovem vložnem trudu, ampak po izplenu lastnih koristi v primerjavi z drugimi ponudbami. Biti priden bedak je zelo nevarno.

3.6 Splet desetih pogojev za inovativnost upravljanja inovativnega poslovanja

Poslovanje ne postane inovativno samodejno niti ne ostane tako, če upravljanje ni inovativno. Njegove značilnosti, ki so se nam v teku več let pokazale nujne, smo strnili v splet naslednjih deset značilnosti (Mulej in drugi 1994, 63).

1. inovativnost inovacijske politike in kultura družbe in organizacije,
2. inovativnost inovacijskih delovnih ciljev managerjev in vplivnih strokovnih delavcev,
3. usposabljanje mnogih za ustvarjanje, invencijsko-inovacijske procese in ustvarjalno sodelovanje,
4. inovativnost organiziranja invencijsko-inovacijskih procesov,
5. razpoložljivost opreme, kadrovske in finančne pomoči za preskušanje in razvijanje zamisli, ki so videti obetavne invencije,
6. dostopnost informacijskih virov vseh vrst,
7. uveljavljanje invencij, dognanih do ravni potencialnih inovacij, v rednem redu,
8. marketinška priprava inovacije, pa tudi odjemalcev na sprejem potencialne inovacije in tesno sodelovanje vseh tržniških služb, razvoja, raziskav in proizvodnje v ta namen,
9. vrednotenje in nagrajevanje invencij, potencialnih inovacij,
10. pravni in organizacijski red, ki daje prednost ustvarjanju inovacij pred slepim podrejanjem taylorsko-weberskega tipa.

3.7 Sprememba miselnosti

»In vendar se spreminja«, bi lahko parafrazirali Galilea. Prilagoditev globalnim spremembam je pogoj preživetja. Spremembe niso le hitrejšje, bolj kompleksne, bolj turbulentne in bolj nepredvidljive. So nova realnost, ki zahteva bistveno nov pogled na svet. Kakor ne moremo negirati (= ukiniti) noči, če se bojimo mraka, tako ne moremo negirati napredka, če se bojimo sprememb. Spremembe pomenijo nenehne izzive, ki preizkušajo celotne narode, organizacije in posameznike. Zato se renesansa (= preporod) naše civilizacije mora pričeti v naših glavah. Četudi vsak normalen pripadnik človeške vrste misli, da je center Univerzuma, in je prav zato ujet v lastne stereotipe o sebi in svetu, nas nenehno spreminjanje naše okolice sili v korenito drug stil razmišljanja, delovanja in obnašanja. Razviti in sprejeti moramo nove in primernejše tehnike, orodja in kulturne paradigme. Kajti nekdanje so računale na ravnovesje in stanje brez spreminjanja, ki ga ni (več). Družba, ki skuša z načinom razmišljanja, ki je bil uspešen v preteklosti, obvladati prihajajoče obdobje, nima skoraj nobenih možnosti, da bi se suvereno uveljavila v informacijski dobi, ki nadomešča mehansko dobo. Žal ljudje niso sposobni preoblikovati svojega načina razmišljanja tako hitro, kot od njih zahtevajo spremembe. Vsak naslednji tehnološki razvojni skok potisne naprej neko skupino družbe, ostale pa izloči (Mulej in drugi, 1994, 163-178).

Značilne so ugotovitve Porterja:

1. V svetu globalne konkurence postajajo narodi bolj in ne manj pomembni.
2. Nacionalna blaginja je ustvarjena in ne podedovana.
3. Najpomembnejši faktor konkurence med narodi so kvalificirani človeški viri in znanstvena baza.

Za uspeh so potrebna korenita nova pravila in sprememba miselnih vzorcev. Osnovni principi, ki lahko vodijo posameznike in organizacije pri ustvarjanju dinamične prihodnosti, so:

1. Ustvarjanje tega, kar ni še nikoli obstajalo, in ne le izboljševanje že obstoječega.
2. Oblikovanje močnih medsebojnih povezav in ustvarjalno sodelovanje vseh ljudi.
3. Pritegnjenost v prihodnost in ne pritisk preteklosti.

