



ECO·HUB

Operativni program čezmejnega sodelovanja
Slovenija – Madžarska
2007–2013

Inovacijski menedžment

Avtor: Dr. András Háy

*»Informacijsko in izobraževalno eko-vozišče
za podporo malim in srednje velikim podjetjem
pri povezovanju, inoviranju, razvoju in trženju
okolju prijaznih izdelkov, procesov in storitev«
Naziv ECO-HUB, številka SI-HI-2-2-012*

Januar, 2014





PROJEKT

Operativni program Slovenija - Madžarska 2007-2013

Inovacijski menedžment

AVTOR

Dr. András Háy

ZALOŽNIK

Vodilni partner projekta ECO-HUB

Univerza v Mariboru, Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo

LEKTORIRANJE

Margit Berlič Ferlinc

OBLIKOVANJE IN PRELOM

www.agd.si

TISK

še ne vemo

NAKLADA

500 izvodov

Operacijo delno financira Evropska unija,
Evropski sklad za regionalni razvoj

ISBN številka

9	Uvod
10	1 Pojem inovacije (teoretično ozadje)
15	1.1 Vloga R&R pri inovaciji
16	2 Inovacijski sistemi, regionalni modeli
17	2.1 Strukturne značilnosti regionalnih institucij
17	2.2 Model inovacijskih mrež
17	2.3 Inovacijski modeli
21	3 Faze in metode inovacijskega menedžmenta
21	3.1 Inovacijski postopek
21	3.1.1 Prvi korak inovacijskega postopka
22	3.1.2 Kreativno mišljenje kot osnova inovacije
23	3.1.3 Odkrivanje končnega cilja zamisli
23	3.2 Menedžment postopka inoviranja
23	3.2.1 Inovacijski menedžment: vodenje in načrtovanje
24	3.2.2 Inovacijski menedžment: inovacijska strategija
27	3.3 Povzetek

28	4 Skupinsko delo in vodenje ekip med inovacijskim postopkom
28	4.1 Učinkovito opravljanje dela med inovacijskim postopkom
28	4.1.1 Tim ali skupina?
28	4.1.2 Težave pri vpeljevanju timskega dela
30	4.1.3 Oblikovanje tima
31	4.2 Menedžment tima
31	4.2.1 Facilitacija
32	4.2.2 Podpiranje skupnega ustvarjanja zamisli
32	4.3 Posebni timi
33	4.4 Povzetek
34	5 Vrednotenje inovacijskih procesov
34	5.1 Metoda za vrednotenje IMP ³ rove inovacijski menedžment
37	6 Medsebojno sodelovanje v tekmovanju
41	6.1 Tipologija regionalnih grozdov in omrežnih iniciativ
42	7 Menedžment intelektualne lastnine in transfer tehnologije
42	7.1 Poslovna skrivnost
42	7.1.1 Kaj naj vsebuje pogodba o zaposlitvi?
43	7.2 Avtorske pravice
43	7.2.1 Za katere stvaritve je moč pridobiti avtorsko pravico?
43	7.3 Osebne in premoženjske pravice avtorjev
44	7.3.1 Sorodne pravice
44	7.3.2 Zaščita baz podatkov
44	7.3.3 Pravna zaščita programske opreme
45	7.4 Patent
45	7.4.1 Kateri izumi so upravičeni do zaščite s patentom?
45	7.4.2 Kako se da na Madžarskem pridobiti patent?
46	7.4.3 Pomen raziskovanja prejšnjih pravic

47	7.5 Uporabni vzorec
47	7.5.1 Prednosti zaščite uporabnega vzorca
48	7.6 Zaščita dizajna
48	7.6.1 Kako pridobiti zaščito dizajna?
49	7.6.2 Pomembnost raziskovanja prejšnjih pravic
49	7.7 Blagovna znamka
49	7.7.1 Kako pridobiti zaščito blagovne znamke?
50	7.7.2 Kakšne pravice mi omogoča blagovna znamka?
50	7.7.3 Pomembnost raziskovanja prejšnjih pravic
51	8 Metode reševanja problemov
51	8.1 Definicija problema in njegovega reševanja
51	8.2 Spontano reševanje problemov
52	8.3 Konvergentno reševanje problemov
52	8.4 Divergentno reševanje problemov
53	8.5 Metoda SCAMPER
54	8.6 Metoda TRIZ – teorija inventivnega reševanja problemov
57	9 Inovativno regionalno sodelovanje
60	10 Marketing, komunikacija in predstavitev inovacije
60	10.1 Marketing inovacije
60	10.2 Osnovni pojmi
60	10.2.1 Potrošniški artikli
61	10.2.2 Proizvodna sredstva
61	10.2.3 Storitve
61	10.2.4 Blagovna znamka
62	10.3 Razvoj izdelkov in marketinške koncepcije
62	10.4 Uvedba novega izdelka (inovacije) na trg
62	10.4.1 Konkretnije definiranje ciljnega tržišča

63	10.4.2 Razvoj orodij politike izdelka
63	10.4.3 Določitev cenovne politike
63	10.4.4 Tempiranje in prednost pred konkurenco
63	10.4.5 Promocija
64	10.5 Sledenje izdelku na trgu
65	11 Konkurenčnost, praktične metode oblikovanja strategij
65	11.1 Konkurenčnost
65	11.2 Štirje osnovni koraki oblikovanja strategije
66	11.2.1 Na podlagi dinamike in spremembe smeri delovnega kroga
66	11.2.2 Načrtovanje strategije na podlagi konkurenčne prednosti
67	11.2.3 Na podlagi prilagajanja tekmovalnemu okolju
69	12 Poslovni razvoj inovativnih podjetij, financiranje inovacij
70	12.1 Splošni problemi financiranja R&R&I
71	12.2 Alternativne možnosti – iskanje investitorja
71	12.3 Identifikacija investitorjev
72	12.4 Značilnosti investicij kot oblik financiranja
73	12.4.1 Investitorji tveganega kapitala
73	12.4.2 Neformalni investitorji kapitala – poslovni angeli
75	12.4.3 Investicijski Match-making
76	13 Oblikovanje partnerstev
76	13.1 Zaprta in odprta inovacija
76	13.1.1 Temeljna načela zaprte inovacije
77	13.1.2 Temeljna načela odprte inovacije
78	13.1.3 Prednosti odprte inovacije
79	13.2 Intelektualna lastnina

stran:

79	13.3 Sredstva odprte inovacije
79	13.3.1 Kakšne edinstvene možnosti nudi odprta inovacija za mala podjetja?
79	13.3.2 Kako izkoristiti odprto inovacijo?
80	13.3.3 Strategija odprte inovacije
80	13.3.4 Od konkurence do člana ekipe
81	13.3.5 Prepoznavanje priložnosti
82	13.4 Okvir za regionalno partnerstvo in sodelovanja
82	13.4.1 Izboljšanje okvirni pogoji regijskih inovacij
82	13.4.2 Razvoj podpornih sistemov za inovacijo
83	13.4.3 Izboljšanje konkurenčnosti inovativnih podjetij regije
84	14 Strokovna literatura
86	15 Priloge



Kazalo slik

stran:

11	Slika 1: Glavni elementi sistema inovacij.
18	Slika 2: Linearni model inovacije „A“.
19	Slika 3: Linearni model inovacije „B“.
19	Slika 4: Prepleten inovacijski model.
20	Slika 5: Rothwellov interaktivni model inovacij.
25	Slika 6: BCG matrica
35	Slika 7: »Hiša inovacij«, ki jo je izdelal A. T. Kearney.
36	Slika 8: Sistem za vrednotenje menedžmenta inovacij IMP ³ rove – diagram v obliki pajkove mreže (vzorec).
40	Slika 9: Grozdi, delujoči v regiji Nyugat-Dunántúl.
53	Slika 10: Prikaz izvora besede SCAMPER.
55	Slika 11: Delež izumov po posameznih stopnjah
77	Slika 12: Zaprta inovacija.
77	Slika 13: Odprta inovacija.

S pomočjo finančnih sredstev za financiranje Operativnega programa čezmejnega sodelovanja Slovenija – Madžarska 2007–2013 je v sklopu projekta »Informacijsko in izobraževalno eko-vozlišče za podporo malim in srednje velikim podjetjem pri povezovanju, inoviranju, razvoju in trženju okolju prijaznih izdelkov, procesov in storitev« nastalo »Gradivo o inovacijskem menedžmentu«, kjer smo zbrali informacije, ki so potrebne za izobraževalno dejavnost.

Podatke za Gradivo o inovacijskem menedžmentu, ki je nujno za izobraževalno dejavnost, smo zbirali na naslednje načine:

- pregled tuje in domače strokovne literature, ki je nujna za podrobno razumevanje izobraževalne tematike,
- zbiranje elektronske in tiskane strokovne literature.

Tematika izobraževalnega gradiva je na voljo v prilogi (5-dnevno, 30-urno izobraževanje, v obsegu 6 dni/ur).





1 Pojem inovacije (teoretično ozadje)

Kot velja za večino izrazov s splošno razširjeno rabo, je tudi za inovacijo značilno, da njen pomen ni povsem nedvoumen in jasen. Za »ulico« ima drug pomen kot za podjetnika, gospodarskega politika ali strokovnjaka. Zato je najprej treba orisati in omejiti (vsaj okvirno) pojem inovacije.

Zasluge za oblikovanje sodobnega pojmovanja inovacije lahko pripišemo avstrijskemu ekonomistu Schumpetru (1939). Schumpeter razlikuje med petimi osnovnimi tipi inovacij:

- Uvajanje novih izdelkov, ki ga potrošniki še ne poznajo, ali uvedba nove blagovne znamke.
- Uvajanje nove metode proizvodnje, za katero ni nujno, da temelji na novih tehnoloških odkritjih, temveč lahko predstavlja nov tip komercialnega vodenja izdelka.
- Odpiranje novega trga, na katerem podjetje predhodno še ni bilo prisotno, oblikovanje novega trga prav tako sodi v to kategorijo.
- Osvojitev novega vira oskrbe s surovinami ali polizdelki neodvisno od tega, če gre za povsem nove ali že obstoječe, le da jih podjetje še ni uporabljalo.
- Reorganizacija industrije, kar lahko dosežemo z vzpostavitvijo monopola, v to kategorijo sodi tudi franšiza.

Kot vidimo, imajo vse zgoraj omenjene definicije en ključni element, ki se pojavi v vsaki opredelitvi inovacije, to pa je novost. Schumpeter pa ni definiral samo pojma ino-

vacije, temveč ga je tesno povezal z gospodarskim razvojem in s podjetjem. Bistvo njegovih ugotovitev je v tem, da je gospodarstvo, v katerem podjetja reproducirajo isto strukturo, iste izdelke, isto tehnologijo, uporabljajo iste materiale, izvažajo na iste trge in delujejo po istem organizacijskem modelu, statično gospodarstvo, četudi se kaže kvantitativno povečanje. Bistvo gospodarskega razvoja je v inovaciji, v pojavu novosti, v uvajanju novosti in pri tem procesu ima najpomembnejšo vlogo podjetje, ki realizira inovacijo.

Po objavi odkritij J. Schumpetra so bili ekonomisti enotnega mnenja, da je v našem času inovacija gonilna sila gospodarskega razvoja. Zato po vsem svetu vlagajo izjemno veliko intelektualnega in finančnega truda v raziskovanje nerešenih vprašanj, kot tudi v izobraževanje čim širšega kroga ljudi o načinih implementacije najnovejših spoznanj.

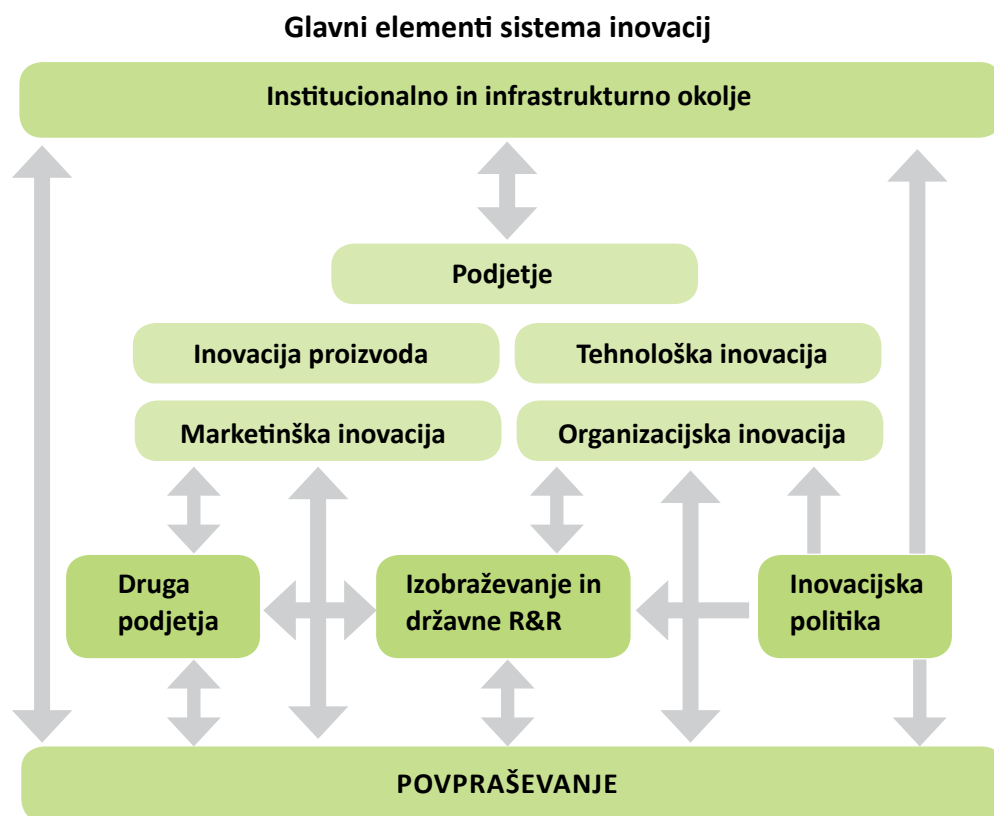
Znano je, da obstajajo številne definicije pojma inovacije. Najnovejša definicija inovacije, ki jo je sprejela Evropska unija, je: »Inovacija je proces prilagajanja znanja, preobrazba in razvoj izdelkov, storitev, tudi trgov, kjer se pojavijo, uvajanje novih metod v proizvodnjo, v distribucijo, v delovanje trga, v vodenje ustanove in v delovne pogoje, tudi preobrazba in povečanje strokovnega znanja delovne sile.«

Poenostavljeno opredelitev pojma inovacije, ki je trenutno sprejeta, lahko zasledimo v prejšnji izdaji t. i. Fraskatskega priročnika in se glasi: »Inovacija je preoblikovanje zamisli ali uvedba novega oziroma

spremenjenega izdelka na trg ali uporaba novega ali izpopolnjenega postopka v industriji ali v poslovanju oziroma razvoj določene nove vrste družbenega servisa (OECD). Tudi OECD-jev dokument, predhodnik priročnika Oslo, ponudi povzetek metod inoviranja in se prav tako naslanja na to definicijo. V uvodu poudari, da je njen cilj samo povzemanje predlogov, ki so striktno povezani s »strokovno« inovacijo in trdi, da lahko pod strokovno inovacijo štejemo samo prva dva tipa inovacij, ki jih je uvedel Schumpeter,

torej uvajanje novih izdelkov in uvedbo nove blagovne znamke.

Novi koncept ne vključuje samo inovacije izdelkov in metod, temveč pod okrilje predmeta proučevanja postavi tudi organizacijsko in marketinško inovacijo. To je pomemben korak na področju inovacijske politike. Spodnja slika povzame vse inovacijske elemente in sistem najnovejšega pristopa k inovaciji, kot ga je opredelil OECD.



Slika 1: Glavni elementi sistema inovacij.

V Evropi je najbolj razširjena definicija inovacije, ki jo najdemo v priročniku Oslo (Oslo Manual 2006). Tretja izdaja priročnika iz leta 2006 je v primerjavi s prejšnjimi spremembami doživela znaten premik naprej

in si je kot cilj zadala uresničitev inovacije, kot jo določa širše pojmovanje tega pojava. Priročnik Oslo je tudi pomemben vir, ker je postavil temeljna merila inovacije.

Priročnik Oslo poleg inovacij izdelkov in procesov pod pojmom inovacija upošteva še marketinško in organizacijsko inovacijo.

Inovacija pomeni uvajanje novega ali signifikantno izboljšanega izdelka (izdelka ali storitve) oz. procesa, uvajanje nove marketinške ali organizacijske metode v prakso podjetij, delavnic ali sodelovanje z zunanjimi partnerji.

Iz definicije inovacij izdelkov in procesov so odstranili besedo »tehnologija«, drugo pa je ostalo povsem nespremenjeno, torej, da mora pojem obsegati nekakšno vrsto funkcionalne ali kvalitativne spremembe. Zaradi širšega pomena pojma inovacije se je povečal krog podjetij, katere lahko štejemo za inovativna.

Inovacija izdelka je uvajanje takega izdelka ali storitve, ki vpelje nove ali spremenjene lastnosti ali načine uporabe za določen izdelek. To pomeni, da definicija obsega podrobne strokovne predpise, ki določajo razvoj, sestavine in materiale, uporabljeno programsko opremo, uporabnikom prijazen značaj ali druge funkcionalne lastnosti.

Inovacija postopka pomeni uresničitev nove ali signifikantno izboljšane metode proizvodnje ali transporta. Obsega signifikantne spremembe na področju tehnike, strojne opreme in/ali programske opreme.

V storitvenem sektorju dolgo časa niti niso priznali pomena inovacije, nova opredelitev pa omogoča tudi prepoznavanje te vrste inovacij.

Marketinška inovacija pomeni pojav novih metod marketinga, ki jih uporabljajo podjetja. V preteklosti smo jih imenovali »inovacijski marketing«. Marketinška inovacija pripomore k zadostitvi potrebam po potrošnji in

odpiranju novih trgov ali strateško namestitvev določenega izdelka na trg, kar pripomore k povečani prodaji.

Marketinška inovacija pomeni uvajanje takšnih novih metod marketinga, ki prinesejo signifikantno spremembo v načrtovanju, pakiranju, pozicioniranju, reklamiranju ali določanju cene izdelka.

Spremembe v načrtovanju izdelkov se kažejo v podobi izdelka, v izdelek se vnaša nova funkcionalnost ali uporabnost. Spremembo lahko povzroči tudi način pakiranja izdelkov, kot velja na primer za hrano, pijačo in čistila, kjer je pakiranje eden glavnih dejavnikov, ki vpliva na pojav izdelka na trgu.

Za pozicioniranje izdelkov uporabljajo različne metode, ki so namenjene prodaji izdelka ali storitve določenim kupcem. Promocija obsega koncept reklamiranja izdelka ali storitve kot tudi nove metode reklamiranja ali nove reklamne simbole. Določanje cen že vključuje strategijo oblikovanja tržnih cen izdelkov in storitev določenega podjetja.

Organizacijska inovacija pomeni uporabo novih metod na treh področjih: na področju poslovne prakse določenega podjetja, ki pokriva postopke, povezane z vodenjem dela, razporeditve praktičnega znanja in menedžmenta sistemov, področje organizacije dela obsega strukturo podjetja, razporeditev odgovornosti in odločanje, področje zunanjih povezav pa obsega skrb za vzdrževanje poslovnih vezi z drugimi podjetji in državnimi raziskovalnimi inštituti.

Organizacijska inovacija pomeni uvedbo novega načina organizacije v poslovno prakso podjetja, organizacijo dela ali v zunanje povezave.

Minimalna pričakovanja glede inovaci-

je predpostavljajo, da bo izdelek, proces, marketinška ali organizacijska metoda nova oziroma bo predstavljala znatno izboljšavo za določeno podjetje. Pomembno je, da ne upoštevamo samo samostojno razvitih izdelkov, procesov in metod med inovacije, temveč tudi tiste, katere je podjetje prevzelo od drugih podjetij, organizacij, razvojnih institutov ali univerz.

Značilnost vsake inovacije je output, torej realizacija. Novi ali spremenjeni izdelek je realiziran, ko se vpelje na tržišče. Novi procesi, marketinške ali organizacijske metode pa se realizirajo, ko se uporabljajo pri delovanju podjetja. Wikipedija (spletna enciklopedija) povzame najbolj razširjene definicije pojma inovacija v današnjem času in predstavi njihov izvor (Wikipedija).

Inovacija:

1. takšen izboljševalni proces, ki je rezultat vpeljevanja nečesa novega,
2. akt vpeljevanja nečesa novega (*The American Heritage Dictionary*),
3. uvedba nove stvari (*Merriam-Webster Online*),
4. nova zamisel, metoda ali naprava (*Merriam-Webster Online*),
5. uspešna uporaba novih zamisli (*Department of Trade and Industry, UK*),
6. takšna sprememba, ki prikaže nove dimenzije dosežka (*Drucker 1993, Hasellbein et. al., 2002*),
7. uresničena kreativna zamisel [(Frans Johansson)] (*Harvard Business School Press, 2004*),
8. sposobnost stalne realizacije tistega stanja, ki trenutno še ne obstaja [(John Kao, *The Innovation Manifesto, 2005*)].

Kot lahko vidimo v zgoraj predstavljenih definicijah, večina teh v večji ali manjši meri ustreza Scumpetrovi definiciji oziro-

ma priročniku Oslo, ki predstavlja izpopolnitev njegove definicije. Obstajajo pa tudi definicije, ki se deloma oddalijo od tega pojmovanja. Pri teh kreativnost, sposobnost izkoriščanja zamisli in sposobnost neprestanega prenavljanja ne sodijo v tradicionalno pojmovanje inovacije, temveč pomenijo drugo dimenzijo tega pojava.

Vecsenyi (2003) v madžarski strokovni literaturi ponudi definicijo inovacije z zornega kota podjetja. Izhodišče ni nič drugega kot zamisel, ki je danes lahko že en izdelek ali storitev, ki bo služila za zadostitev določene potrebe. Ob tem pa ni povsem prepričan, ali ta zamisel sovpada s povpraševanjem kupcev. Tržna priložnost zato pomeni zamisel, za katero ne obstaja samo enkratno, temveč ponavljajoče se plačilno sposobno povpraševanje. Od tega ožji pojem je poslovna priložnost, ki pomeni tako vrsto tržne priložnosti, ki vsebuje sposobnost doseganja uspeha in družbeno sprejemljivost. Inovacija, kot si jo predstavlja Vecsenyi, ima lahko dva pomena. Po eni strani inovacija ni nič drugega kot že prepoznana in izkoriščena poslovna priložnost. Istočasno pa Vecsenyi še poveže inovacijo s kreativnostjo. Kreativnost je sposobnost izražanja novih zamisli ali identifikacija in odpravljanje novih vrst težav. S takega zornega kota je inovacija sposobnost kreativnega reševanja težav. Podjetje pa je zavestna in sistematična prilagoditev kreativnosti in inovacije za izkoristek priložnosti in zadostitev tržnih potreb.

Drugi način razvrščanja inovacij pa v ospredje postavlja izvor. Glede na ta pristop ločimo štiri glavne tipe:

1. Inovacija

Povsem nov, na tržišču še ne obstoječ izdelek, storitev, proces ali metoda (kot je denimo mobilni telefon, nalivno pero ali v

logistiki Just in time model). V sklopu inovacije ne moremo govoriti o konkretnem outputu, saj se v tem primeru rodi »samo« kreativna zamisel, torej izum, ki ga moramo v prihodnosti še realizirati in narediti uporabnega, iz njega moramo ustvariti izdelek z vrednostjo in storilnostjo.

2. Nadaljnji razvoj

Za razliko od inovacije tukaj lahko že govorimo o nadaljnjem razvoju obstoječih izdelkov, storitev in procesov. Glavna značilnost je, da pride do odmika od že ustaljene uporabe. Primer take inovacije je razvoj električnega avtomobila, ki se lahko polni iz električnega omrežja ali primer s področja storitev, ko se pojavi nakupovalno središče, ki je poskrbelo za koncentracijo različnih trgovin na enem mestu.

3. Kopiranje

Bistveni element kopiranja je, da posnema že obstoječe izdelke, storitve ali procese, vendar na način, da podjetje, ki uporablja kopijo, v njo vnese svojo vizijo oziroma zamisel tako, da postane produkt poseben in se razlikuje od izvirnega. Ta dejavnost lahko pripelje do resne tekmovalnosti med konkurenčnimi podjetji.

4. Sinteza

Sam tip sinteze zlije obstoječe izdelke, storitve z inovativno zamislijo; torej prihaja do raziskovanja novih oblik uporabnosti.

Vprašanje izvirnosti je zanimiva tema pri raziskovanju pomena inovacije. Tipično je, da večina inovativnih zamisli že temelji na obstoječih zamislih, zato v veliko primerih pomeni inovacija poseben način združevanja že obstoječih zamisli in njihov nadaljnji razvoj.

Freemanova filozofija inovacije predstavlja obstoj 4 tipov inovacij, kar je v nasprotju z drugimi pogledi:

1. Stopnjevana ali modificirana inovacija

Tukaj je glavna naloga inovacije povečanje produktivnosti (z enako količino dela doseči boljše rezultate) kot tudi zmanjševanje stroškov (doseči enak rezultat z manj porabljenimi sredstvi) in običajno terja manjše spremembe.

2. Radikalna inovacija

Kot je možno sklepati že iz imena, ta vrsta inovacije ustvari drastično spremembo. Ločimo dva podtipa. Prvi nastopi, ko govorimo o povsem novem izdelku in povsem novi tehnologiji, ki se nanaša na ta izdelek. Drugi nastopi, ko z že obstoječo tehnologijo razvijemo povsem nov izdelek. Tipičen primer prvega podtipa predstavlja izum telefona, medtem ko je tipičen primer drugega podtipa uporaba vesoljske tehnologije (torej titan) pri izdelavi kuhinjskih pripomočkov.

3. Sprememba pridelovalnih procesov

Tipično gre za reformiranje tehnologije ali procesov, kar poskrbi za neko vrsto preobrazbe. V to kategorijo lahko na primer štejemo iznajdbo koncepta masovne proizvodnje.

4. Sprememba paradigme

Velika sprememba zaradi pojava nove tehnologije, ki povzroči signifikantno spremembo v procesu razvoja. Spremembo paradigme predstavlja pojav električnega motorja v odnosu do motorja z notranjim izgorevanjem ali iznajdba smodnika.

Z zornega kota inovacije lahko ločimo še dva tipa. Poleg zgoraj omenjenih lahko razlikujemo še med trajnostno in razdiralno inovacijo. Cilj prve, kot že ime nakazuje, je konzervacija, torej ohranjanje status quo pozicije na tržišču, medtem ko v drugem primeru uvedba novega inovativnega izdelka, storitve ali tehnologije kar poseže v delovanje trga in v drastičnih primerih poskrbi za odstranitev njegovega predhodnika s trga.

1.1 Vloga R&R pri inovaciji

Raziskovalno-razvojna dejavnost se tesno prepleta z inovacijskimi postopki, vendar ni identična pojmu inovacije. To je eden od postopkov inovacije, vendar ni nujno, da sledi oblikovanju inovativne zamisli. Glavni cilj raziskovalno-razvojne dejavnosti je ustvarjanje raziskovalnih rezultatov, medtem ko je cilj inovacije izpopolnitev izdelka, storitve ali tehnologije, ki še čaka na realizacijo. Zelo pomembna ugotovitev pri raziskovanju teh dveh pojmov je, da uspešna raziskovalno-razvojna dejavnost še ne pripelje do inovacije, kot tudi vsaka inovacija ne zahteva raziskovalno-razvojne dejavnosti.

Ločimo med tremi glavnimi tipi raziskovalno-razvojne dejavnosti (OECD):

1. Temeljno raziskovanje

Izključno raziskovalna ali teoretična dejavnost, katere glavni cilj je pridobivanje informacij o temeljnih pojavih ali opazovanih dejstvih, vendar brez upoštevanja praktične uporabnosti ali aplikativnosti. Sama narava temeljnega raziskovanja zato iz tega procesa odstrani vse tiste razširitve, ki si na daljši rok za cilj postavljajo določeno vrsto praktične uporabnosti. Toda lahko se pripeti, da je sam razvoj cilj temeljnega razis-

kovanja in bo nekdo nekaj let kasneje prepoznal praktično uporabnost, ki bi jo lahko izdelek imel na določenem področju. Temeljno raziskovanje se deli v dve pomembni kategoriji. Prva je temeljno raziskovanje za potešitev radovednosti, kjer ni pomembno, do kakšnih rezultatov pridemo, medtem ko imamo pri strateško naravnem temeljnem raziskovanju že vnaprej določene pričakovane rezultate.

2. Aplikativno raziskovanje

Prav tako sodi med izvirno raziskovanje, ki teži k oblikovanju novih znanj, vendar ima dobro opredeljive praktične cilje. Na začetku raziskovalne dejavnosti se v tem primeru že upošteva kasnejša praktična uporabnost. Zaradi „nazaj segajočih učinkov“ bodo, v primerjavi s temeljnim raziskovanjem, želje potrošnikov določale značaj raziskovanja, medtem ko bo zaradi »naprej segajočih učinkov« temeljno raziskovanje tipično vplivalo na potek in smer aplikativnega raziskovanja.

3. Eksperimentalni razvoj

Predstavlja znaten odmik od prejšnjih dveh. Temeljno in aplikativno raziskovanje pa ustvarjata novo znanje, eksperimentalni razvoj pa že vsebuje obstoječe znanje, ki lahko izhaja iz raziskovalne dejavnosti ali prakse. Iz že opravljene, razpoložljive raziskave ustvari novo znanje, ki ima za uporabnike določeno dodano vrednost.

(Vir: Dr. Pakucs János-Dr. Papanek Gábor: *Innováció menedzsment kézikönyv, Budimpešta, 2006*).



2 Inovacijski sistemi, regionalni modeli

Madžarska inovacijska politika je doživela renesanso. Vlada je sprejela pomembne ukrepe na področju samega vladnega strukturiranja in financiranja inovacij delno zato, da bi zagotovila zakonsko podlago za inoviranje in s tem začela oblikovati nacionalni inovacijski sistem. Cilj sprememb: promocija pomena gospodarske inovacije. Naloge, ki jih mora opraviti:

- spodbujanje razvoja ustanov, ki igrajo aktivno vlogo pri prenosu znanja,
- spodbujanje sodelovanja med podjetji in ustanovami, ki imajo interes inovirati,
- stalen razvoj regionalnih ustanov, združitve znanj regij,
- spodbujanje inovacijskih sposobnosti in dejavnosti regionalnih podjetij (v prvi vrsti malih in srednjih podjetij), podpiranje ustanavljanja podjetij z visoko stopnjo razvoja nove tehnologije.

Te naloge, ki jih moramo opraviti, so v skladu s cilji, ki so jih v Lizboni sprejele države članice Evropske unije. Cilji so usmerjeni v oblikovanje takega gospodarstva EU, ki bo do konca tega desetletja postalo najbolj konkurenčno in najhitreje se razvijajoče gospodarstvo na svetu, ki bo temeljilo na znanju. Poudarjali so njen ključni pomen pri inovaciji in tudi pri konkurenčnosti, saj naj bi bil to glavni in tudi ključni dejavnik za gospodarsko rast. Kot odgovor na Lizbonsko strategijo so v petih postavkah, ki se nanašajo na spodbujanje inovacij, določili konkretne ukrepe in tudi časovni okvir za uresničitev le-teh. To so: poenotenje inovacijskih politik, regulacije za spodbujanje

inovacij, oblikovanje operativnih okvirjev, spodbujanje ustanavljanja in razvoja inovativnih podjetij, izoblikovanje razvojnih točk v inovacijskem sistemu, prav tako pa tudi oblikovanje družbe, ki sprejema inovacije. Elementi nacionalnega inovacijskega sistema so geografsko neenakomerno razviti, saj niti podeželska univerzitetna središča niso sposobna izravnati enoznačne premoči glavnega mesta. Ob analiziranju domačih inovacijskih in raziskovalnih kapacitet odkrijemo pomembna odstopanja, za kar je v prvi vrsti krivo nezadostno vlaganje in odročnost univerzitetnih mest (npr. Debrecen, Miskolc, Szeged, Pécs, Győr, Veszprém). Severozahodni del države je uspešno privabil strokovno usposobljeno osebje in uvozil tehnologijo, zaradi česar je situacija na tem delu zadovoljiva, vendar je zaradi slabo razvitih R&R kapacitet premalo lastnih inovacij, ki so plod raziskovanja. Glavno mesto in tudi univerzitetna mesta na vzhodu države z nizko stopnjo inovacijske kapacitete se ponašajo s pomembnimi raziskovalnimi središči, katerim pa se še ni uspelo (za razliko od tistih v glavnem mestu) preoblikovati v prava inovacijska središča dotične regije. Tudi ob pogledu na ozemeljsko razdeljenost raziskovalcev opazimo osrednji pomen Budimpešte na področju raziskovalno razvojne dejavnosti in inoviranja (kar 61,8 % vseh za nedoločen čas zaposlenih raziskovalcev – razvijalcev je zaposlenih v Budimpešti).

Oblikovanje inovacijsko usmerjenega regionalnega razvoja je ključnega pomena za

celotno Evropsko unijo. Povprečje Evropske unije (če pogledamo glavni indeks, na primer v poslovni sferi R&R) še vedno ne dosega stopnje, ki jo zaznamo v Združenih državah Amerike. Znotraj Evropske unije se prav tako kažejo velike razlike na področju inovacijskih dosežkov. Efektivna izmenjava praktičnih izkušenj, prenos znanja in tehnologije so bistvenega pomena za določeno regijo, saj prav to omogoča hiter razvoj manj razvitih regij, ki samostojno tega ne bi bile sposobne doseči. Mreža inovativnih evropskih regij (IRA) zagotavlja izmenjavo praktičnih izkušenj med regijami ter tudi dostop do najučinkovitejših metod in postopkov izvrševanja inovacijske politike. IRA je svojo dejavnost začela opravljati tudi v državah, ki se priključujejo in je pod svoje okrilje vzela že več kot 200 regij v sedemindvajsetih državah. Regije zastopajo regionalne oblasti, razvojne agencije, strokovnjaki za gospodarstvo, univerze in konzorciji raziskovalnih ustanov.

Oblikovanje regionalne strategije investicij je nujno zaradi uspešnejšega delovanja gospodarstva. Regionalna strategija inovacij mora temeljiti na razvojni strategiji regije, saj se številni skupni elementi vzajemno podpirajo, samo skupaj (kot del regionalnih procesov) pa lahko postanejo resnično učinkoviti. Skupni elementi so:

- razvoj človeških virov,
- razvoj gospodarske infrastrukture in ustanov oziroma vzpostavitev in preoblikovanje njihove funkcionalnosti,
- pospeševanje gospodarskega sodelovanja znotraj ozemlja,
- stopnjevanje gospodarske konkurenčnosti,
- pomoč pri razvoju regije in varstvu njene okolja,
- izkoriščanje resursov regije.

Regionalizacija predstavlja več desetletij trajajoč izziv, ki zahteva prenašanje vodstvenih (političnih) kompetenc odločanja na nižjo raven, vključitev civilnih, neprofitnih organizacij v državne in regionalne procese odločanja. Da bi lahko državljani, podjetniki in podjetja v čim večji meri uveljavili lastne interese, je potrebno, da država pripomore k širitvi njihovega manevrskega prostora in k uveljavljanju njihovih iniciativ. Ta pristop (subsidiarnost) je pogoj za prenovu družbe, oblikovanje gospodarstva, ki se naslanja na znanje, kar pa je istočasno tudi ključni dejavnik povečanja konkurenčnosti. Konkurenčnost regije zagotavljamo s sporazumi gospodarstva, ki temeljijo na znanju, in s spodbujanjem oblikovanja takih delovnih mest, ki za regijo predstavljajo dodano vrednost.

Deli (del/podsistem) nacionalnega inovacijskega sistema so regionalne inovacijske institucije. Pri oblikovanju regionalnih institucij je »adaptacija sistema« osnovni pogoj, ki mora biti izpolnjen, če želijo institucije uspešno delovati.

2.1 Strukturne značilnosti regionalnih institucij

Akterji pri regionalnem inoviranju:

- raziskovalno-razvojne (R&R) ustanove,
- podjetja, ki opravljajo raziskovalno-razvojne (R&R) dejavnosti,
- proizvodna in storitvena podjetja,
- ustanove za svetovanje za inovacije, storitvene ustanove,
- finančni servisi,
- interesne organizacije,
- organizacije za razvoj podjetij,
- organizacije za razvoj področij,
- izobraževalne ustanove,
- strokovne organizacije.

Glavni elementi regionalnih inovacijskih institucij:

- Ustanove, ki ustvarjajo znanje: univerze, raziskovalna središča, ki nastanejo z razvojem raziskovalnih ustanov.
- Posredniške ustanove: inovacijska središča, organizacije za transfer tehnologije, ustanove, inkubatorji, obrtniški parki, regionalni razvojni centri, finančne ustanove, tvegane kapitalske družbe, inovacijska osnova, podjetja, znanstveni in tehnološki parki, centri znanja, tehopolisi itn.
- Podjetja, ki jih zanima uporaba inovacij in se jih inovacija tudi dotika.
- Civilni in vladni organi, katerih interes je razvoj regije.

Zgoraj predstavljeni inovacijski »sistemski elementi« se združeno povežejo v mrežo, da bi zagotovili boljše delovanje, večjo koncentracijo moči itd.

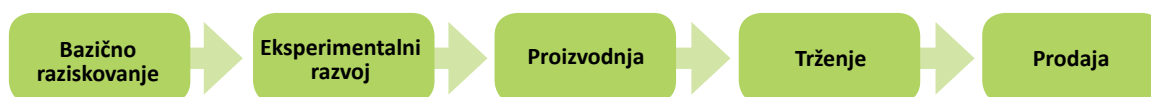
2.2 Model inovacijskih mrež

Če izvzamemo t. i. verižni model inovacij in se naslonimo na to, da je povezanost med akterji inovacij mrežna, lahko o akterjih inovacij izdelamo naslednji model. Na stičiščih mreže na povezovalnih točkah najdemo ak-

terje inovacij; tam se namestijo t. i. ciljne skupine. Ciljna skupina inovacijskega procesa zapolni aktivno vlogo pri inovaciji, na primer R&R ustanove, podjetja, finančne ustanove, medtem ko drugi katalizirajo oziroma pomagajo pri pospeševanju inoviranja, kot na primer organizacije, ki spodbujajo tehnološki transfer, interesne skupine in razvojne organizacije. Razvitost inovacijskega sistema je določena z intenzivnostjo in pogostostjo sodelovanja med akterji inovacije. Lahko bi rekli, da je en akter v sistemu inovacije toliko bolj inovativen, kolikor bolj ohranja stik z inovacijskimi ustanovami in partnerji.

2.3 Inovacijski modeli

Linearni modeli inovacij so eni izmed prvih modelov inovacijskega procesa, iz česar izhaja, da so ti modeli enostavni. Že iz samega poimenovanja lahko razberemo, da se jih kategorizira v različne sklope dejavnosti, ki so postavljene v sosledje. Ta model je prevladoval skoraj 40 let na znanstvenem področju, komaj v 80-ih so se lotili reforme tega modela. V primeru linearnih modelov lahko ločimo med dvema tipoma. Prvi tip se veže na Scumpetrov izum in je znan kot tehnološki ali »*technology push*« model.



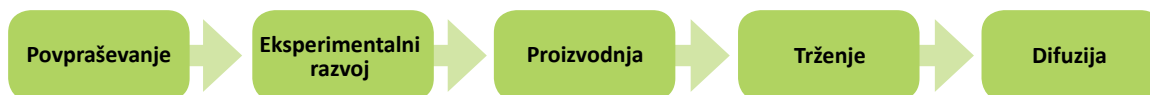
Slika 2: Linearni model inovacije »A«.

Schumpeter meni, da so rezultati bazičnega raziskovanja prvi korak inovacijskega postopka. V sklopu eksperimentalnega razvoja se oblikujejo zamisli o izdelkih, iz katerih nato inženirji ustvarijo konkretne izdelke. Temu sledi proizvodnja, nato pa

se s pomočjo trženja zažene difuzija. Glavna lastnost modela je ta, da neodvisno od povpraševanja trga z lansiranjem novih izdelkov na trg pri uporabnikih ustvari željo. To je tudi razlog, da ni primeren za izdelke, ki jih uporabniki kupujejo vsakodnevno.

Od 70-ih let prejšnjega stoletja naprej so v ospredje vse bolj pronicale želje in zahteve uporabnikov, tako je vloga trga postala vse bolj pomembna pri inoviranju. Na podlagi

teh teženj je nastal tržno voden ali »demand-pull« model, ki se povezuje s Schmooklerjem.

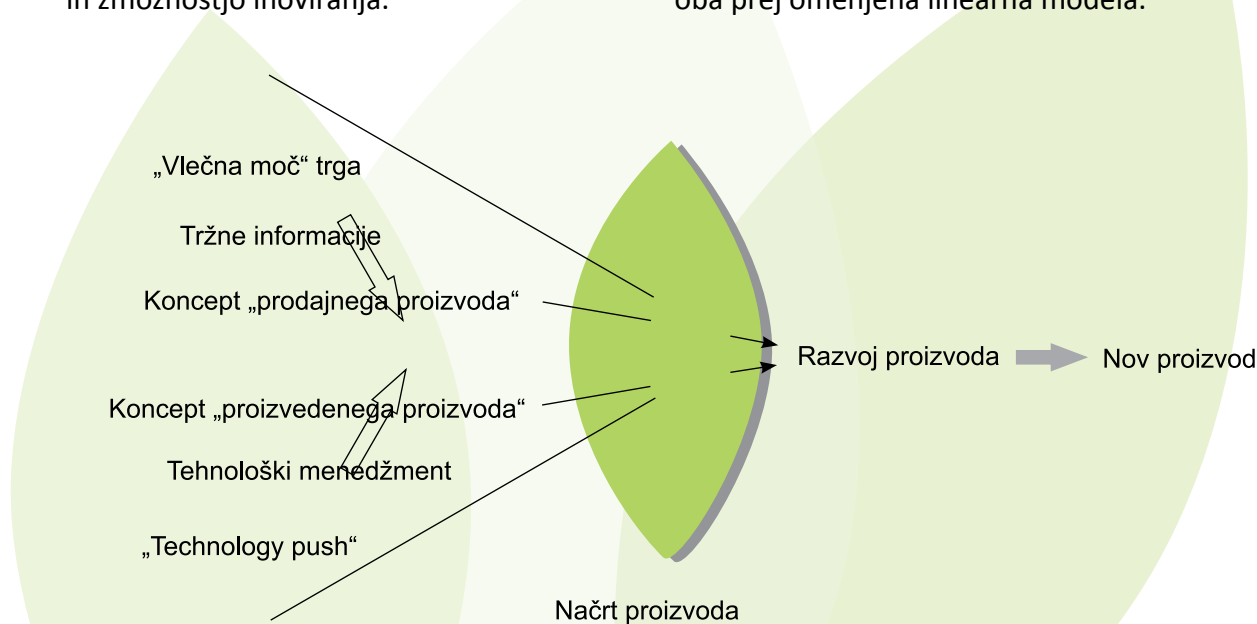


Slika 3: Linearni model inovacije „B“.