Globalni trendi preoblikovanja starih paradig, kot jih vidijo različni avtorji, so:

1. Iz mehanicističnega razmišljanja v sistemsko razmišljanje. Družba ne deluje kot dobro organiziran stroj, temveč je dinamičen sistem, katerega delovanje je mnogo bolj podobno biološkemu sistemom. Prav zato je treba razumeti probleme v najširšem kontekstu in ne po delih, ki ne dajejo prave slike celote. Potreben je celovit pristop, ki zamenjuje mehanicistično sliko sveta. Kajti svet je več kot le vsota njegovih delov. Celovitost obsega (kot splet, ne niz):

- sistemnost, ki izraža globalne značilnosti,
- sistematičnost, ki izraža podrobne značilnosti,
- materialističnost, ki izraža povezanost s stvarnostjo,
- dialektičnost, ki izraža soodvisnost in spreminjanje pojavov.

Celovitost je nasprotje enostranosti kot posledice širjenja znanja in zmanjšanja zmožnosti zajemanja celote. Postavljanje pravih vprašanj postaja pomembnejše kot iskanje pravih odgovorov, ker je pogoj zanj.

2. Od tekmovanja k sodelovanju. Za obvladovanje zapletenosti in prepletenosti pojavov (perpleksnosti) potrebujemo ustvarjalno sodelovanje. Ustvarjalno sodelovanje pomeni hkratno upoštevanje in povezovanje individualnosti vsakega posameznika. Ustvarja nove sinergije.

3. Iz togosti v fleksibilnost. V dinamičnem, visoko konkurenčnem okolju negotovosti in sprememb je fleksibilnost pri odzivanju na vse izzive ključnega pomena za preživetje. V takšnem okolju je pomen posameznika z njegovim znanjem, sposobnostmi in potrebami večji kot pomen togih pravil in reda.

4. Iz preteklosti v prihodnost. Sedanjost je determinirana s prihodnostjo, saj najmočnejše sile, ki vodijo spremembe, prihajajo iz prihodnosti. Vse v naravi je dinamično kreativno. Za pretekla obdobja je značilna potreba po obvladovanju stvari (les, železo, kamen...). Za novi svet pa je značilna potreba po obvladovanju kompleksnosti. Kompleksnost je prava vsebina današnjega sveta. Bistvena značilnost kompleksnosti je samoorganizacija, je iskanje stabilnosti na višji ravni organiziranja. Negotovost, krize in kompleksnost predstavljajo priložnost za prenovo planeta (Mulej in drugi, 994, 163-178).

3.8 Spremembe

Če se želi organizacija razvijati, biti konkurenčna in uspešna, so spremembe nujne. Le spremembe, a inovativne, ne katere koli, so trajne za obstoj podjetja. Čas je, da vodilni

managerji spoznajo pravo poslovno resnico, ki jo je pred leti parafrazirala Erika Jong: strah pred spremembami. Večina vodilnih managerjev neprestano ponavlja, da sta poslovno okolje in zaposleni v podjetju največja ovira za korenite poslovne spremembe v podjetju. Ker je izhodišče poslovnih sprememb človek, njegovi interesi, znanje, vrednote, poslovna energija in želja po uveljavljanju, je uspešno obvladovanje sprememb odvisno od učinkovitosti pri reševanju nasprotij med posameznikom in organizacijo. Najboljša pot, kako pripraviti zaposlene na spremembe, je ta, da jim podjetje ne da druge možnosti izbire. Spremembe morajo postati vodilo. Iz navedenih teoretičnih izhodišč izhaja, da je inogativnost pogoj za odličnost organizacije. In organizacije se morajo zavedati pomena inovativnosti in s tem nujnosti sprememb, ki jih inovativnost prinaša. Le tako imajo organizacije možnost obstati na daljši rok (Škafar, 2005, 168).

4 Raziskava

Kvantitativna analiza med večimi slovenskimi naključnimi organizacijami javnega in zasebnega sektorja ter podjetja iz tujine je bila izvedena tako, da je bil izdelan vprašalnik, katerega vprašanja so bila vezana na pomembnost inoviranja za uspešnost organizacije. Odgovorilo je 29 organizacij.