Za razliko od prejšnjega modela opazimo, da tukaj zahteve uporabnikov sprožijo inovacijski postopki, povpraševanje trga pa bo določilo smer razvoja. Zaradi te lastnosti so ta model imenovali tudi model »sledenja potrebam«. Ker se prilagaja zahtevam uporabnikov, je primeren za vpeljevanje inovacij za vsakdanje artikole.

Oba linearna modela imata svoje slabosti. V primeru modela inovacije, ki ustvari povpraševanje, na primer ni jasno, kako določeni gospodarski dejavniki vplivajo na inovacijski proces, saj ne analizirajo povpraševanja trga. V primeru modela inovacije, ki sledi povpraševanju, pa prezrejo možni razkorak med povpraševanjem trga in zmožnostjo inoviranja.

Prepleten (dvojni vozle) model inovacij: v primeru inovacijskega modela, ki ustvarja povpraševanje, prihaja zamisel za izdelke od razvojnega inženirja, največjo vlogo igra tehnologija, ki je gonilna sila. Velika napaka te vrste razvoja izdelka je, da ne upošteva zahtev uporabnikov, ki si morda ne želijo najnovejše tehnologije (vprašanje kompatibilnosti s prejšnjimi orodji). V primerjavi s tem pa pri modelu inovacij, ki sledi povpraševanju, zamisli o izdelkih oblikujejo strokovnjaki za trženje, saj je poudarek na povpraševanju. Tukaj je lahko tehnološki razvoj izdelka sekundarnega pomena v primerjavi z marketinškimi težnjami. Za premagovanje slabosti vsakega od teh modelov so razvili prepleten model inovacij, ki upošteva oba prej omenjena linearna modela.



Slika 4: Prepleten inovacijski model.

Bistvo modela je v tem, da je načrtovanje izdelka rezultat interakcije dveh različnih pristopov. Po eni strani bo izdelek zaznamovala tehnološka težnja podjetja, po drugi strani pa bodo upoštevali tudi možnost prodaje izdelka na samem trgu. Načrtovanje izdelka je tako rezultat združevanja dveh različnih virov informacij in tesnega prepletanja dveh različnih vidikov. Tega modela že ne moremo klasificirati kot povsem linearni model, saj v enaki meri upošteva tehnološki vidik kot tudi povpraševanje trga. Ko je izdelek določen, se nadaljnji koraki odvijajo v linearnem zaporedju. Iz tega bi lahko sklepali, da gre za neke vrste prehodni model.

Interaktivni (vračajoč se) model že v celoti pretrga vse vezi z linearno strukturo. Poleg tega, da združi modele, ki ustvarjajo povpraševanje, z modeli, ki sledijo povpraševanju, pa ponuja še neprestano možnost vračanja, ker je težko določiti potrošniške želje že na začetku inovacijskega procesa. Ob tem pa, ker lahko vplivajo na vsako fazo inovacijskega postopka, je bistveno, da podjetje pravočasno pride do teh informacij.



Slika 5: Rothwellov interaktivni model inovacij.

Na prvi pogled deluje ta model kot še eden od linearnih inovacijskih postopkov. Od linearne strukture se loči po tem, da je komunikacija pomembna pri slehernem koraku procesa inovacije. Komunikacija spremlja celoten potek razvoja, ob tem zagotavlja stalno možnost vračanja na vsako fazo v razvoju inovacije. Tako je skozi celoten proces inoviranja podjetju omogočen dostop tako do baze znanje kot tudi do tržnih zahtev.

(Vir: Buzás Norbert: *Innovációmenedzsment a gyakorlatban*, Budimpešta, 2007)



3 Faze in metode inovacijskega menedžmenta

3.1 Inovacijski postopek

Dandanes inovacija kot pojem, cilj in celo kot sredstvo ni samo v domeni velikih podjetij. Vse več podjetij v njej vidi priložnost za izboljšanje konkurenčnosti, veliko podjetij pa je bilo ustanovljenih na temelju inovacije. Dejstvo je, da obstajajo edinstvena odkritja, vendar če bo delovanje podjetja temeljilo na eni sami novi zamisli, ne moremo računati na pretirano dolgoročen obstoj podjetja. Prav zato je cilj uvedba procesa, uvedba tega v delovne procese, kar pa zahteva spremembo v strategiji, v vodenju in v največji meri spremembo razmišljanja.

3.1.1 Prvi korak inovacijskega postopka

Naj bo govora o izdelku, postopku ali celo o inoviranju podjetja je osnova vsega zamisel. Pri tem pojmu bi se radi ustavili in razložili tisto mističnost, ki ga obdaja. Avtorje zamisli večinoma pogosto označujejo z oznako kreativen ali sposoben, nastanek zamisli pa pripisujejo navdihu oz. inspiraciji. Nove zamisli pa niso samo plod izjemnih posameznikov in ob tem bi radi razčistili še drugo pomembno stvar: zamisli redko padejo z neba. Vztrajno čakanje na preblisk ne more predstavljati temelja inovativnega razmišljanja; to mora biti trdo delo, ki ga je možno usvojiti.

Sposobnost in kreativnost nista sinonima oziroma se ne moremo izogniti odgovornosti s trditvijo, da nismo sposobni. Dejansko ob-

stajajo posamezniki, ki se rodijo z določenim talentom (zato je v angleščini primeren izraz »gifted« oziroma nadarjen, ki označuje posameznike s talentom), vendar se seme kreativnosti skriva v vsakem od nas. Dandanes se veliko raziskovalcev ukvarja s to tematiko, ki jo poskušajo dokazati in s tem spodbuditi ljudi k bolj aktivni vlogi. Mnogi, med njimi tudi Sir Ken Robinson, za primer navajajo otroke, ki še niso ali so le v minimalni meri izpostavljeni vplivom izobraževalnih ustanov. Ena njegovih najljubših anekdot govori o dekletu, ki se je težko osredotočala na vse razen risanja. Ob neki priložnosti, ko je poglobljeno ustvarjala, jo je učitelj vprašal, kaj riše. Samozavestno je odvrnila, da riše boga. Učitelj je osupnil, saj nihče ne ve točno, kako je videti bog. Dekle mu je odvrnilo: »Čez minuto boste vedeli.«¹

Ta osnovna samozavest začne pri večini posameznikov kopneti nekje med začetkom šolanja in zaposlitvijo. To še ne pomeni, da proces ni reverzibilen. Prav zato bi se radi temu podrobneje posvetili v okviru tega tematskega sklopa. Pomembno je razumeti, da kreativnost ni privilegij določenih poklicev (npr. tržnik) in umetnikov. Ločimo med umetniško kreativnostjo in zamislijo, torej praktično kreativnostjo. Oboje je lahko osnova za inovacijo, vendar je pomembno izpostaviti, da kljub temu, če je nekaj novo, še ne pomeni, da je tudi inovativno oziroma kreativno. Prav ta velika prisila, prisila ustvarjanja nečesa novega, je tisto, kar še bolj zabriše mejo med temi pojmi.

¹ de Bono: 2009: stran 25.



Ko se zaključi proces oblikovanja zamisli, še ne pomeni, da se je celotni proces zaključil. Zamisel je treba še analizirati in na njo gledati kot na še nedokončano celoto. Kasneje lahko v sklopu inoviranja predstavlja nekakšno osnovo nove, še neodkrite zamisli.

Kadar danes ljudje pomislijo na inovativna podjetja, jih večina pomisli na podjetje Apple, saj je podjetje zagotovo v samem vrhu inoviranja. Tudi oni so padli v past, ki jo lahko opredelimo kot osnovno. Nekaj, kar se razlikuje od izvirnika, še ne moremo označiti kot »revolucionarni preboj«. iPhone 5 se ponaša z veliko novostmi, velik del teh novosti pa je, kar celo priznavajo zagovorniki podjetja Apple, »kopija«, ne predstavlja dejanskega preboja.² Tukaj bi se radi vrnili k prejšnji misli. Praktična kreativnost ne želi za vsako ceno ustvariti nekaj novega, temveč trajno spremembo ali ustvariti nekakšno dodano vrednost.³ Kreativnost pa sama po sebi ni postopek, temveč je končni rezultat. Zato še vedno ostaja vprašanje, kako se rodi zamisel.

3.1.2 Kreativno mišljenje kot osnova inovacije

Zmožnost kreativnega razmišljanja je možna zaradi t. i. lateralnega razmišljanja. To je ena od tehnik oblikovanja zamisli in odpravljanja težav, z njo lahko pridemo do novih zamisli, na nov način ali z neobstoječimi shemami. Razmišljamo »mimo« njih s pomočjo naših sposobnosti povezovanja.⁴

Na ta način si lahko zastavimo take nove cilje, ki omogočajo, da se ne vključimo v tekmo, temveč jo obidemo, saj lahko ustvarimo povsem novo konkurenčno okolje. Lahko izkoriščamo nove trge in ciljne skupine ter celo ustvarimo naraven monopol. Res je, da je zaradi manjše prilagodljivosti tveganje večje, vendar je vredno omeniti, da lateralne inovacije spremljajo manjša vlaganja.⁵

Ta način razmišljanja zahteva, da si drzno skreni s konvencionalne poti. Eno od sredstev za doseg tega je provokacija. Einstein jih je poimenoval možni scenariji, kar je nazorno pokazal s primerom vprašanja: »Kaj bi se zgodilo, če bi lahko potoval s svetlobno hitrostjo?« Provokacija je dejansko nekaj podobnega; z njeno pomočjo lahko oblikujemo podobne trditve, katere bi lahko v danem trenutku označili kot nelogične oziroma so vsaj v nasprotju z našimi takratnimi spoznanji. To pa nas vodi v napredek, k inovativni zamisli, ki je potrebna za odmik. Obstajajo številne poti, da pridemo do tega: lahko se osredotočamo na razlike med provokacijo in dejanskim stanjem, lahko si predstavljamo, kaj bi se zgodilo, če bi se provokacija uresničila, ali izpostavimo pozitivne aspekte pojava in na tak način oblikujemo določen koncept.⁶

Še vedno nismo prispeli do začetne faze. Želimo inovirati, verjamemo vase in v našo kreativnost, smo motivirani in razmišljamo na pravilen način. Vendar – kje začnemo s to prenovno?

² Pomembno je poudariti, da je nosil velik del zaslug za oblikovanja vala nezadovoljstva nad izdelkom zgrešen marketing, kar pa nikakor ne pomeni, da je bila sama kakovost izdelka nekvalitetna. Ljudje enostavno niso dobili tistega, kar so jim »obljubili« – kljub temu se je iPhone 5 prodajal za med.

³ de Bono: 2009: stran 26.

⁴ de Bono: 2009: stran 43. Lateralno razmišljanje (ang. lateral thinking) kot pojem se povezuje z Edwardom de Bonom. Njegove knjige govorijo o razvoju in delovanju kreativnega razmišljanja in o procesu razmišljanja. Vsakemu, ki želi sebe in sodelavce spodbuditi k oblikovanju zamisli, priporočamo, da se seznani z njegovimi metodami.

⁵ Szalai-Czékman: Intelligens Inverz Innováció – „31” In.: CEO Magazin, Letnik X, april 2009.

⁶ de Bono: 2009: stran 53–54.

3.1.3 Odkrivanje končnega cilja zamisli

Ključ zavestno oblikovane kreativnosti (njeno bistvo) je v področju, na katerega se bomo osredotočali, kjer želimo spremembo, prenovu.

Lahko govorimo o cilju zamisli, če imamo že konkreten problem ali situacijo, ki jo moramo rešiti. Naj bo to nekakšna napaka, konflikt v postopku ali v konkretnem razvoju. Na tej točki bomo ugotovili, zakaj smo se lotili določenega procesa in kaj je naš končni cilj.

Nekaj povsem drugega je, če govorimo o področju osredotočanja. To je tisto, kar lahko resnično pripomore k inovativnemu in istočasno tudi k lateralnemu razmišljanju. Nimamo zastavljenih izhodišč ali »obsega«, cilj je lahko karkoli, le da je skladen z našim interesnim poljem.

Vse to pa se mora nujno prilagajati večji celoti, predvsem dolgoročnim ciljem našega podjetja

3.2 Menedžment postopka inoviranja

Zgoraj predstavljeni postopki so lahko uspešni samo v primeru, če so ustrezno vodeni in se odvijajo v primerni podjetni kulturi. Tudi najmanjša enota podjetja mora podpirati inovacijo oziroma celotno strategijo in vizijo podjetja, ki jo je treba oblikovati na osnovi teh temeljev.

3.2.1 Inovacijski menedžment: vodenje in načrtovanje

H. Fayol trdi, da med osnovne funkcije vodenja štejemo: načrtovanje, organizacijo, napotke/stimulacijo, usklajevanje in postavljanje pravil (nadzor). Med naloge načrtovanja štejemo določanje ciljev (stvari, ki jih moramo dokončati) in sredstev za doseg tega.⁸ Poslanstvo (misija), slika prihodnosti (vizija), strategija in taktika so sestavni del oblikovanja poslovnih načrtov.

Misija pokaže tisto vlogo, ki jo podjetje želi v prihodnosti imeti; to je sama pot, medtem ko vizija že nakazuje destinacijo. Provokativno razmišljanje pa lahko že deluje na tej stopnji. Pred samo tridesetimi leti je Bill Gates napovedal, da bomo kmalu imeli na vsaki pisalni mizi računalnik – na veliko začudenje takratne strokovne javnosti. Danes se nihče več ne posmehuje temu, še več, to je postal celo moto podjetja Microsoft (z rahlo spremembo): PC na vsako mizo!

Strategija poleg dolgoročnih ciljev obsega tudi načine za uresničitev le-teh. Taktika pa obsega operativne korake. Inovacijski menedžment zajema vse to; poleg postopka načrtovanja in ponovnega načrtovanja pa še nadzorovanje načinov za uresničitev tega.

⁷ de Bono: 2009: stran 45–46.

⁸ Innováció Menedzsment Kézikönyv: 2006: stran 29.

3.2.2 Inovacijski menedžment: inovacijska strategija

Inovacijska strategija je eden od elementov (najpomembnejši) strategije podjetja (konkurenčnosti). Nujna je za določitev in uresničitev modernizacijskih nalog, ki so potrebne za oblikovanje/ohranjanje konkurenčnosti.⁹

Da bi lahko sploh določili naše področje zanimanja, moramo poznati lastne zmožnosti in omejitve. Našteti procesi prav tako ne predstavljajo enkratnih nalog. Analiziranja zunanjega in notranjega inovacijskega okolja ne moremo nikakor ločiti, ker imata veliko skupnega. Sledi njuna kratka predstavitev.

3.2.2.1 Analiziranje notranjega inovacijskega okolja

Danes že splošno znana metoda, ki jo lahko štejemo za klasično, je SWOT analiza.¹⁰ Lahko je koristna kot izhodišče, vendar ni zadostna na naši stopnji raziskovanja.

Zato je t. i. tehnološka presvetlitev (tehnološka revizija) neizogibna, saj lahko razkrije tehnološke kapacitete, prednosti in slabosti našega podjetja. Obstaja klasična revizija, ki jo opravijo strokovnjaki iz drugih podjetij, lahko pa tudi sami opravite revizijo v podjetju s pomočjo notranjih strokovnjakov. Uporabna metoda za doseg tega je revizija znanja, s katero oblikujemo zemljevid znanja.¹¹

V sklopu revizije znanja poleg analize (nadzora) ključnih dokumentov in aktualnega informacijskega sistema opravimo tudi intervju

z zaposlenimi in jim razdelimo vprašalnike, predvsem akterjem, ki sprejemajo odločitve. En od rezultatov je zemljevid znanja, ki predstavlja grafični prikaz količine in pretoka znanja v podjetju. Pri zbiranju podatkov je priporočljivo uporabiti anketni vprašalnik, ki meri ključne kompetence, ki so nujne za uspešno opravljanje dela, znanje zaposlenih in informacije, na koga naj se obrnejo, če med delom potrebujejo pomoč. Na grafično prikazan zemljevid znanja lahko vključimo osebe in dokumente, pomembno je, da je razviden pretok znanja, kar lahko kasneje postane izjemno koristno pri oblikovanju timov, da lahko vidimo področje osredotočanja. Poenostavljena različica te metode je telefonsko anketiranje zaposlenih, s katerim določimo znanje, ki ga posredujejo. To pa nam ni v tako pomoč pri sami inovaciji, čeprav je lahko še vedno koristno pri oblikovanju timov.

Analiza portfolijev predstavlja tudi enega od osnovnih pristopov vrednotenja notranjega okolja.¹² Tukaj ovrednotimo lastne izdelke in storitve na podlagi njihove tržne pozicije. Ena od klasičnih metod tega pristopa je BCG-matrica, ki lahko postane ključna za določitev smeri inovacije.

Proces postavi analizirane skupine izdelkov v štiri kategorije. Med »vprašaje« (skupina izdelkov na hitrorastočih trgih, ki imajo nizek tržni delež) med drugim sodijo tudi novi izdelki, ki so rezultat inovacije. Podjetje iz te skupine oblikuje svoje »zvezde« (uspešni izdelki, ki imajo velik tržni delež). Povečevanje trga zvezd pa uravnavajo strogo določena pravila življenjske krivulje in zvezde čez čas postanejo »molzne krave«.

⁹ Innováció Menedzsment Kézikönyv: 2006: stran 32.

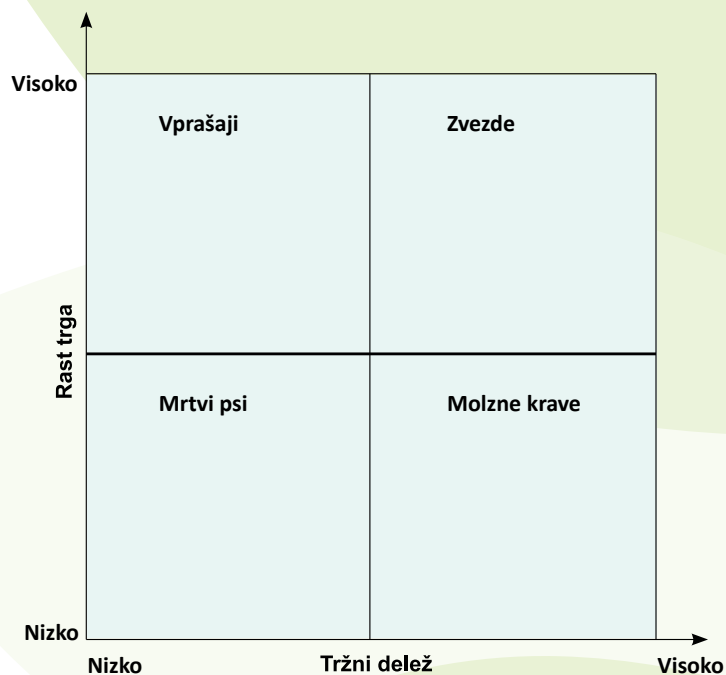
¹⁰ Slovensko SPPN ali Slabosti (Weaknesses), Prednosti (Strengths), Priložnosti (Opportunities), Nevarnosti (Threats). Odgovori na štiri osnovna vprašanja ponudijo indikacijo o smeri napredka. V vsakem primeru lahko postavimo pod drobnogled elemente, kot so: tehnološka opremljenost, menedžment, poslovni stiki in načini dostopanja do kupcev.

¹¹ Innováció Menedzsment Kézikönyv: 2006: stran 120–123.

¹² Podrobna razlaga možnosti analiziranja notranjega okolja, glej: Csath: 2008: stran 124–152.

Med »psi« se lahko znajdejo nove skupine izdelkov ali tisti izdelki, ki so sem prešli iz drugih treh skupin izdelkov – v vsaki fazi pogosto pride do spodrseljaja (izdelek, ki iz drugih skupin pride v skupino »psa«).

S pomočjo BCG matrice lahko pridemo do zelo pomembnih (inovacijskih) strategij. Očitno to postane cilj, da se določi, če ima podjetje le malo skupin izdelkov ¹³ v prvih treh četrtinah matrice. To analizo lahko opravi vsako podjetje s pomočjo spodaj predstavljene slike:



Slika 6: BCG matrica

3.2.2.2 Analiza zunanjega inovacijskega okolja

Nedvóumno sem sodi analiza, odkrivanje inovacijskega položaja in dosežkov konkurence. Ena od metod za merjenje tega je benchmarking. Benchmarking pomeni iskanje, analiziranje in primerjanje najboljših praks z lastnimi praksami in uporabo izsled-

kov drugih podjetij pri razvoju prakse lastnega podjetja. »Najboljša praksa« (ang. *best practice*) je ključna beseda benchmarkinga; predstavlja tako vrsto rešitve, ki je drugje prinesla izjemne rezultate. ¹⁴

Osnovo za benchmarking analizo predstavljajo intervjuji, ankete, analize strokovne literature in statistike.

¹³ Innováció Menedzsment Kézikönyv: 2006: stran 95.

¹⁴ Maczó: 2007 Glej:

<http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/ch01s12.html#id671961>.

Podrobneje o benchmarkingu: Innováció Menedzsment Kézikönyv: 2006: stran 175–184.

Za podrobnejše raziskovanje zunanjega okolja obstajajo enostavne, vsem dostopne metode. Te lahko ob tehtnem premisleku znatno prilagodimo ob pogovoru z vodjo, sodelavci ali v času pomembnejše reorganizacije podjetja.

Eden najbolj znanih je STEP oziroma PEST¹⁵ analiza, katere prednost je v tem, da zunanje dejavnike razdeli na segmente in jih segmentirano analizira. S pomočjo vprašanj merimo družbene (ang. *sociological*), strokovno-znanstvene (ang. *technological*), gospodarske (ang. *economical*) in politične (ang. *political*) elemente.

Vpliv svetovnega in državnega gospodarstva lahko vključimo v okvir ene od STEP analiz. Tržno okolje, če je to možno, pa zahteva še podrobnejše spremljanje.

Z zornega kota spremembe lahko na področju mikro okolja postane analiza konkurenčnosti v določeni gospodarski veji nekaj standardnega. Pravila tekmovalnega določa struktura gospodarske veje, kateri Porter pripisuje 5 osnovnih dejavnikov¹⁶:

- povečevanje intenzivnosti konkurenčnosti med podjetji znotraj gospodarske veje,
- ogrožanje nadomestnih izdelkov,
- potencialni vstop novih konkurentov,
- moč kupcev, kupna moč,
- moč dobaviteljev.

Najbolj jasna je analiza konkurence, čeprav ne gre podvomiti o njeni nujnosti, pa le-ta

kljub temu ne zadosti pogojev, ki jih določa lateralno razmišljanje. To, kar lahko pomaga pri izrisu našega fokusa, je med drugim preučevanje patentov. Ob preučevanju obstoječih patentov (tudi s pomočjo spletne baze podatkov) bomo lahko prišli do rešitve lastnega problema, ne da bi se lotili raziskovanja ali morda odkrili novo, še neodkrito tržno nišo. Izkušnje pravijo, da večina domačih podjetij ne uporablja niti najbolj osnovnih informacij o patentih, kar pa je lahko vzrok znatne prikrajšanosti na področju konkurenčnosti.¹⁷

Klienti in kupci bodo vedno predstavljali ciljno skupino. Zato moramo z njimi neprestano ohranjati stik, ogrodje za to pa lahko ponudi ustrezen sistem upravljanja odnosov s strankami, ki ga s tujko imenujemo CRM (Customer Relationship Management). Služi za temeljito analiziranje informacij o naših klientih in ponudi metode obvladovanja različnih skupin kupcev. Osnovo tega sistema lahko predstavljajo razne metode, poleg vsem dostopne strokovne literature in raziskovanja po spletu še na primer geo-marketing, ki temelji na geografski segmentaciji kupcev in ozemeljski segmentaciji kupcev.¹⁸

Ko na podlagi zgoraj predstavljenih delovnih okvirjev določimo strategijo, lahko začnemo z »inoviranjem« oziroma z uresničevanjem postopkov, ki so v predhodno zapisanih načrtih.

¹⁵ Podrobneje o analiziranju: Gyökér: 2003: stran 63–65.

¹⁶ Podrobneje v: Gyökér: 2003: stran 65–69.

¹⁷ Innováció Menedzsment Kézikönyv: 2006: stran 38.

¹⁸ Innováció Menedzsment Kézikönyv: 2006: stran 38.

3.3 Povzetek

Vsako podjetje skriva potencial, da postane inovativno, če vodstvu uspe v načrtu določiti cilje in poskrbeti, da bodo zaposleni razumeli pomen tega načrta. Zaposlenim pa ni treba samo sprejeti tega, temveč morajo to v celoti razumeti in si uresničitev načrta postaviti za skupni cilj. Z oblikovanjem okolij in sistemskih procesov, ki podpirajo oblikovanje kreativnih zamisli, lahko odkrijemo nova tržišča. Govorimo o procesih, kar že iz samega imena izhajajoč zahteva kontinuiteto, neprekinjeno delo. Inovacija se ne konča z eno samo zamisljo in proces se ne zaključi z vzpostavitvijo inovacijske strategije. Z upoštevanjem prej omenjenega bo to dosegljivo tudi za mala podjetja. Tako bo delovanje podjetja postavljeno na nove temelje, kar omogoči, da se lahko podjetje odpravi na pot inoviranja. To je vse samo kratek povzetek številnih priznanih teorij. Tistim, ki jih tematika podrobneje zanima, priporočamo poglobljeno preučitev virov, ki so navedeni v literaturi in opombah.



4 Skupinsko delo in vodenje ekip med inovacijskim postopkom

4.1 Učinkovito opravljanje dela med inovacijskim postopkom

Zagotovo imamo posameznike z izjemnimi sposobnostmi kot tudi nepogrešljive posameznike znotraj določenega podjetja. Med postopkom inoviranja se ni treba ozreti samo proti notranjim kapacitetam podjetja, temveč tudi proti zunanjemu okolju, to pa v veliko primerih zahteva tudi prepletanje različnih strokovnih področij. Težko si predstavljamo, da bi obstajal človek, ki je poleg tega, da se spomni odličnih zamisli, sposoben ideje tudi enako uspešno izvesti. Uspešnost nalog, ki morajo biti opravljene v sklopu postopka inoviranja, se zato znatno poveča, če jih opravljajo ekipe.

4.1.1 Tim ali skupina?

Marsikomu beseda tim enostavno ne gre v uho in z vso pravico. Vendar tukaj ne gre za »poslovenjen« izraz, saj v številnih primerih ta dva izraza ne pokrivata istega pojma. Skupine nas obkrožajo že od našega rojstva. Zahvaljujoč s spleta dostopnim uslugam lahko dandanes že vidimo tudi grafičen prikaz teh segmentov ali prečni prerez: družin, izobraževalnih ustanov, delovnih mest, prijateljev. Vse te skupine povezuje določena skupna sila, občutek ali celo interes. Lahko jih analiziramo kot celoto ali kot posamezne segmente celote. Izraz tim je heterogen oziroma je to samostojna organizacijsko-

delovna enota, ki je sestavljena iz različnih elementov. Tim je kompetenten za iskanje rešitve za določen problem, vendar vsebuje strokovnjake različnih področij, ki morajo v določenem časovnem okviru in pod pritiskom predstaviti rezultate, dokončati določen projekt.¹⁹

Ločimo tri vrste klasičnih timov:²⁰

- Delovni tim: večinoma stalne delovne skupine, ustvarjene za že določene delovne procese.
- Projektni tim: ustvarjen za določen čas, za reševanje določenega problema.
- Menedžmentski tim: sodelovanje visoko kvalificiranih članov vodstva podjetja.

V primeru inovacijskega postopka zadnja dva lahko obstajata za zadovoljitev funkcij podjetja ali inovacije. Ta postopek se mora vpeljati v vsakdanjik podjetja, vsaka inovacija zahteva poseben kader, če govorimo o karakterju ali strokovnem znanju, zato je malo verjetno, da bomo lahko z enim stalnim timom zagotovili uspešnost na področju inoviranja.

4.1.2 Težave pri vpeljevanju timskega dela

Kot smo že omenjali v prejšnjih poglavjih izobraževalnega gradiva, začetek vsakega inovacijskega postopka predstavlja določitev nekega cilja ali področja osredotočanja. Ustvariti moramo torej tim, ki se bo ukvarjal s tem vprašanjem.²¹ Oblikovanje zem-

¹⁹ Vir: <http://www.hrportal.hu/hr/leepites-helyett-team-munka-20100701.html>.

²⁰ Renesansa timov – Intervju Richard Harrissel In. CEO Magazin, VIII. évfolyam, 2007/3.

²¹ Glej predhodno gradivo: Az innovációs folyamatmenedzsment lépései, módszerei.

ljevda znanja nam je lahko v veliko pomoč pri sestavljanju tima. Že na začetku se bo postavilo, da oblikovanje kakršnegakoli tima pripelje do trenja ali celo do izvora konflikta. To, kar smo s tem dosegli, je drastična sprememba na področju delovanja v primerjavi s predhodnim stanjem, na katerega so se akterji že navadili. To velja tudi v primeru, če te metode dela ne uporabljamo prvič. Zato se postavlja vprašanje, kaj se skriva v ozadju oblikovanja timov – po gospodarski krizi pa so tako rekoč skoraj vsi še bolj »na trnih«, strah jih je za lastno delovno mesto ali podjetje. Zato je vprašljivo, zakaj so bili prav ti zaposleni izbrani za opravljanje te naloge.

Če želimo doseči uspeh, potem samo sodelovanje ne bo zadosten pogoj. Philip Kotter trdi, da brez 50 % podpore zaposlenih podjetja ali več kot 75 % podpore menedžmenta ne moremo pričakovati uspehov.²² Tukaj ni govora samo o začasnem nestrinjanju in oteževanju dela s strani tistih, ki niso del ekipe. Tudi znotraj tima se lahko oblikujejo pomisleki o nekompetentnosti določenih članov, vendar je pomemben element tudi odlašanje odgovornosti. Izbranci, ki so postali del inovacijskega tima, niso sposobni sprejeti odločitev, ki presegajo težo odločitev, ki so jih bili navajeni sprejemati – posledično se povečuje tudi psihična obremenitev.

Najpomembnejša vodstvena naloga nastopi torej že pred oblikovanjem ekip, ko določamo jasne cilje in načrt sodelovanja. Tukaj ne bo iz ozadja v ospredje stopila samo čustvena nevihta, ki lahko ovira inovacijo, temveč se s tem celoten postopek inoviranja postavi na čvrste temelje; vsak član tima ve, kaj je njegova naloga in zakaj mora to nalogo opraviti.

Obstaja t. i. DDG Companies (Double-Digit Growth podjetja z dvomestno rastjo) raziskava, ki se osredotoča na analiziranje storilnosti med zaposlenimi. Za podjetja, ki so dosegala izjemne rezultate, velja, da so posvečala veliko pozornost naslednjim trem področjem:²³

- Vsak zaposleni je imel odgovornost, da doseže zadane cilje. K temu so pripeti natančno zapisani cilji, ki smo jih že prej omenili.
- Moramo se prepričati, da zaposleni vedo (še posebej tisti, ki zasedajo pomembna mesta, ki so »najpomembnejši« za podjetje), da cenimo njih in njihovo delo. To jih bo motiviralo za nadaljnje uspehe.
- Ustvarimo okolje, v katerem bodo lahko zaposleni v vseh okoliščinah optimalno opravljali njihove naloge.

Mislim, da je to pomembna izkušnja, ki se dotika tudi timskega dela. Naj bo vpeljevanje timskega dela obenem tudi sredstvo za učvrstitev ciljev, za krepitev, spodbujanje in nagrajevanje razmišljanja in načrtovanja med samim inovacijskim postopkom. Veliko podjetij (to predvsem velja za mala in srednja podjetja) ni sposobnih svojim zaposlenim nuditi njim primerno možnost napredovanja, vizijo razvoja njihove kariere. Tukaj nimamo v mislih samo materialnih ugodnosti. Sprejmemo izhodišče, da se v vsakem od zaposlenih skriva želja po učenju in strokovnem izpopolnjevanju. Lahko jih pošljemo na nadaljnje izobraževanje, lahko podpiramo njihovo samostojno učenje, vendar kako bodo to znanje uporabili oziroma izkoristili novo pridobljeno znanje, če podjetje ne razpolaga s primernim delovnim mestom, ki predstavlja eno stopničko višje? Dandanes naziv ni več tako pomemben, veliko posameznikov lahko postane takšnih in drugačnih vodij,

²² Lásd: Farkas:2004:58–69. o. A Kotter-modell, illetve 109-117. o. A változásmenedzsment modelljei és módszerei c. fejezet.

²³ Gazdálkodj okosan a tehetséggel! Szerk: Gandossy-Tucker-Verma: 2007: 137.

vendar ne moremo v nedogled ustvarjati novih pozicij, ki zahtevajo strokovno visoko podkovan kader. Vpeljava timskega dela je idealna za razrešitev te kontradikcije. Ni večje motivacije kot postati del inovacijskega tima, ali ne? Strokovno znanje lahko odpre nova vrata, skrita kreativnost lahko končno pride do izraza. Ker so timi oblikovani glede na določena tematska področja, se izognemo temu, da bi člani izgubili prožnost ali izgoreli, saj vsak dan ne opravljajo tako intenzivnega dela. K temu bi dodali, da je tak način vpeljevanja timskega dela uspešen samo, če udeleženci procesa inoviranja prejmejo dodatne materialne nagrade.

4.1.3 Oblikovanje tima

Vedno prihaja do odmika od priporočenega števila članov ekipe. Pri odkrivanju in odpravljanju težav lahko vključimo največ 15 akterjev, pri reševanju težav pa 5–9 akterjev predstavlja optimalno število za učinkovito sodelovanje.²⁴

Eno od ključnih vodil menedžmenta človeških resursov je: Primerneža človeka na primerno mesto. Enako velja za oblikovanje timov. Do resnično vrednih rešitev bo prišla samo ciljno izbrana skupina perspektivnih posameznikov.

S pomočjo zemljevida znanja bomo lahko odkrili, kakšne strokovne kompetence skrivajo zaposleni znotraj podjetja. Uspeh dobro sestavljenega tima pa ne temelji izključno na strokovnosti, pomemben je tudi karakter članov tima in vloge, ki jo opravlja znotraj tima. Vloga (ali s strani akterjev sprejet socialni status) se oblikuje neodvisno od tega, s kom delamo, vendar imamo zagotovo tudi nekaj jasnih indikatorjev na tem področju.

Belbin in sodelavci (1999) so identificirali osem vlog, ki so nujne za funkcioniranje tima. Obstoj vsake od vlog je potreben. Če je katera od vlog odsotna, se njena odsotnost nemudoma občuti na delovanju celotnega tima. Noben akter ne more opravljati izključno ene same vloge, vendar je vsakemu dodeljena njegova dominantna vloga, ki pa se spreminja glede na aktualne naloge in sestavo tima.²⁵ Za oblikovalca tima je to izjemno bistvena informacija, ko se izbira tim. Zato se priporoča testiranje ali analiziranje znanja iz sorodnega tematskega sklopa, da bi sprejeli pravilno odločitev.²⁶

Na uspešnost tima ne moremo sklepati izključno na podlagi končnega rezultata, uspešnost lahko merimo že med samim delom in tako ugotovimo, ali tim primerno funkcionira. Za dobro delujoč tim velja:²⁷

- Neformalno in sproščeno vzdušje, posamezniki se dobro počutijo in kažejo vidno zanimanje.
- Dosti se pogovarjajo in vsak ima korist od tega (pogovor o drugih temah je prav tako sestavni del procesa, ker lahko pripelje do oblikovanja do novih misli – do določene mere).
- Člani ekipe prisluhnejo eden drugemu in nobeden se ne boji podeliti misli, za katere meni, da bi jih drugi imeli za drzne.
- Pogosto pride do debate in celo konflikta, ki je predvsem konstruktivne in intenzivne narave. Pogosto pride do iskrene in sprejemljive kritike, redke so nekonstruktivne opazke.
- Večino odločitev sprejmejo s strinjanjem vseh vpletenih, vodja ekipe ni dominanten in tim prav tako zahteva argumentov.
- Če je treba ukrepati, so naloge jasno določene in vsak jih sprejeme.

²⁴ Innováció Menedzsment Kézikönyv: 2006: stran 124.

²⁵ O vlogah podrobneje glej: <http://www.hrportal.hu/hr/leepites-helyett-team-munka-20100701.html>.

²⁶ S spleta snemljiv Belbin-test: http://kreativ.dfthungaria.hu/admin/userfiles/belbin_LETOLT.pdf.

²⁷ Vrhunski menedžment timskega dela – Intervju Harold Resnickel In: CEO Magazin, Letnik VIII, april 2006.

Če ne zaznamo vidnih znakov prej omejenih pojavov ali pride do nasprotnega učinka, se poveča vloga menedžmenta tima.

4.2 Menedžment tima

Vsaka skupina razpolaga z vodjo tima, ki je prišel do te pozicije po »naravni selekciji« ali pa ga na to funkcijo imenuje direktor podjetja. Poleg tega, da si moramo prizadevati za oblikovanje samostojno delujočih timov, je naloga vodje, ki usmerja postopek, da članom inovacijskega tima priskrbi vsa možna sredstva.

To so lahko materialna sredstva, tehnološki razvoj, lahko pa je strokovna ali psihološka podpora. Slednja je potrebna zaradi spremenjene stopnje odgovornosti ali nastajanja resnejših konfliktov. V tem primeru pride do povečanja pomena motivacije, facilitacije, reševanja konflikta in vodstvenih nalog.

4.2.1 Facilitacija

Ponovno tuj izraz, vendar ni dovolj, da ga samo omenimo. Izraz facilitacija bi najbolje opisali kot pomoč pri delu. Pokriva dejavnost, ko zunanji član timu pomaga prebroditi določen proces, težavo ali celo spremembo tako, da vsakega člana skupine spodbuja k bolj aktivnemu sodelovanju.²⁸

Ta metoda temelji na prepričanju, ki smo ga že omenili²⁹ v poglavju o kreativnosti, da ima prav vsak član tima v sebi sposobnost generiranja inovativnih zamisli in lahko ponudi neko posebno in vredno stvar k celotnemu postopku. Vloga facilitatorja je, da

v članih tima spodbudi to znanje, zamisli in jih spodbuja k medsebojnemu učenju, k skupnemu razmišljanju in sodelovanju. Ne vključuje se v razprave o vsebinskih vprašanjih, pomaga pa pri sprejemanju odločitev in pri spodbujanju kreativnega razmišljanja.

Prav posebno poglavje bi lahko namenili psihološkim napetostim, ki so rezultat spremenjene stopnje odgovornosti. Postopek inoviranja je (kot velja za vse postopke, vendar v tem primeru pride bolj do izraza) zaporedje odločitev. Psihološkega ozadja tega pojava ne smemo nikakor prezreti, ko vodimo določen tim.

Napetost, ki jo ustvarjajo situacije, v katerih je treba sprejeti odločitve, in časovna stiska, poskrbita, da premalo razmislimo o lastnih odločitvah. To se potem razširi na vsa druga področja delovanja, katerim ne pripišemo velikega pomena. Torej, večje število možnosti ima lahko več negativnih učinkov:

- odločitve zahtevajo več truda,
- pogostejše pride do napak,
- posledice niso samo psihološke narave, temveč postanejo resnejše, kot je predstavljeno v viru.³⁰

Tukaj je poudarek na metodi oziroma mora biti facilitator sposoben nuditi metodološko podporo v tem primeru. Ni jasno, če vloga vodje tima ali direktorja že v sebi skriva možnost sprejemanja strateških odločitev, še več: to je eden največjih izzivov vodenja. Tisti, ki prepozna pomembnost tega vprašanja, se lahko obrne za pomoč k zunanjim strokovnjakom (ang. *coach*, *trener*, *svetovalec*), lahko pa se poglobi v strokovno literaturo.³¹

²⁸ Vir: <http://www.cegtrening.hu/hatekony-facilitas/>.

²⁹ Glej predhodno gradivo: Faze in metode inovacijskega menedžmenta.

³⁰ Schwartz: 2006: stran 82.

³¹ Izvrsten raziskovalec sredstev za sprejemanje strateških odločitev je Zoltayné Paprika Zita. Del njenih raziskav je na voljo kot s spleta snemljiva vsebina. Ena najpomembnejših knjig o tej temi se imenuje Teorija odločanja (2005, Založba Alinea Bp.).

Naloge facilitatorja so torej kompleksne: prepozna najmočnejše točke in sposobnosti članov tima in jim pomaga, da mirno izrazijo svoje upe, pomisleke in zamisli s skupino. Podpira skupino, vnaša samozavest, da lahko izrazijo in preizkusijo nove zamisli in ovrednoti raznolikost.

Za to dejavnost potrebujemo posebne strokovnjake, lahko zaposlimo strokovno usposobljene facilitatorje, ker to delo zahteva obsežno strokovno znanje. Če pregledamo posamične dejavnostne elemente, moramo uvideti, da je velika večina teh v osnovi vodstvenih nalog. Vsak vodja mora v sebi skrivati nekaj malega facilitatorja, še posebej, če se ukvarja z menedžmentom inovacijskih postopkov.

4.2.2 Podpiranje skupnega ustvarjanja zamisli

Kot smo že prej omenili, določen inovacijski tim potrebuje tudi konkretno podporo s sredstvi ali metodologijo. Po analizi zunanjega in notranjega okolja postane jasno, kakšno tehnološko ozadje potrebujemo za povečevanje učinkovitosti skupnega dela.