Rezultati so potrdili pomembnost inoviranja za doseganje poslovne uspešnosti in odličnosti.

5 Sklep

Biti uspešna organizacija je cilj vsake organizacije. Katero pot izbrati, pa je že problem, s katerim se organizacije v teh turbulentnih časih dnevno srečujejo. Seveda lahko uspešnost podjetja presojava z več vidikov. Razen finančnih kazalnikov, npr. dobička so za organizacije vedno bolj v ospredju tudi nefinančni kazalniki, kot so voditeljstvo, inovativnost, zadovoljstvo strank, zaposlenih, dobaviteljev in širše družbe (kraj, občina, država), kakovost življenja in dela, učinkovito izvajanje in krajšanje procesa dela, ki skupaj dolgoročno prispevajo k boljšemu poslovanju in kakovosti. Modelov in metod, ki zagotavljajo učinkovito presojanje uspešnosti, je veliko, problem za vodstva organizacije pa predstavlja, kaj izbrati.

Ključna spoznanja iz raziskave, ki je zajemala študij strokovne literature o poslovni odličnosti ter inoviranju ter samo raziskavo (naključno anketiranje) so, da je inoviranje pomembno za uspešnost organizacije na daljši rok. S tem mislimo, da bo organizacija lahko s pomočjo inoviranja delala "prave stvari". Ne smemo pa zanemariti tudi učinkovitosti (čas, stroški), kjer je inovativnost prav tako gonilna sila.

Da bi inovativnost našla ustrezno mesto v organizaciji pa je potrebno vodstvo organizacije, ki je ključno, pri spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti. Vodstvo organizacije, ki bo to zanemarjalo bo škodovalo svoji organizaciji na poti dolgoročne uspešnosti organizacije.

Literatura

Ećimović, Timi, Matjaž Mulej in Rashmi Mayur. 2002. Systems thinking and climate change system: (against a big »tragedy of commons« of all of us). Korte: SEM, Institute for climate change.

- Gerber, Michael. E.. (2004). Mit o podjetniku. Ljubljana: Lisac&Lisac.
- Jocou, Pierre in Lucas, Frederic. 1995. V vrtincu sprememb: drugačno vodenje: celovito obvladanje kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kavaš in soavtorji. 2001. Izboljšanje inovativnosti v Pomurju. Inovacijski management: priročnik za pomurska podjetja in akcijski načrt spodbujanja inovativnosti v Pomurju. Murska Sobota: Regionalna razvojna agencija Mura.
- Kern, Karmen. 2004. Od kakovosti k odličnosti s pomočjo uporabe modela EFQM. Priročnik za udeležence seminarja. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje.
- Kovač, Bogomir. (2003). Med znanjem in šarlatanstvom. Manager jesen 2003.
- Mulej, Matjaž. (1997). Obvladovanje inovacij in kakovosti. Ekonomija in poslovne vede – 1.del. Maribor: UM Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, Matjaž. in soavtorji. (1994). Inovacijski management, I. knjiga, Inoviranje managementa. Maribor: UM Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, Matjaž. 2003. Invencija, inoviranje, inovacija, nenehno izboljševanje kakovosti-zapiski predavanj. Maribor: UM Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, Matjaž in Zdenka Ženko. 2002. Dialeksična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management. Maribor: UM Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. 2000. Merila za prijavo in ocenjevanje za leto 2000. Ljubljana: Urad za standardizacijo in meroslovje.
- Rozman, Miha. 1998. Proces vpeljave TQM v podjetje. Zbornik referatov 7. letne konference SZK – Skupna odgovornost-skupen uspeh: 77-78.
- Škafar, Branko. 2005. Inovativnost in model poslovne odličnosti v komunalnem podjetju. Pomurski ekološki center. Murska Sobota.
- Škafar, Branko. 2009. Inovativnost kot pogoj za poslovno odličnost v komunalnem podjetju. Pomurski ekološki center. Murska Sobota.
- The European Foundation for Quality Management. Available: <http://www.efqm.org>.