Za spodbujanje oblikovanja zamisli lahko nudimo predvsem metodološko pomoč in zagotovimo enostavna, a uporabna sredstva, kot je *flip chart* tabla. *Brainstroming* (slovensko viharjenje možganov) tehnike so lahko uporabne, vendar samo v določenih fazah, saj običajno služijo za reševanje konkretnega problema.

Delphi je lahko učinkovitejši od kompleksnejših postopkov. Smiselno ga je uporabiti,

če se soočamo z zapletenim vprašanjem, ki ga ne moremo rešiti v okviru enega kratkega sestanka.

V tem primeru mora zelo specifično definirati problem, nato strokovnjakom za tista področja postaviti zelo konkretna vprašanja. Nato moramo odgovore (tiste, pri katerih smo dosegli strinjanje in tiste, ki so še ostali nerešeni) podrobneje predstaviti. Nato se moramo ponovno lotiti še odprtih vprašanj in postopek ponoviti z anketiranci. To počnemo tako dolgo, dokler ne pride mo do popolnega strinjanja glede vseh vprašanj.³³

Uporaba teh metod ni obvezna, tim bo čez nekaj časa sam ustvaril svoj način dela, vendar so za tiste, ki se zdaj poskušajo lotiti oblikovanja projektnih timov, ali do sedaj niso imeli uspeha, lahko te metode izjemno koristne.

4.3 Posebni timi

Določena vrsta inovacije ni nujno rezultat delovanja timov. Sestava ekipe lahko prav tako vsebuje inovativne elemente. Razvoj informacijske tehnologije je poskrbel, da lahko že od koderkoli dostopamo do kateregakoli dokumenta, tako smo neprestano v stiku tudi, če nismo na istem mestu. V domovini komaj zdaj začnemo razumeti pomen atipičnega načina dela, vendar se lahko pod takimi pogoji oblikujejo celo virtualni timi.³⁴ Določene projekte lahko dokončamo na način, kjer se člani tima osebno nikoli ne srečajo.

³² <http://www.hrportal.hu/hr/atszervezeskor-jol-johet-a-facilitalas-20110607.html>.

³³ Priročnik o inovacijskem menedžmentu: 2006: stran 125.

³⁴ Poslovoden priročnik – HR Innováció Kutatási Projekt 2005, Glej: http://www.kekocean.hu/files/store/HRI_Exec_Sum.pdf.

Na prvi pogled to morda zveni neu-resničljivo, saj bi človek pričakoval, da bo prišlo do manjka na področju sestavljenega tima. Vendar številne spletne skupnosti in forumi poskrbijo za oblikovanje prijateljskih odnosov, tako odsotnost srečanja posameznikov še ne pomeni neosebnega odnosa. Ne glede na to je to velik izziv z zornega kota človeških resursov (tudi z organizacijskega zornega kota), vendar pomislimo, kakšne prednosti se skrivajo v takem sistemu. Mednarodne strokovne ekipe v vsakem pomenu besede nudijo skoraj brezmejne možnosti.

Seveda pa to od vodstva zahteva veliko mero zaupanja, vendar kot številne raziskave dokazujejo, bo tudi to obrodilo sadove. Notranja motivacija je motor vsake inovacije oziroma lasten trud vsakega zaposlenega, ki se veča z vse večjo samozavestjo. Na osnovi te notranje motivacije so pri ZN začeli z uvažanjem ROWE tipa delovnega okolja (*Results Only Working Environment*).³⁵ To pomeni, da se zaposleni sami odločijo, kje in kdaj bodo opravili svoje delo. Bistvo je, da se delo opravi do določenega roka. Zveni neverjetno, vendar to ne prinese samo uspeha: podjetja, ki funkcionirajo po tem principu, so uspešnejša od konkurenčnih podjetij, ki ne uporabljajo te metode. Moramo dodati, da je velika večina teh podjetij izrazito inovacijskih podjetij, kot na primer podjetja, ki delajo v IT sektorju, vendar je ta sistem uporaben tudi v primeru projektnih timov.

Odličen primer notranje motivacije in specialnih timov je iniciativa gospoda Micka Ebelinga.³⁶ Njegova neprofitna organizaci-

je *Not Impossible Foundation* (fundacija Ni nemogoče) se ukvarja z oblikovanjem kreativnih zamisli in po svetu neprestano išče najprimernejše posameznike, ki bi lahko postali del tima.

V priporočenem video posnetku je razvidno, kako je oblikoval poseben tim za pomoč paraliziranemu umetniku. Čeprav on sam ni strokovnjak, je s pomočjo članov tima (programerji, umetniki in celo hackerji), ki se predhodno niso poznali, ustvaril in poskrbel, da je »EyeWriter« postel dostopen vsem. To so posebna očala, ki omogočajo ustvarjanje svetlobnih grafitov le s premikanjem oči. Njegov moto je lahko osnova za vsako inovacijo: Če ne zdaj, potem kdaj? Če ne jaz, potem kdo?

4.4 Povzetek

Kreativni in inovacijski procesi ustvarjanja lahko neverjetno dobro funkcionirajo v timu. Ključ do uspeha vsakega procesa je, da za določeno nalogo izberemo skrbno sestavljen tim. To pa zahteva, da ima vodja ustrezno znanje, ki ga lahko pridobi na številne načine. Poleg jasno določenih ciljev lahko delo inovacijskega tima učinkovito podpiramo še s primernimi sredstvi in metodološko podporo.

³⁵ Daniel H. Pink: 2010.

³⁶ http://www.ted.com/speakers/mick_ebeling.html.

http://www.ted.com/talks/mick_ebeling_the_invention_that_unlocked_a_locked_in_artist.html.



5 Vrednotenje inovacijskih procesov

5.1 Metoda za vrednotenje IMP³rove inovacijski menedžment

Kmalu po tem, ko je Generalni direktorat Evropske komisije za podjetništvo in industrijo pripravil besedilo Zakona o malem gospodarstvu, je bilo le-to z namenom informiranja malih in srednjih podjetnikov objavljeno na spletni strani direktorata v jezikih vseh držav članic. Madžarska verzija spletne strani Evropske unije je malim in srednjim podjetnikom dostopna s klikom na spodnjo povezavo: http://ec.europa.eu/small-business/index_hu.htm.

Namen omenjenega portala je zagotoviti malim in srednjim podjetnikom v Evropski uniji popoln dostop do informacij v zvezi z bistvenimi političnimi odločitvami in iniciativami, zakonodajnimi postopki, programi in iniciativami, relevantnimi za evropske male in srednje delničarje.

Program IMP³rove: najbolj znana brezplačno dostopna in na spletu delujoča metoda za vrednotenje inovacij, namenjena malim in srednjim podjetnikom. Program, ki deluje ob podpori Evropske unije, razvit pa je bil s pomočjo Evropske komisije, omogoča poslovno rast ob uporabi sredstev inovacijskega menedžmenta. Svetovalnim in posredniškim podjetjem nudi vključitev v delo oziroma možnost sodelovanja z znanimi strokovnimi organizacijami ter organizira osebne svetovalne delavnice za male in srednje podjetnike, ki se jih kot del inovacij-

skega procesa da izvesti s pomočjo programa IMP³rove.

IMP³rove je bil razvit z namenom podpirati sposobnosti inovacijskega menedžmenta podjetij, poleg tega pa omogoči ustvariti zemljevid inovacijskega menedžmenta na evropskem nivoju, s čimer pomaga pridobivati vladno pomoč za inovacije.

IMP³rove Innovation je spletno sredstvo za samovrednotenje, ki ga podpira evropska iniciativa INNOVA. Cilj iniciative je spodbuditi male in srednje delničarje k razvijanju svojih sposobnosti vodenja inovacij. Podjetnikom omogoči določitev njihovih lastnih kapacitet upravljanja inovacij ter primerjavo s podobno velikimi podjetji v Evropski uniji. Če želijo uporabniki dobiti oceno svojega inovacijskega menedžmenta ter strokovna navodila, morajo zgolj izpolniti vprašalnik ob pomoči navodil. Izhodišče IMP³rove-a je sredstvo, s katerim lahko družbe ocenijo svoje trenutne sposobnosti. Po oceni lastne učinkovitosti na podlagi primerjave z drugimi vam bodo IMP³rove-ovi svetovalci na voljo z nasveti glede razvoja učinkovitosti upravljanja inovacij.

Sistem deluje tako, kot da bi sledili dobro vodenemu strokovnemu svetovanju glede menedžmenta inovacij: vodi k solidnemu, obstojnemu podjetniškemu razvoju.

IMP³rove ponuja tudi možnost za to, da svetovalci stopijo v stik s potencialnimi strankami glede na njihove potrebe, zahvaljujoč bazam podatkov pa ima vsak upo-



Slika 7: »Hiša inovacij«, ki jo je izdelal A. T. Kearney.

rabnik (svetovalci, podjetniki, posredniki) možnost vzpostaviti omrežje z namenom razvoja znanja v povezavi z menedžmentom inovacij.

IMP³rove je osnovan na konceptu »House of Innovation«, ki ga je izdelal A. T. Kearney. »Hiša inovacij« temelji na teoriji, ki pokriva ves postopek menedžmenta inovacij.

S pomočjo spodnje »pajkove mreže« sistem za vrednotenje vizualizira dosežke posameznega podjetja v posameznih dimenzijah.

Točke, ki jih je podjetje doseglo v posameznih dimenzijah, se vrednotijo znotraj vrednostnega intervala med 0 % in 100 %. Te vrednosti so nato upodobljene na mreži.

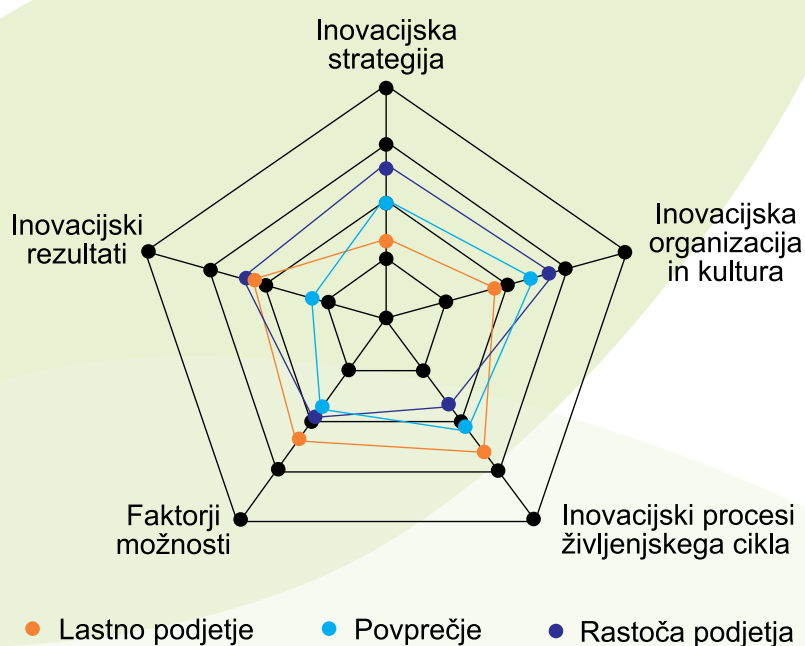
Obstaja možnost primerjave lastnih doseženih točk z rezultati tako imenovane benchmarking skupine. Sistem omogoča možnost preveriti rezultate dveh takih benchmarking kontrolnih skupin. Na mreži so lahko tako prisotni rezultati ene izmed »povprečnih« ter ene izmed »top 10« skupin.

Do izbora »povprečne« skupine pride tako, da posamezno podjetje pred pričetkom vrednotenja izbere benchmarking skupino, s katero si želi primerjati lastne rezultate. Kriteriji za izbiro so lahko: država, industrija, panoga, velikost, starost podjetja itd.

Skupina »Top 10« oziroma z drugim imenom skupina »Growth Champions« (se pravi »Prvaki rasti« – najboljši prevod bi najbrž

bil »Najbolj dinamično razvijajoča se podjetja«) prikaže skupek rezultatov tistih podjetij iz benchmarking skupine, ki dosegajo najboljše rezultate (so v prvih 10 % med vsemi podjetji) na sledečih področjih v zadnjih štirih letih: najvišja in najbolj konstantna prodajna rast, operativni prihodki, število delavcev.

Po izpolnitvi spletnega sistema za samovrednotenje inovacij bo sistem narisal spodaj prikazano sliko v obliki »pajkove mreže«, pri čemer bo upošteval rezultate, ki jih je podjetje doseglo v posameznih dimenzijah ter izpostavil rezultate pred tem izbrane »kontrolne skupine«.



Slika 8: Sistem za vrednotenje menedžmenta inovacij IMP³rove – diagram v obliki pajkove mreže (vzorec).

(vir: The IMP³rove Assessment, A.T. Kearney GmbH, Duesseldorf, July 2010.)



6 Medsebojno sodelovanje v tekmovanju

Grozd je geografska, na skupnih prednostih in inovativnem povezovalnem sistemu osnovana koncentracija, katere del so med seboj vertikalno in horizontalno povezana bodisi med seboj tekmujoča bodisi sodelujoča podjetja iz določene industrijske panoge, sorodne in podporne industrijske panoge, finančne institucije, storitvene in sodelovalne infrastrukturne (v ozadju) institucije (izobraževanje, strokovno izobraževanje, raziskovanje) ter podjetniške zveze (zbornice, strokovna združenja) (NFGM Forrástérkép 2010, 10).

Program Pólus je vodilni vladni program (glede na stanje dne 30. aprila 2010), ki si je v okviru vladne koncepcije za razvoj gospodarstva zadal cilj povečati mednarodno konkurenčnost z zagotavljanjem podpore tako inovacijskim in z izvoznim potencialom razpolagajočim grozdom kot tudi razvojnim investicijam v podjetniško okolje mest, določenih za razvojne pole. Glede na sprejeto koncepcijo sloni program Pólus na dveh osnovnih stebrih (NFGM Zemljevid virov 2010,10):

- steber razvoja podjetništva,
- horizontalni steber razvoja gospodarstva.

Razvoj grozdov se izvaja s pomočjo stebra za razvoj podjetništva. V povezavi z razvojem grozdov program predvideva sledeče štiri faze (NFGM Forrástérkép 2010, 10–11; Pólus Klaszter Kézikönyv 2008, 32):

- *Začetni grozd*: 0–1 leto dokumentiranega delovanja, izoblikovanje komunikacijskih in informacijskih kanalov, organizacija skupnega pojavljanja (Vir: ROP-ok).
- *Razvijajoči se grozd*: 1–3 leta dokumentiranega delovanja, zagon inovacijskih sto-

ritev za neposredno spodbudo produkcije, skupno izobraževanje, treningi, snovanje in podpiranje sodelovalnih projektov, izoblikovanje storitev za pomoč drugim akterjem v regiji (Vir: ROP-ok).

- *Akreditirani grozd*: Pogoj je več kot triletno dokumentirano delovanje in izvajanje neposredno s produkcijo povezanega inovacijskega sodelovanja. Sredstva, dostopna v okviru stebra za razvijanje podjetništva programa Pólus, se dodelijo na podlagi predhodnega filtriranja posamezen grozd sestavljajočih podjetniških mrež, ki želijo sodelovati v programu. Upravičenec do podpore v okviru programa mora ustrezati strogim kriterijem glede kakovosti, ki so določeni v akreditacijskih merilih, sestavljenih z namenom vrednotenja grozdov. Vire za podporo skupnega razvoja lahko pridobijo le grozdi, ki so uspešno prestali enoten postopek ocenjevanja oziroma akreditacije. Podpirane dejavnosti: skupni R&R projekti (Vir: GOP).

- *Inovacijski grozd Pólus*: inovacijska podjetja, ki sodelujejo v okviru programa Pólus. Sem spadajo sodelovanja z dokazano inovativnim in ustreznim tržnim potencialom (Vir: GOP).

Zahvaljujoč temu, da se viri seštevajo, se tveganje zmanjšuje, inovacijski grozdi pa lahko v projekte R&R vključijo male in srednje delničarje oziroma posredujejo ali licencirajo potrebne tehnologije. Prednosti, ki jih nudijo inovacijski grozdi, so lahko še posebej koristne za male in srednje delničarje (Tóth 2007, 10).



Kot izhaja iz zemljevida dodeljevanja sredstev Nacionalnega ministrstva za razvoj in gospodarstvo, je do aprila leta 2010 na področju Madžarske naziv Akreditiran inovacijski grozd prejelo skupno 21 grozdov, vendar nobeden iz regije Nyugat-Dunántul. Na podlagi podatkov na spletni strani Pólus Programiroda Kft. ugotovimo, da se do datuma priprave te študije stanje v regiji Nyugat-Dunántúl ni spremenilo.

Sistem strokovnega ocenjevanja pri natečaju za akreditacijo, vidiki (Pólus Klaszter Kézikönyv 2008, 14):

- I. Uresničitev sodelovanja v okviru grozda
 - a. Institucionalizirano financiranje
 - b. Skupno izvajanje aktivnosti
- II. Sestava grozda
- III. Uspešnost malih in srednjih delničarjev, članov grozda
 - a. Trenutna gospodarska dejavnost malih in srednjih delničarjev, članov grozda
 - b. Gospodarska uspešnost malih in srednjih delničarjev, članov grozda, v minulih treh letih
- IV. Uspešnost grozda R&R&I
- V. Strategija in načrt delovanja grozda

Grozdi in mrežne iniciative so pogosto uporabljena politična sredstva pri izvajanju tehnološke politike oziroma razvijanju gospodarstva. V Evropi skoraj ni regije ali večjega mesta, ki ne bi podpiralo na sodelovanju temelječe raziskovalne dejavnosti in izgradnje mreže med podjetji, univerzami, raziskovalnimi laboratoriji oziroma med drugimi institucijami v okviru specifičnega sektorja, panoge ali tehnološkega področja.

Raziskovalci in svetovalci so razvili sistem sredstev, s pomočjo katerega lahko odkrijejo potencialne grozde in identificirajo področja, kjer bi lahko s politično aktivnostjo sprožili proces oblikovanja mreže. Po drugi strani pa je na voljo le malo sredstev, ki

bi služila kot podpora oziroma vir informacij pri strateškem in operativnem vodenju mrež.

Strokovna literatura o menedžmentu seveda ponuja podjetjem in javnim institucijam številna sredstva, vendar pa se le-teh ne da kar tako uporabiti v primeru takih mrež, kot so denimo iniciative oblikovanja grozdov. Ker so podjetja organizirana hierarhično oziroma fokusirana na proizvodnjo produktov in zagotavljanje storitev, poleg tega pa se nahajajo še v tekmovalnem okolju, se v veliki meri razlikujejo od regionalnih mrež, ki se osredotočajo na izmenjavo informacij in ustvarjanje znanja.

Poročilo o duhovnem kapitalu (čeprav pripravljeno v prvi vrsti za podjetja) je metoda, ki se osredotoča izrecno na prej omenjeno dimenzijo znanja. V preteklih letih jo je ogromno podjetij, raziskovalnih inštitutov in univerz uspešno uporabilo za to, da je pripravilo poročilo o lastnem duhovnem kapitalu.

Poročila o duhovnem kapitalu dopolnijo tradicionalna finančna poročila, saj na strukturiran način analizirajo in ovrednotijo nematerialne dobrine organizacij. Ti elementi so posebnega pomena za iniciative grozdov mrež. Duhovni kapital lahko razdelimo na tri dimenzije: človeški, strukturni in povezovalni. V metodologiji RICARDA so te tri dimenzije opredeljene takole:

- *Človeški kapital*: znanje, ki ga v mrežo prinesejo njeni člani in ki vključuje pripravljenost, izkušnje ter sposobnosti ljudi. Posebna pozornost je posvečena tistim posameznikom, ki aktivno sodelujejo v aktivnostih omrežja.
- *Strukturni kapital*: tiste možnosti in sredstva, ki služijo izmenjavi in dokumentaciji znanj (baze podatkov, intelektualna lastnina, organizacijska kultura, organizacija procesov itd.).
- *Povezovalni kapital*: tisti viri, ki sodijo

k zunanjim povezavam menedžmenta grozda, kot na primer druge R&R institucije, mreže, podjetja, ki niso včlanjena, ter tisti, ki sprejemajo politične odločitve.

Poročilo o duhovnem kapitalu podjetja lahko opravi različne funkcije za menedžment mreže, člane, zunanje zainteresirane ter širšo javnost:

- *Sredstvo informiranja*: tako menedžment kot člani dane mreže pridobijo informacije o količini in stanju njenega duhovnega kapitala.
- *Strateški razvoj*: poročila pokažejo, na kakšen način duhovni kapital prispeva k doseganju ciljev mreže ter nakažejo korake, ki jih je potrebno narediti za dosego popolnosti.
- *Politično učenje*: poročila o duhovnem kapitalu nudijo zainteresiranim (politika, državna uprava) dragocen vpogled v strukture, ki so pogosto financirane z javnimi sredstvi.
- *PR*: poročila o duhovnem kapitalu pomagajo ponazoriti in posredovati različne prednosti regionalnih grozdov in iniciativ mrež.

Na poročilo o duhovnem kapitalu lahko gledamo kot na ekipno delo, ki vsebuje skupne dejavnosti menedžmenta mreže ter njegovih izbranih članov. Člani mreže posredujejo ter ovrednotijo informacije – z vidika kvalitete procesa in rezultatov je njihov input odločilnega pomena.

Pričujoči priročnik je metodološki kašipot, ki nas korak za korakom vodi skozi proces priprave poročila o duhovnem kapitalu. Nadalje vsebuje številne predloge glede osrednjih elementov poročila, ki jih je potrebno prilagajati dani situaciji. Priprava poročila o duhovnem kapitalu je sestavljena iz različnih dejavnosti, vključujoč skupinsko delo, zbiranje podatkov (tudi ocenitev članov) ter

pisarniško raziskovalno delo. Primeri poskusnih aplikacij RICARDA ponazorijo način ponovitve tega procesa pri drugih evropskih grozdih oziroma iniciativah mrež.

Pojem grozda praviloma označuje geografsko koncentracijo takšnih medsebojno povezanih podjetij ter z njimi povezanih specializiranih dobavnih institucij na določenem področju, ki hkrati med seboj tekmujejo in sodelujejo.

Nad to idejo so se navdušili v mnogih evropskih regijah in mestih ter uvedli sisteme, s katerimi so sprožili iniciativo in pomagali zgraditi mrežo v okviru določene panoge oziroma tehnološkega področja. Podjetja in institucije, ki so jih nagovorile takšne iniciative, niso nujno primer kritične mase oziroma »idealnega« nivoja povezanosti – možno je, da gre zgolj za latenten ali potencialen grozd. Takšni grozdi in iniciative mrež vključujejo širok razpon ukrepov, ki podpirajo regionalno raziskovalno sodelovanje med podjetji in drugimi institucijami (univerze, raziskovalni laboratoriji, podporni instituti) v določenem sektorju, panogi ali na tehnološkem področju.

Pričujoči priročnik se osredotoča na tiste grozde in omrežne iniciative, katerih dejavnost se sklada z vsaj enim izmed spodaj naštetih skupnih faktorjev:

- *Institucionalizacija*: profesionalen menedžment mreže in jasno zamejena članska struktura.
- *Regionalni politični cilji*: strukture, ustvarjene z namenom prispevati k regionalnim inovacijam in/ali gospodarskemu razvoju.
- *Intenziviranje znanja*: obilje znanja oziroma stopnjevanje njegovega širjenja pomeni v prvi vrsti gonilno silo za tiste člane, ki sodelujejo pri aktivnostih mreže ali pa pripomorejo k njihovem nastanku. Takšno povezovanje ima še nadaljnje prednosti: na primer ekonomijo obsega ali skupno proizvodnjo.



Slika 9: Grozdi, delujoči v regiji Nyugat-Dunántúl.
Vir: spletna stran Pólus Programiroda Kft.

Dodatek k evidenci pisarne Pólus Programiroda – v regiji Nyugat-Dunántúl smo identificirali obstoj oziroma delovanje grozdov, naštetih v spodnji tabeli:

Županija Győr-Moson-Sopron
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grozd vinarstva in vinskega turizma regije Nyugat-Dúnántúl 2. Madžarski grozd pohištvene industrije 3. Madžarski grozd razvoja vozil 4. Panonski grozd avtomobilske industrije 5. Grozd železarske industrije in strokovnega izobraževanja Professio 6. Informacijski grozd regije Sopron 7. Logistični grozd regije Sopron
Županija Vas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Medijski grozd regije Nyugat-Dunántúl 2. Grozd vsebine in industrije znanja regije Nyugat-Dunántúl 3. Zahodnopanonski ekološki grozd 4. Panonski grozd lokalnih izdelkov 5. Panonski grozd informacijske tehnologije 6. Panonski logistični grozd 7. Panonski grozd obnovljive energije 8. Panonski tekstilni grozd
Županija Zala
<ol style="list-style-type: none"> 1. Madžarski peletni grozd 2. Grozd izobraževanja odraslih regije Nyugat-Dunántúl 3. Panonski grozd lesne in pohištvene industrije 4. Panonski gozd mehatronike

6.1 Tipologija regionalnih grozdov in omrežnih iniciativ

	Mreža R&R	Inovacijska mreža	Upravljeni grozd	Industrijska okrožja 8
Menedžment mreže	Institucionaliziran	Institucionaliziran	Institucionaliziran	Na splošno ni institucionaliziran, toda ...
Fokus	Začetni, sodelovalni del R&R projektov; skupna R&R infrastruktura	Transfer in demonstracija tehnologije	Regionalizacija vrednostne verige; skupna infrastruktura, trening, marketinška dejavnost	... samoupravne skupnosti zagotavljajo industrijskim združenjem skupno infrastrukturo
Velikost	Od majhne do srednje	50–50.000 zaposlenih	3.000–40.000 zaposlenih	20.000–100.000 zaposlenih
Iniciativa/Financiranje	Javno raziskovanje, razvijanje tehnologije in inovacijski politični programi (predvsem državni); določeno časovno obdobje	Pogosto financirano iz javnih sredstev (državno ali regionalno), sčasoma se lahko vzdržuje sama (članarine)	Pogosto financiran iz javnih sredstev (državno ali regionalno), sčasoma se lahko vzdržuje sam (članarine)	Kumulativna rast, izhaja joča iz ugodnih vplivov okolja ali naključnih pozitivnih zunanjih učinkov (vplivi trga delovne sile, tehnološko prelivanje itd.)
RICARDA primer	Polymer Competence Center Leoben (PCCL)			

Vir: Poročilo o duhovnem kapitalu za regionalne grozde in omrežne iniciative, Priročnik o metodologiji RICARDA, Berlin, november 2007



7 Menedžment intelektualne lastnine in transfer tehnologije

Neizbežen pogoj za zaščito duhovnih stvaritev je izbira ustrezne oblike zaščite. V tem poglavju sledi pregled posameznih oblik zaščit, s pomočjo katerega bomo lahko izbrali najboljšo opcije za našo poslovno dejavnost.

7.1 Poslovna skrivnost

Seveda se lahko vsako podjetje samo odloči, ali bo svojo duhovno stvaritev, ki ji zagotavlja poslovno prednost, posredovalo v javnost ali pa bo podrobnosti obdržalo v tajnosti ter jo tako hranilo kot poslovno skrivnost in ščitilo pred nepošteno konkurenco.

Poslovna skrivnost so vsa pomembna dejstva, informacije, podatki in rešitve, ki jih imajo podjetja in partnerji interes obdržati v tajnosti in ki so bila ocenjena kot poslovna skrivnost oziroma so bili izvedeni vsi potrebni ukrepi, da bi se jih obdržalo v tajnosti.

Kot poslovna skrivnost se lahko recimo pojmuje določen tehnični postopek, način izdelave, distribucijski načrt oziroma know-how.

Poslovno skrivnost lahko pozna le določeno število zaposlenih, ki jih pogodba – praviloma določba v pogodbi obvezuje k ohranjanju teh informacij v tajnosti.

Doseči to, da bi se določena informacija označila kot poslovna skrivnost, je precej preprosto. Za razliko od večine duhovnih stvaritev, zaščitene kot industrijska lastnina

(npr. patent, zasnova, uporabni vzorec), se v povezavi s poslovno skrivnostjo ne pričakuje, da bi šlo za popolno novost oziroma da bi pomenila napredek glede na trenutno stanje znanosti. V povezavi s poslovnimi skrivnostmi se za novost pojmujejo elementi, ki še niso znani in ki se jih na ta način loči od splošno znanih informacij.

7.1.1 Kaj naj vsebuje pogodba o zaposlitvi?

Veliko težje je doseči, da bi informacija, ki jo želimo ohraniti kot poslovno skrivnost, dejansko ostala v tajnosti. Glede na to, da za poslovno skrivnost ni potrebno zaprositi za zaščito pri uradu za intelektualno lastnino, je pomembno z dotičnimi delavci skleniti tako pogodbo o zaposlitvi, ki bo vključevala tudi določbo o ohranjanju poslovnih skrivnosti. Iz previdnosti je potrebno tudi z drugimi poslovnimi partnerji podpisati take pogodbe o sodelovanju, ki zagotavljajo ohranitev poslovnih skrivnosti.

Vidimo lahko, da je poslovna skrivnost precej ranljiva oblika zaščite. Sicer obstaja možnost sprožiti pravni postopek proti kršilcu naše poslovne skrivnosti, vendar je v tem primeru potrebno predstaviti dobro osnovane dokaze tako o sami kršitvi poslovne skrivnosti kot tudi o tem, da smo storili vse, da bi jo zaščitili. Zato je vredno premisliti o tem, ali ne bi bilo smiselno naši rešitvi priskrbeti kako drugo, zanesljivejšo obliko zaščite.

7.2 Avtorske pravice

Avtorska pravica je oblika, ki ne vključuje nobenih formalnosti. Registracija ni potrebna, saj zaščita nastopi hkrati z nastankom stvaritve.

7.2.1 Za katere stvaritve je moč pridobiti avtorsko pravico?

Avtorske pravice ščitijo literaturo ter znanstvene, umetniške in druge stvaritve, v kolikor gre za izvirna avtorska dela.

Na avtorske pravice se nanaša zakon št. 86 iz leta 1999, ki ne navede podrobno, katera dela so lahko zaščiteni z avtorskimi pravicami, temveč le našteje primere tipičnih stvaritev, ki so zaščiteni z avtorskimi pravicami. Iz načina naštevanja primerov izhaja, da se lahko avtorska pravica pridobi tudi za druge ne izrecno navedene tipe del, v kolikor gre za individualne izvirne stvaritve. Zakon o avtorskih pravicah nadalje določa, da morebitna zaščita v obliki avtorske pravice ni odvisna od kakovostnih ali estetskih značilnosti oziroma od ocen o nivoju stvaritve.

Zakon opredeli tudi tista dela, ki ne morejo biti zaščiteni na način, kot je predviden z omenjenim zakonom. Ta zakon tako ne predvideva zaščite za pravne določbe, druga pravna sredstva za vodenje države, sodne odločbe oziroma odločbe organov oblasti, objave in uradne akte organov oblasti ter druge uradne objave in akte, kot tudi ne za pravno določene standarde in druge podobne odločbe. Nadalje se z avtorskimi pravicami ne da zaščititi dejstev in dnevnih novic, ki služijo kot osnova medijskim izdelkom, kot tudi ne idej, principov, postopkov, operativnih in matematičnih metod oziroma izvajanja folklornih običajev.

Do zaščite pa so med drugim upravičena referenčna dela, dnevni časopisi, računalniški programi, baze podatkov, reklame, tehnične risbe, načrti in spletne strani, v kolikor gre za individualne izvirne stvaritve, kakor to določa zakon.

7.3 Osebnostne in premoženjske pravice avtorjev

V povezavi s svojim delom je avtor deležen osebnih in premoženjskih pravic.

Osebnostne pravice so sledeče:

- pravica do javne objave dela,
- pravica do umaknitve dela,
- pravica do objave svojega imena,
- pravica do zaščite integritete svojega dela.

V zakonu so opredeljene sledeče premoženjske pravice:

- pravica do razmnoževanja dela,
- pravica do razširjanja dela,
- pravica do javne predstavitve dela,
- pravica do posredovanja dela v javnost,
- pravica do predelave dela,
- pravica do razstave dela.

Avtorji stvaritev, zaščiteneh z avtorskimi pravicami, razpolagajo z izključno pravico do kakršnekoli uporabe stvaritve, pa tudi do tega, da pravico do uporabe storitve pod določenimi pogoji prenesejo na druge. Zakon pa hkrati opredeljuje tudi tiste načine za uporabe stvaritev, za katere ni potrebno pridobiti dovoljenj oziroma plačati tantiem. V to kategorijo tako denimo sodijo citiranje, uporaba v izobraževalne in znanstvene namene ter razmnoževanje za lastne potrebe.

Izpostaviti je potrebno, da zgoraj omenjena prosta uporaba ne sme kršiti predpisov o pošteni uporabi dela, ne sme brez povo-

da škodovati pravno zaščitenim interesom avtorja, nadalje mora ustrezati zahtevam glede dobronamerne in poštene uporabe, kar pomeni, da cilj proste uporabe ne sme biti v nasprotju s predpisi.

Celotnih knjig, časopisov, not (razen z roko ali pisalnim strojem), digitalnih baz podatkov, programske opreme (zanjo je možno pridobiti varnostno kopijo), gradbenih in tehničnih načrtov oziroma javnih predavanj se ne sme kopirati niti za lastne potrebe.

Na določeno delo vezane avtorske pravice so časovne omejene in veljavne za čas življenja avtorja oziroma še 70 let po njegovi smrti.

7.3.1 Sorodne pravice

Zakon o avtorskih pravicah ureja tudi zaščito s sorodnimi pravicami. Sorodne pravice ščitijo izvajalce, ustvarjalce zvočnih posnetkov, radijskih in televizijskih organizacij ter ustvarjalce filmov. V primeru teh pravic zaščita velja 50 let od datuma prve izvedbe, prenosa oziroma uvedbe v promet.

7.3.2 Zaščita baz podatkov

Zakon o avtorskih pravicah prav tako regulira zaščito baz podatkov *sui generis*.

Baze podatkov *sui generis* so samostojna dela. To so zbirke po določenem sistemu urejenih podatkov, ki omogočajo posamičen dostop do vsebinskih elementov. Glede na to, da pri bazah podatkov *sui generis* ne gre za izvirno ureditev oziroma urejanje vsebine, jih zgoraj omenjeni Zakon o avtorskih pravicah ne ščiti niti kot zbirna dela, tako da njihova zaščita sodi v okvir sorodnih pravic, pa tudi to le v primeru, če preverjanje, pridobivanje in prikazovanje vsebine baze podatkov zahteva znatne materialne stroške ali precejšen človeški napor. V primeru baz

podatkov je zaščita veljavna 15 let od datuma njihove javne objave.

Ustvarjalec baze podatkov je oseba, ki se je lotila njenega ustvarjanja v lastnem imenu, na lastno odgovornost ter v njeno dokončanje vložila potreben napor. Avtor baze podatkov se lahko sklicuje na tu obravnavane pravice tudi v primeru, če nekateri njeni deli posamezno niso upravičeni do zaščite z avtorskimi pravicami. Če so nekateri izmed delov baze podatkov upravičeni do zaščite z avtorskimi pravicami, pravice avtorja baze podatkov ne vplivajo na druge pravice, vezane na te elemente.

Pomembno je vedeti, da lahko oseba, ki uporablja javno objavljeno bazo podatkov v skladu s pravom, neznaten del njene vsebine prekopira in ponovno uporabi brez dovoljenja avtorja baze podatkov. Za osebne potrebe je dovoljeno prekopirati tudi znaten del vsebine baze podatkov, v kolikor namen tega ni ustvarjanje dohodka. Ta določba se ne nanaša na baze podatkov, vodene s pomočjo računalniške tehnike.

7.3.3 Pravna zaščita programske opreme

S pravno zaščito programske opreme se prav tako ukvarja Zakon o avtorskih pravicah. Avtor programske opreme lahko vse iz avtorstva izhajajoče premoženjske pravice prenese na uporabnika.

Če je bila ustvaritev programske opreme del avtorjeve delovne obveznosti, se nastala programska oprema pojmuje kot službena, upravičenec do iz nje izhajajočih pravic pa je delodajalec, tako da vse na programsko opremo vezane premoženjske pravice pridobi delodajalec. V kolikor službeno programsko opremo koristi delodajalec, delavec nima pravice do nagrajevanja. Če programska oprema ni bila ustvarjena v sklopu delovne-

ga razmerja, se načeloma sklene pisna pogodba o uporabi. V slednji je priporočljivo določiti funkcije računalniškega programa ter čim bolj podrobno tudi zahteve glede kvalitete.

Pomembno je vedeti, da je v primeru programske opreme prepovedano pripravljanje kopij za osebno uporabo, ne da pa se prepovedati tega, da bi si uporabnik ustvaril varnostno kopijo programske opreme.

Glede na to, da gre pri izogibanju tehničnim ukrepom za zaščito programske opreme za tako vrsto kršitve prava, ki je lahko celo v nasprotju s kazenskimi zakonskimi predpisi, je priporočljivo opremiti programsko opremo z nosilcem podatkov z zaščito proti kopiranju. Enako učinkovito je lahko uporabniško dovoljenje, ki zahteva aktivacijo oziroma registracijo.

7.4 Patent

Patent zagotavlja lastniku izuma v primerjavi s konkurenti prednostni položaj na trgu izdelkov in tehnologij.

7.4.1 Kateri izumi so upravičeni do zaščite s patentom?

Do prejetja zaščite s patentom so upravičeni izumi, ki ustrezajo sledečim kriterijem

- noviteta,
- izumiteljska dejavnost,
- uporabnost v industriji.

Izum se pojmuje kot nov, če ne pripada stanju tehnike. K stanju tehnike pripada vse tisto, kar je bilo pred datumom prioritete (prijave) dostopno kjerkoli ali komerkoli na svetu.

Izum je plod izumiteljske dejavnosti takrat, ko le-ta strokovnjaku glede na stanje tehni-

ke ni očitna, kar pomeni, da prispeva k stanju tehnike, zaradi česar jo imamo za izumiteljsko.

Na Madžarskem se da veljaven patent pridobiti preko prijave patenta v nacionalnem ali evropskem okviru ali v okviru Pogodbe o sodelovanju na področju patentov (PCT), v kolikor prijava in prijavljeni izum ustrezata pravnim predpisom.

Postopek se lahko sproži s prijavo pri nacionalnih uradih oziroma po evropski poti v primeru držav podpisnic Evropske patentne konvencije (EPC). Prijavo se lahko vloži neposredno ali pa v okviru Pogodbe o sodelovanju na področju patentov (PCT).

7.4.2 Kako se da na Madžarskem pridobiti patent?

Postopek za pridobitev patenta na Madžarskem se sproži z vložitvijo prijave pri Nacionalnem uradu za intelektualno lastnino ali pri Evropskem patentnem uradu. Zaščita s patentom upravičencu zagotavlja izključno pravico do tega, da prepove uporabo izuma drugim, kar pomeni, da ima upravičenec monopol nad uporabo izuma.

Zaščita s patentom velja 20 let od datuma vložitve patenta. Po preteku obdobja zaščite postane patent del javnega dobra in ga lahko vsak prosto uporablja.

Kdaj se splača vložiti prijavo za patent? Odgovoriti si je potrebno na sledeča vprašanja:

- Naj izum obdržim v tajnosti ali naj ga prijavim?
- Kdaj naj vložim prijavo za pridobitev patenta?
- Kakšni bodo stroški patentiranja?

Stvaritelj ali pravni naslednik izuma se lahko odloči, ali bo izum obdržal v tajnosti ali pa ga bo posredoval v javnost. Če se

odloči, da ga bo obdržal v tajnosti, lahko uživa njegove prednosti le, dokler tega istega izuma ne bo samostojno iznašel oziroma razvil nekdo drug. Ko bo torej ta skrivnost prišla v javnost, bo prvotni stvaritelj izgubil svoj prednostni položaj in ne bo mogel preprečiti drugim, da bi uporabljali izum. Hkrati bo upravičenec do zaščite s patentom do izteka obdobja zaščite imel monopolni položaj pri razpolaganju z izumom oziroma se bo lahko skliceval nanj ob morebitnem soočenju z uporabnikom patentiranega izuma, ki do tega ni upravičen.

Še posebej je potrebno premisliti, v kateri fazi raziskovanja oziroma razvijanja bi bilo potrebno vložiti prijavo za patentiranje izuma. V kolikor je vložena prehitro, in sicer po pojavitvi ideje, vendar pred izvedbo poskusov, ki bi potrdili idejo izuma, se bo zgodilo, da se s kasnejšimi rezultati ali novimi meritvami ne bo več dalo dopolniti – v širšem pomenu spremeniti – opisa patenta. V povezavi z določeno idejo izuma je sicer možno v roku enega leta od vložitve prve prijave vložiti nadaljnje prijave, katerih vsebino se da združiti ob ohranitvi prioritete dni prijav v skupno prijavo (npr. mednarodna prijava). Če s prijavo čakamo predolgo oziroma vse do zadnjih pridobljenih rezultatov, se lahko zgodi, da bo kdo drugi prav tako prišel do enake rešitve ter vložil prijavo za pridobitev patenta in dobil izključno pravico v povezavi z izumom. Z vložitvijo prijave za pridobitev patenta je torej smiselno odlašati le tako dolgo, dokler nimamo v rokah tehnično ustreznega in najverjetneje tržno konkurenčnega izuma, pri čemer lahko upravičeno predpostavimo, da bodo v roku enega leta opravljeni vsi poskusi, ki bodo ustrezno podprli in v potrebni meri splošili idejo izuma.

Stroški postopka za pridobitev patenta se od dne vložitve prve prijave oziroma med prehajanjem iz ene faze postopka v drugo

znatno povečujejo, zaradi česar se je potrebno čim prej (če je možno pred pretekom enega leta po vložitvi prve prijave) odločiti, ali je smiselno investirati v izpeljavo postopka patentiranja določenega izuma. Pri pridobitvi patenta je potrebno računati z znatnimi stroški, kar postavlja podjetje, ki želi sprožiti tak postopek, pred resno finančno odločitev.

Pridobitev patenta je lahko kar precejšen finančni zalogaj, če začnemo s tem, da se je za izdelavo učinkovite patentne strategije ter pripravo opisa patenta, patentnih zahtev in risb smiselno zanesti na pomoč patentnega zastopnika, ki ima dovolj znanja in izkušenj, da pripravi spise, potrebne za vložitev prijave za pridobitev patenta na takšen način, da bi bilo med postopkom čim manj težav oziroma da bi sam izum glede na svoje karakteristike dobil najbolj obsežno možno zaščito, saj ne nazadnje prav to določa resnično tržno vrednost s patentom zagotovljenega monopolnega statusa.

Pretehtati je potrebno tudi to, ali se bo izum uporabljal zgolj na področju Madžarske ali pa se ga bo posredovalo tudi na tržišča drugih držav. V slednjem primeru je namreč smiselno vložiti mednarodno prijavo za pridobitev patenta.

Poleg plačila uslug patentnega zastopnika predstavljajo precejšen strošek v postopku pridobitve patenta tudi upravne pristojbine za storitve, povezane z vlogami, po vložitvah prijav pa še letne pristojbine za podaljšanje veljavnosti.

7.4.3 Pomen raziskovanja prejšnjih pravic

Pred začetkom razvijanja in načrtovanja je smiselno preučiti strokovno literaturo z namenom seznaniti se z že poznanimi ter uporabljenimi tehničnimi rešitvami. Tega

se lahko učinkovito lotimo z raziskovanjem patentnih dokumentov, saj je v njih možno najti tematsko grupirane že poznane izume v povezavi z določeno temo.

Za izvedbo tovrstnega raziskovanja patentov lahko podjetje najame poklicnega zastopnika ali pa ga opravi samo. V kolikor bo raziskovanje opravil profesionalni zastopnik, zaprosimo za podrobno pravno mnenje glede tega, ali uporaba izuma ni protipravna glede na trenutno registrirane oziroma neregistrirane pravice.

Omenjeno raziskovanje je možno izvesti z uporabo različnih baz podatkov. Kot primer naj omenimo spodnje baze podatkov:

- Baza podatkov Escapenet Evropskega patentnega urada:
<http://ep.espacenet.com>
- WIPO, prijave PCT: <http://www.wipo.int>
- Javna baza podatkov o industrijski lastnini Nacionalnega urada za intelektualno lastnino (PIPACS) <http://pipacsweb.hpo.hu>

Raziskovanje se lahko nadalje izvaja tudi na posameznih nacionalnih patentnih uradih, pri čemer se moramo zavedati, da je lahko določena rešitev omejena na določeno državo.

Kako se prepričati, da rešitev, ki jo nameravamo distribuirati, ni v konfliktu s patentnimi pravicami drugih?

Če razpolagamo s tehnično rešitvijo, ki bi jo želeli uporabiti, vendar pa obstaja možnost, da pride do konflikta s patentnimi pravicami drugih, lahko sprožimo postopek o negativni ugotovitvi, kakor je določen v na patentno zaščito izumov nanašajočem se zakonu št. 83 iz leta 1995. Omenjeni zakon določa, da lahko tisti, ki ga skrbi, da bi bil proti njemu sprožen postopek zaradi

prilastitve, zaprosi za ugotovitev, ali rešitev, ki jo želi uporabiti, ni v konfliktu s patentnimi pravicami drugih. V prošnji je potrebno označiti tisti patent, za katerega se sumi, da bi lahko bil v konfliktu. V postopek se vključi upravičenca dotičnega patenta. V postopku mora prosilec opisati tehnično rešitev tako natančno, da bo možna primerjava z že prizanim patentom. Če je ugotovljeno, da ni konflikta, se proti izumu na podlagi primerjanega patenta ne da sprožiti postopka glede morebitne prilastitve.

7.5 Uporabni vzorec

Zaščita uporabnega vzorca je podobna patentu, le da so kriteriji za njeno pridobitev nekoliko manj strogi.

Zaščita uporabnega vzorca služi zaščiti tistih na novo razvitih struktur, ki ne dosegajo nujno nivoja izuma, ki bi se ga dalo patentirati.

Prednost zaščite uporabnega vzorca je, da je postopek pridobitve dovoljenja bistveno hitrejši in enostavnejši, podaljševanje veljavnosti pa cenejše kot v primeru patenta.

Prijava zaščite uporabnega vzorca je po prejetju zaščite javno dostopna in si jo lahko vsak ogleda. Zaščita traja 10 let, zatem postane vzorec javno dobro in ga lahko vsak svobodno uporablja.

7.5.1 Prednosti zaščite uporabnega vzorca

To obliko zaščite se splača izbrati takrat, ko določena tehnična rešitev ne dosega nivoja, ki bi omogočal njeno zaščito s patentom, hkrati pa presega raven strokovnjakove rutinske dejavnosti. Čas trajanja pridobitve take zaščite je precej krajši kot v primeru pa-

tenta, saj se v postopku registracije ne izvaja preverjanja novosti oziroma inventivnega koraka (do tega lahko pride v postopku razveljavitve, sproženem na pobudo tretje osebe, ki oporeka dodelitvi zaščite).

Ta oblika zaščite se potemtakem priporoča lastnikom manj pomembnega izuma, ki ni ključen za proces, nadalje tistim z omejenimi finančnimi sredstvi ali pa za primere, ko se da oporekati temu, ali je izum res nov.

7.6 Zaščita dizajna

Do zaščite dizajna je upravičena zunanja oblika izdelka ali enega izmed njegovih delov, v kolikor je le-ta unikatna.

- Dizajn je nov, če se pred datumom prioritete v javnosti še ni pojavil njemu identičen dizajn.
- Dizajn je unikatna, če na poznavalca ob primerjavi s katerikoli dizajnom, ki se je pojavil v javnosti pred datumom prioritete, naredi vtis drugačnosti.

Dizajn je lahko tridimenzionalen, kot recimo v primeru oblike oziroma izoblikovanosti izdelka, lahko pa tudi dvodimenzionalen, če gre na primer za vzorec ali motiv na tekstilu. Ta oblika zaščite igra ključno vlogo v tekstilni in usnjarski industriji.

Zaščita dizajna je lahko nacionalna, mednarodna ali pa na ravni Evropske unije (tudi Skupnosti). Ob pridobitvi zaščite dizajna na ravni Evropske unije je le-ta veljaven v vseh državah Evropske unije.

7.6.1 Kako pridobiti zaščito dizajna?

Na splošno se da zaščito dizajna pridobiti z vložitvijo prijave pri nacionalnem ali mednarodnem forumu oziroma pri forumu Skupnosti. Sistem zaščite dizajna na ravni skup-

nosti omogoča pravno zaščito dizajnom v Skupnosti tudi brez registracije.

Preko postopka pridobitve zaščite dizajna, ki ne zahteva posebne registracije, se lahko pridobi enotna pravna zaščita dizajna, veljavna v vseh državah članicah. Obdobje zaščite se prične s prvim pojavljanjem v javnosti v Evropski uniji. Čas trajanja zaščite, pridobljene v postopku, ki ni zahteval registracije, je tri leta. Glede na to, da ta oblika zaščite ščiti le pred posnemanjem dizajna, lahko upravičenec do takšne zaščite intervenira proti uporabi dizajna, za katerega ni bilo pridobljeno dovoljenje, le v primeru, če je prišlo do njegovega posnemanja.

Zaščita dizajna, pridobljena v postopku, ki je vključeval registracijo, pa ne ščiti upravičenca le pred posnemanjem, temveč omogoča slednjemu intervencijo tudi proti uporabi takšne zunanje oblike, ki na poznavalca ob primerjavi z dotičnim dizajnom ne naredi vtisa drugačnosti.

Na državni ravni se da prošnjo za zaščito dizajna vložiti pri Nacionalnem uradu za intelektualno lastnino (SZTNH), medtem ko se prošnja na ravni Skupnosti vloži neposredno pri Uradu za usklajevanje na notranjem trgu (OHIM) s sedežem v španskem Alicanteju. Prijave za mednarodno zaščito lahko madžarski kandidati vložijo preko Nacionalnega urada za intelektualno lastnino oziroma pri mednarodni pisarni Svetovne organizacije za intelektualno lastnino s sedežem v Ženevi.

Tako v primeru nacionalne, mednarodne kot zaščite dizajna na ravni Skupnosti je čas njene veljavnosti pet let od datuma prijave. Čas veljavnosti zaščite se da največ štirikrat (ob plačilu določene pristojbine) podaljšati še za dodatnih pet let, najdaljši možen čas veljavnosti zaščite dizajna je torej petindvajset let.

7.6.2 Pomembnost raziskovanja prejšnjih pravic

V kolikor nam čas in proračun to dopuščata, je pred vložitvijo prijave za zaščito dizajna priporočljivo izvesti raziskavo. Če so identično oziroma podobno zaščito dizajna že prijavili, potem ni priporočljivo vlagati prošnje za registracijo lastnega dizajna, saj lahko le-to prejšnji upravičenec kadarkoli izpodbija.

Pri izvedbi raziskovanja se lahko zanesemo na pomoč poklicnega zastopnika, lahko pa ga izvedemo tudi sami. V kolikor bo raziskovanje opravil profesionalni zastopnik, zaprosimo za podrobno pravno mnenje glede tega, ali uporaba našega dizajna ni protipravna glede na trenutno registrirane oziroma neregistrirane pravice. S pomočjo predhodne raziskave in ob pridobitvi pravnega mnenja se lahko izognemo neprijetnim presenečenjem, do katerih utegne priti ob nepoznavanju dejstva, da posedujemo pravice nekoga drugega.

Takšno raziskovanje je moč izvesti z uporabo različnih baz podatkov. Spodaj je naštetih nekaj prosto dostopnih baz podatkov institucij, s pomočjo katerih lahko raziskujemo zaščito dizajnov:

- Office of Harmonization for the Internal Market (OHIM), v primeru zaščite blagovnih znamk in dizajnov na ravni Skupnosti - <http://oami.europa.eu/ows/rw/pages/>;
- prijave za pridobitev zaščite blagovnih znamk in dizajnov pri organizaciji WIPO – <http://www.wipo.int/portal/index.html.en>;
- baza podatkov urada SZTNH PIPACS <http://pipacsweb.hpo.hu>.

Če se želimo prepričati, da zunanja oblika našega izdelka ni v konfliktu s pravicami katerega od že zaščitene dizajnov, nam na dizajne nanašajoč se zakon omogoča možnost

sporožitve postopka negativne ugotovitve, podobnega kot v primeru patentov.

7.7 Blagovna znamka

Blagovna znamka je osnovno sredstvo vsakega podjetja, s katerim tekmuje na trgu in ki igra eno od ključnih vlog na področju reklamiranja in marketinga.

Blagovna znamka je najpomembnejša oblika oznake blaga, saj služi identifikaciji posameznih izdelkov in storitev oziroma njihovega razlikovanju ter omogoči potrošniku, da se informira o določenih izdelkih ali storitvah tako, da na podlagi blagovne znamke prepozna proizvajalca ali distributerja.

Označba je lahko sestavljena iz črk, števil, skic, določenih barv, zvokov, iz kombinacije naštetih elementov, lahko pa gre tudi za prostorsko obliko. Bistveno je, da je kot blagovna znamka lahko zaščiten le taka označba, ki omogoča razlikovanje določenih izdelkov ali storitev od drugih izdelkov ali storitev.

7.7.1 Kako pridobiti zaščito blagovne znamke?

Za nacionalno zaščito blagovne znamke lahko zaprosimo s prijavo blagovne znamke, ki jo vložimo pri Nacionalnem uradu za intelektualno lastnino. Če želimo zaščito, veljavno v vseh državah članicah Evropske unije, moramo vložiti prošnjo pri Evropskem uradu za usklajevanje na notranjem trgu.

Zaprosimo lahko tudi za mednarodno zaščito blagovne znamke, v tem primeru se postopek registracije izvede na podlagi Madridskega sporazuma in Protokola k Madridskemu sporazumu. Za zaščito blagovne znamke se zaprosi na podlagi ustreznega razreda, določenega v ocenjevalnem siste-

mu Pogodbe iz Nice. Omenjeni ocenjevalni sistem razlikuje med 34 razredi izdelkov in med 11 razredi storitev.

Čas trajanja zaščite blagovne znamke je 10 let od prijave. Ta rok se lahko ob plačilu pristojbine neomejeno podaljšuje.

7.7.2 Kakšne pravice mi omogoča blagovna znamka?

Upravičenec do zaščite blagovne znamke ima izključno pravico do uporabe blagovne znamke ter lahko tako ukrepa proti vsakomur, ki njegovo znamko uporablja v sklopu gospodarske dejavnosti, pa tudi proti tistemu, ki za trženje podobnih izdelkov ali storitev uporablja znamko, ki se ne razlikuje jasno od upravičenčeve. V primeru kršenja pravic ima upravičenec zaradi takšne prilastitve možnost sprožiti pravni postopek na Metropolitanskem sodišču v Budimpešti, lahko pa izkoristi tudi druge možnosti pravne zaščite, določene v na blagovne znamke nanašajočem se zakonu. Le-te bodo podrobneje predstavljene v naslednjem poglavju.

7.7.3 Pomembnost raziskovanja prejšnjih pravic

V kolikor nam čas in proračun to dopuščata, je pred vložitvijo prijave za zaščito blagovne znamke priporočljivo izvesti raziskavo. Če so identično oziroma podobno blagovno znamko že prijavili, potem ni priporočljivo vlagati prošnje za registracijo lastne blagovne znamke, saj lahko le-to prejšnji upravičenec kadarkoli izpodbija.

Pri izvedbi raziskovanja se lahko zanesemo na pomoč poklicnega zastopnika, lahko pa ga izvedemo tudi sami. V kolikor bo raziskovanje opravil profesionalni zastopnik, zaprosimo za podrobno pravno mnenje glede tega, ali uporaba naše blagovne znamke ni proti-

pravna glede na trenutno registrirane oziroma neregistrirane pravice. S pomočjo predhodne raziskave in ob pridobitvi pravnega mnenja se lahko izognemo neprijetnim presenečenjem, do katerih utegne priti ob nepoznavanju dejstva, da posedujemo pravice nekoga drugega.

Takšno raziskovanje je moč izvesti z uporabo različnih baz podatkov. Spodaj je naštetih nekaj prosto dostopnih baz podatkov institucij, s pomočjo katerih lahko raziskujemo zaščito blagovnih znamk:

- Office of Harmonization for the Internal Market (OHIM), v primeru zaščite blagovnih znamk in dizajnov na ravni Skupnosti – <http://oami.europa.eu/ows/rw/pages/>;
- prijave za pridobitev zaščite blagovnih znamk in dizajnov pri organizaciji WIPO – <http://www.wipo.int/portal/index.html.en>,
- Baza podatkov urada SZTNH PIPACS – <http://pipacsweb.hpo.hu>.

(vir: Szellemi tulajdonvédelmi kisokos 2011. Szombathely)



8 Metode reševanja problemov

8.1 Definicija problema in njegovega reševanja

Prepoznavanje in iskanje rešitev problemov je pomemben del vsakega inovacijskega procesa ali delovne organizacije. Ni naključje, da je v anglosaški poslovni kulturi ena od najpomembnejših sposobnosti, ki se jih zahteva od intelektualnih delavcev oziroma zaposlenih, prav sposobnost reševanja problemov. Problem se da definirati oziroma rešiti na različne načine, oglejmo si nekatere izmed njih:

- Kaizenova definicija problema: razlika med idealnim in sedanjim stanjem.
- Vse naloge, vprašanja, na katera ne moremo najti takojšnjega natančnega odgovora oziroma rešitve.
- Mayerjeva definicija (1977): pomemben element definicije problema je, da se pojavi določeno stanje, zaželeno pa bi bilo drugačno stanje, vendar ne obstaja oziroma ni poznan noben neposreden in jasno razviden način za vzpostavitev le-tega.

Če povzamemo, o problemu govorimo takrat, ko želimo doseči nek cilj, rešiti naloge ali vzpostaviti stanje, idealnejše od sedanjega, ne vemo pa, kako bi bilo to možno narediti, ne poznamo poti, ki bi vodila do tega. Iskanje in izvedbo rešitve imenujmo **reševanje problema**.

8.2 Spontano reševanje problemov

Postopek reševanja problema je lahko spontan ali zavesten. Pogosto pa se je tudi pred reševanjem, ki je videti spontano, izvedla temeljita priprava na reševanje. Pri takem spontanem reševanju pogosto pride do »heureka« doživetja ali »aha« doživetja, se pravi, nekomu nenadoma pride na misel rešitev problema, ki ga je zaposloval. Čeprav se zdi ta postopek spontan, pa vendarle poteka po določenih korakih. Le-ti so sledeči:

- **Priprava:** pred nenadnim odkritjem je potekalo obdobje temeljite priprave (npr. Einsteinova teorija relativnosti).
- **Latentnost** (ali inkubacija): obdobje, v katerem se ne ukvarjamo s vprašanjem – pustimo ga nekaj časa ob strani (razlikuje se od ustvarjalne krize).
- **Ideja:** pojavitev prave ideje – „heureka“ (Arhimed, Kekulejeva formula benzena).
- **Razvitje:** idejo je potrebno razviti dovolj podrobno, da je lahko razumljiva in sprejemljiva tudi za druge.

Vidimo lahko, da je celo za spontano rešitev problema po eni strani potrebno poznati področje, po drugi strani pa lahko to, da naši možgani v ozadju najdejo »spontano« rešitev, dosežemo le v primeru, če se s problemom tudi sicer ukvarjamo.



8.3 Konvergentno reševanje problemov

Drugi način reševanje problemov je njihovo zavestno reševanje, pri čemer najdemo rešitev takrat, ko se zares ukvarjamo s problemom.

Tudi v tem primeru razlikujemo med dvema paradigmama. Prva omogoča reševanje problemov na konvergenten način, uporabimo pa jo, ko se pri iskanju optimalne, »dobre« rešitve problema zanašamo na do neke mere že poznane metode, ki pa jih uporabimo na prožen, unikaten način.

V tem primeru bo običajno naš prvi korak čim natančneje opredeliti problem, kar bo morebiti vključevalo meritve trenutnega stanja ter natančen načrt pričakovanega idealnega stanja. Tipičen primer takega postopka je razvijanje učinkovitosti proizvodnega procesa, kjer lahko zelo natančno izmerimo značilnosti trenutnega proizvodnega procesa, parametre (trenutno stanje), natančno pa lahko določimo tudi, kakšne vrednosti želimo doseči (ciljno stanje). V tej fazi pa še ne vemo, kako doseči želene vrednosti.

Vzemimo tipičen primer vprašanja, ki formulira problem: »Kako bi lahko s spremembo vzdrževalnih ciklusov proizvodnih sredstev in spremembo faz preverjanja kakovosti zmanjšali delež odpadnih snovi v proizvodnem procesu 10 %?« Lahko vidimo, da imamo tu natančen, izmerljiv cilj ter da bomo najverjetneje uspeli ustrezno spremeniti (najti rešitev) omenjena dva faktorja, s čimer bomo dosegli cilj; same rešitve pa trenutno še ne poznamo.

Med konvergentnim – z drugim imenom vertikalnim – reševanjem problema je smiselno po opravljenih meritvah in določitvi

natančnih začetnih in ciljnih vrednosti še analizirati značilnosti problema, očrtati njegove gonilne sile in vzročno-posledična razmerja ter se s problem seznaniti dovolj podrobno, da bi ga lahko rešili. Po vsem tem lahko poiščemo najboljšo rešitev problema.

Cilje, ki jih želimo doseči, je smiselno razdeliti na delne cilje, prav tako pa pripraviti načrt in po izvedbi rešitve preveriti, ali smo dosegli idealno stanje (npr. z meritvami) oziroma ali smo zares rešili problem.

Običajni koraki reševanja problema:

1. Prepoznanje problema, natančno definiranje
2. Razumevanje, analiziranje problema
3. Ustvarjanje rešitev, izbira najboljše rešitve
4. Uporaba rešitve
5. Preverjanje

K učinkovitosti tega načina zavestnega reševanja problemov bo pripomogla čim natančnejša določitev začetnega stanja ter stanja, ki ga želimo doseči.

8.4 Divergentno reševanje problemov

Način reševanja problemov z največjo dodano vrednostjo je verjetno tisti način, pri katerem ne iščemo zgolj ene »pravilne« rešitve, temveč čim večje število čim bolj izvirnih rešitev, kar nam omogoča v dani situaciji realizirati več kot le eno izmed njih. To je reševanje problemov z uporabo divergentnega oziroma lateralnega načina razmišljanja. Spodnja tabela prikazuje razlike med divergentnim-lateralnim in prej omenjenim konvergentnim-vertikalnim reševanjem problemov:

Vertikalno	Lateralno
Odvija se korak za korakom	Doseže rezultat ob preskakovanju
Selektivno (loči pravilno od nepravilnega)	Išče nove alternative
Dokazuje, da je rešitev	Odpira nova vprašanja
Trudi se ne preveč oddaljiti od preučevane teme	Z veseljem sprejme naključne pojave, zanj ni nič irelevantno
Zaprta postopek, vedno se da doseči minimalen rezultat	Odpri postopek, večja verjetnost izjemnih rezultatov, ne zagotavlja pa minimalnega rezultata

Iz tabele izhaja, da je lateralni način reševanja učinkovit takrat, ko iščem več – čim bolj kreativnih – rešitev, ko ciljne vrednosti niso definirane ali pa ko je problem formuliran z odprtim vprašanjem. Takšno vprašanje se lahko glasi: »Kako naj v kupcih vzbudimo večjo potrebo po naših izdelkih?«

Pri reševanju vrste problemov igra običajno pomembno vlogo kreativnost oziroma metode, ki zahtevajo zatekanje k njej. Obstaja več tovrstnih dokazano uspešnih metod, o katerih se lahko podučimo v knjigah, v okviru treningov in na tečajih. Izmed teh metod lahko omenimo brainstorming (nizanje idej), obratni brainstorming, metodo SCAMPER, miselne vzorce, metodo niza zakaj-vprašanj, metoda šestih klobukov, metoda naključnih besed, metoda TRIZ itd.

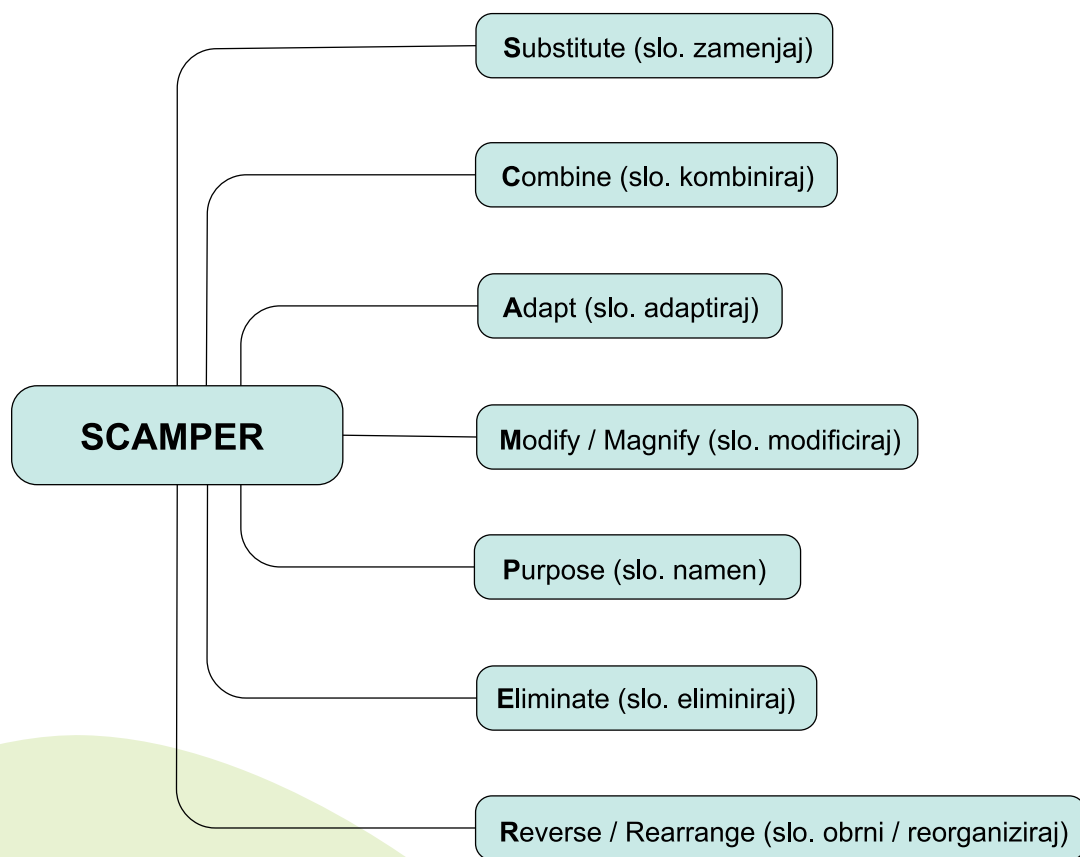
Izmed zgoraj navedenih metod bomo v tem gradivu na kratko predstavili metodi SCAMPER in TRIZ.

8.5 Metoda SCAMPER

Beseda SCAMPER je akronim, sestavljen iz začetnih črk sledečih angleških besed: *Sub-*

stitute, Combine, Adapt, Modify, Purpose, Eliminate in Reverse. Izhajajoč iz teh pojmov se metoda uporablja za izvajanje sprememb na sedmih področjih:

Metodo sta razvila Alex Osborn in Bob Eberle, pri njeni izvedbi pa si pomagamo z za to metodo pripravljenim paketom kartic. Posamezna kartica vsebuje vprašanja v zvezi z enim izmed sedmih področij. S pomočjo teh vprašanj je možno predlagati smernice spreminjanja trenutnega stanja z namenom doseganja ciljnega stanja. Ta metoda je še posebej primerna za reševanje problemov v povezavi z (nadaljnjim) razvojem izdelka. Če bi nemara želeli prenoviti katerega od trenutnih izdelkov, lahko uporabimo kartico, ki pokriva področje *Substitute* (slovensko zamenjava). Na njej recimo najdemo vprašanja o tem, ali bi zamenjava katerega od posameznih elementov prinesla izboljšavo samega izdelka, kateri element izdelka bi se dalo nadomestiti z drugim sestavnim delom ter ali bi bilo smiselno katero izmed funkcij izdelka zamenjati s katero drugo, koristnejšo funkcijo.



Slika 10: Prikaz izvora besede SCAMPER.

Področja v slovenskem jeziku:

- Nekaj zamenjati
- Nekaj kombinirati z drugim
- Adaptirati nekaj
- Nekaj modificirati ali povečati
- Uporabiti nekaj za nek drug namen
- Izločiti nekaj
- Nekaj vrniti v prejšnje stanje oziroma preurediti

8.6 Metoda TRIZ – teorija inventivnega reševanja problemov

Metoda TRIZ je sistematičen postopek reševanja inovacijskih problemov. Genrich Saulowitsch Altschullert, zaposlen v patentnem uradu ruske vojne mornarice, je dobil nalogo sistematizirati patente. Preučil je približno 200.000 patentov ter prišel do ugotovitve, da je možno pri patentih opaženo reševanje problemov prenesti na nekaj osnovnih principov. Na podlagi 40 opaženih osnovnih principih (Principles) je izdelal metodo TRIZ.

Osnovne predpostavke metode:

- fraktalni pogled: stvari se obnašajo enako tako v majhnem kot velikem merilu;
- vsak večji sistem je večstopenjski, iz manjših sistemov je zgrajen supersistem;
- posamezne značilnosti so si na vsaki stopnji sistema v protislovju s prav temi značilnostmi;
- osnovni principi razreševanja takšnih protislovij so na vseh stopnjah sistema identični.

Pravila TRIZ-a:

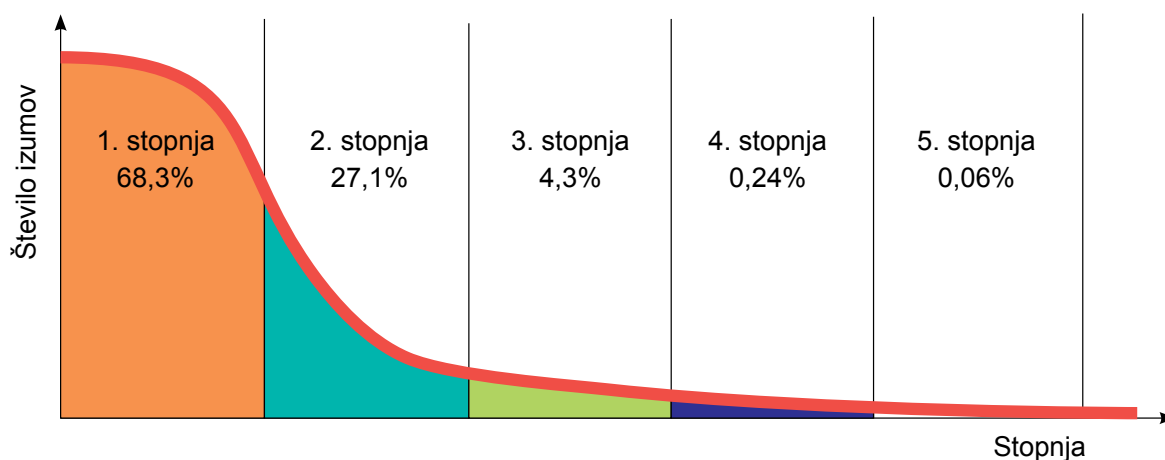
- Na področju industrije in znanosti prihaja do ponavljanja problemov in njihovega reševanja.
- Na področju industrije in znanosti prihaja do ponavljanja vzorcev tehničnega razvoja.
- Učinki inovacij in znanstvenih rezultatov so bili uporabljeni na strokovnih področjih, ki niso neposredno povezani s področjem znanosti, na katerem so bili ti rezultati doseženi.

Pet stopenj inovacije po Altschullerju:

1. **Delna teorija:** selekcioniranje delov sistema z namenom priti do želene nove rešitve
2. **Razvijanje delov:** z nadaljnjim razvijanjem posameznih delov sistema zvišujemo uspešnost in učinkovitost že delujočega sistema
3. **Dinamizacija:** sistem dinamiziramo tako, da smo sposobni med njegovim delovanjem spremeniti značilnosti posameznih delov
4. **Samorazvoj:** sistem razvijemo do tako visoke stopnje, da dobimo kompleksno rešitev oziroma izdelek (sistem je tem boljši, čim bolj je podoben organskemu sistemu!)

Pet stopenj inovacije po Altschullerju:

1. **stopnja – Očitnost:** Reševanje običajnih problemov načrtovanja s splošno znanimi sredstvi, načeloma ni potrebe po iznajdbah.
2. **stopnja – Razvoj:** Manjši razvoj že obstoječega sistema s pomočjo metod, poznanih v določeni industrijski panogi.



Slika 11: Delež izumov po posameznih stopnjah.
(vir: Genrich Saulowitsch Altschuller, TRIZ módszer, 2009).



3. stopnja – Izum v okviru paradigme:

Bistven razvoj že obstoječega sistema s pomočjo metod, ki se jih uporablja v drugih panogah.

4. stopnja – Izum izven paradigme:

Konceptija nove generacije obstoječega sistema, temelječa na spremembi osnovnega principa ene izmed bistvenih značilnosti. V tem primeru gre bolj za znanstveno kot pa za tehnično rešitev.

5. stopnja – Odkritje:

Izjemno redko (pionirsko) znanstveno odkritje, ki privede do izoblikovanja novega sistema.

Večina zgoraj predstavljenih oziroma naštetih metod je bila dokazano uspešnih tudi ob uporabi v gospodarskih organizacijah, tako imamo na primer na voljo tudi že študijo primera uporabe metode šestih klobukov, ki so jo uporabljala tako velika podjetja, kot so ABB, IBM ali SIEMENS. Pri slednjem podjetju so z uporabo te metode denimo uspeli skrajšati čas razvijanja izdelkov za 50 %.



9 Inovativno regionalno sodelovanje

Grozd je geografska, na skupnih prednostih in inovativnem povezovalnem sistemu osnovana koncentracija, katere del so med seboj vertikalno in horizontalno povezana bodisi med seboj tekmujoča bodisi sodelujoča podjetja iz določene industrijske panoge, sorodne in podporne industrijske panoge, finančne institucije, storitvene in sodelovalne infrastrukturne (v ozadju) institucije (izobraževanje, strokovno izobraževanje, raziskovanje) ter podjetniške zveze (zbornice, strokovna združenja).

V okviru vladne koncepcije za razvoj gospodarstva je bil zastavljen cilj povečati mednarodno konkurenčnost z zagotavljanjem podpore tako inovacijskim in z izvoznim potencialom razpolagajočim grozdom, kot tudi razvojnim investicijam v podjetniško okolje mest, določenih za razvojne pole. Glede na sprejeto koncepcijo, kjer sloni program Pólus na dveh osnovnih stebrih:

- steber razvoja podjetništva,
- horizontalni steber razvoja gospodarstva.

Razvoj grozdov se izvaja s pomočjo stebra za razvoj podjetništva. V zvezi z razvojem grozdov program predvideva sledeče štiri faze:

1. *Začetni grozd*: 0–1 leto dokumentiranega delovanja, izoblikovanje komunikacijskih in informacijskih kanalov, organizacija skupnega pojavljanja.
2. *Razvijajoči se grozd*: 1–3 leta dokumentiranega delovanja, zagon inovacijskih storitev za neposredno spodbudo produkcije, skupno

izobraževanje, treningi, snovanje in podpiranje sodelovalnih projektov, izoblikovanje storitev za pomoč drugim akterjem v regiji.

3. *Akreditirani grozd*: Pogoji je več kot triletno dokumentirano delovanje in izvajanje neposredno s produkcijo povezanega inovacijskega sodelovanja. Sredstva, dostopna v okviru stebra za razvijanje podjetništva programa Pólus, se dodelijo na podlagi predhodnega filtriranja posamezen grozd sestavljajočih podjetniških mrež, ki želijo sodelovati v programu. Upravičenec do podpore v okviru programa mora ustrezati strogim kriterijem glede kakovosti, ki so določeni v akreditacijskih merilih, sestavljenih z namenom vrednotenja grozdov. Vire za podporo skupnega razvoja lahko pridobijo le grozdi, ki so uspešno prestali enoten postopek ocenjevanja oziroma akreditacije. Podpirane dejavnosti: skupni R&R projekti
4. *Inovacijski grozd Pólus*: inovacijske podjetja, ki sodelujejo v okviru programa Pólus. Sem spadajo sodelovanja z dokazano inovativnim in ustreznim tržnim potencialom.

Zahvaljujoč temu, da se viri seštevajo, tveganje zmanjšuje, inovacijski grozdi pa lahko v projekte R&R vključijo male in srednje delničarje oziroma posredujejo ali licencirajo potrebne tehnologije, so prednosti, ki jih nudijo inovacijski grozdi, lahko še posebej koristne za male in srednje delničarje.

Kot izhaja iz zemljevida dodeljevanja sredstev Nacionalnega ministrstva za razvoj in gospodarstvo je do aprila leta 2010 na področju Madžarske naziv Akreditiran inovacijski grozd prejelo skupno 21 grozdov,



vendar nobeden iz regije Nyugat-Dunántúl. Na podlagi podatkov na spletni strani Pólus Programiroda Kft. ugotovimo, da se do datuma priprave te študije stanje v regiji Nyugat-Dunántúl ni spremenilo.

Sistem strokovnega ocenjevanja pri natečaju za akreditacijo, vidiki:

- VI. Uresničitev sodelovanja v okviru grozda
 - a. Institucionalizirano financiranje
 - b. Skupno izvajane aktivnosti
- VII. Sestava grozda
- VIII. Uspešnost malih in srednjih delničarjev, članov grozda
 - c. Trenutna gospodarska dejavnost malih in srednjih delničarjev, članov grozda
 - d. Gospodarska uspešnost malih in srednjih delničarjev, članov grozda, v minulih treh letih
- IX. Uspešnost grozda R&R&I
- X. Strategija in načrt delovanja grozda

Grozdi bi v posameznih regijah spodbudili potrebe po sledečih vrstah sodelovanja oziroma skupin storitev:

- raziskovanje trga in benchmarking;
- vlagateljski forumi, organizacija predstavitev grozdov;
- podpiranje sodelovanja med podjetji, članicami grozda;
- predstavitve dobrih praks.

Pomembna področja sodelovanja:

1. Razvijanje poznavanja menedžmenta grozdov. Pomembna ugotovitev je, da je osebna kapaciteta menedžmenta ocenjenih grozdov (poudarimo, da so bili ocenjeni zgolj inovativni, ne pa tudi neuspešni grozdi) omejena ter da pri inovacijskem razvijanju projektov sive celice menedžerjev grozdov in asisten-

tov niso dovolj učinkovito izkoriščene. Na žalost je bilo ugotovljeno, da se vloga menedžmenta grozda omejuje predvsem na administracijo ter dokumentacijo projektov in mrež, oziroma na marketinško dejavnost, temu primerno se za uspeh štejejo zlasti organizacija skupnih razstav ali skupno priprava katalogov izdelkov in prospektov

2. Osredotočanje na realizacijo inovacijskih projektov. Na podlagi ocenjevanja je bilo ugotovljeno, da je menedžment grozdov na splošno odprt do novih idej, nima pa dovolj kapacitet za njihovo odkrivanje oziroma realizacijo. Poleg tega polovica izmed osmih ocenjevanih grozdov ni imela eksplicitno zapisane inovacijske strategije. Menedžment bi si sicer želel načrtovati dolgoročno, toda pogoji so hektični, hkrati pa so roki za dokončanje projektov daljši kot pa trajanje financiranja grozdov.
3. Vstop na zunanje trge, spodbujanje izvozne dejavnosti. Ena od ključnih prioritet je promoviranje skupnega nastopa članov grozdov na razstavah, organiziranje študijskih poti, priprava skupnih katalogov in prospektov oziroma oblikovanje skupne blagovne znamke, se pravi nadaljevanja izvajanja takih dejavnosti, ki jih člani ne bi zmogli realizirati sami. Oblikovanje blagovne znamke je sicer dolgoročna in finančno zahtevna naloga, za njeno realizacijo pa je potrebnih kar nekaj let, toda izvajanje take dejavnosti je v skupnem interesu članov grozda.
4. Spodbujanje izgradnje mreže. Grozdi imajo pomembno vlogo pri razumevanju in prevajanju inovacijskih zahtev njegovih članov. Grozdi igrajo pomembno vlogo tudi pri posredovanju znanstvenega in tehnološkega znanja njegovim članom ter vzpostavljanja povezav z domačimi in tujimi strokovnimi organizacijami. V resnici pa le določen del podjetij, članic

grozda, aktivno sodeluje pri kolektivnem delu, kar v precejšnji meri omeji možnosti učinkovite realizacije skupnih inovacijskih ciljev.

5. Monitoring inovacijske uspešnosti grozdov. Menedžment grozdov praviloma nima energije ali pa se mu preprosto ne zdi pomembno sproti odkrivati dejavnike, ki ovirajo izpolnitev inovacijskih ciljev grozda oziroma izvajati meritev, monitoringa inovacijskih uspehov včlanjenih podjetij, števila na novo razvitih in uvedenih izdelkov, razvoja izvozne dejavnosti, ali pa ocenjevati širitve tržnega deleža. Uspešnost monitoringa na žalost še dodatno zmanjšuje tudi nezainteresiranost včlanjenih podjetij, zapoznelo odgovarjanje menedžmentu grozda, pogosto pa tudi pomanjkanje komunikacije.

(vir: Dr. Attila Tilinger-Tibor Dőry: Innovációs klaszter audit a Nyugat-dunántúli régióban, Győr, 2011).



10 Marketing, komunikacija in predstavitev inovacije

10.1 Marketing inovacije

Kot osnova za obdelavo te teme je bila izbrana knjiga³⁷ izjemne osebnosti Márie Vágási. Pričujoča učna snov je kratek izvelek iz omenjene knjige, v kolikor bodo uporabljeni drugi viri, bodo le-ti posebej citirani.

10.2 Osnovni pojmi

Beseda inovacija sama po sebi še ne pove konkretno, za kakšno prenovu pravzaprav gre. Z vidika marketinga pa je izrednega pomena vedeti, kakšne vrste izdelek načrtujemo uvesti.

Izdelek je takšen skupek fizičnih, estetskih in simboličnih lastnosti, katerega namen je izpolniti zahteve potrošnikov in ki je lahko predmet menjave oziroma se ga da ponuditi na trgu z namenom izpolnitve zahtev in potreb. Izdelki imajo posebne karakteristike in marketinško zanimive značilnosti, na podlagi izdelane kategorizacije pa lahko ocenimo, kakšno strategijo izbrati za posamezen izdelek. Poglejmo, v kakšne kategorije izdelkov se da razporediti naš lasten razvoj (tako kot v mnogih drugih primerih tudi težko govorimo o »čistih kategorijah«, saj se lahko le-te med seboj prekrivajo).

10.2.1 Potrošniški artikli:

Služijo osebni porabi pripadnikov družbe oziroma zadovoljitvi njihovih potreb. Njihove glavne karakteristike so:

- obsežna svoboda odločanja potrošnika,
- prepletanje racionalnih in emocionalnih elementov v času nakupovanja.

Kategorizacija potrošniških artiklov: izvede se na podlagi značilnega potrošniškega obnašanja. Sem spadajo:

A) Izdelki udobja:

- potrošnik pred izvedbo nakupa pozna dovolj drugih informacij,
- kolikor se da majhna poraba energije in časa,
- kvaliteta in cena nista ključnega pomena,
- majhna zvestoba blagovni znamki: zlahka zamenljiva.

Vrste:

- osnovni gospodinski izdelki: nakupuje se jih pogosto in rutinsko, brez resnejšega premisleka,
- impulzivni izdelki: kupi se jih hitro, brez predhodnega načrtovanja, zadovoljijo nenadne potrebe, nastale pod vplivom okoliščin na samem kraju nakupa,
- izdelki, potrebni v izrednih situacijah: kupi se jih v razmerah, ki so nastopile nenadoma. V takšnih primerih cena večinoma ne igra odločilne vloge.

B) Nakupovalni izdelki:

- kupci obiščejo več trgovin in primerjajo izdelke.
- vložene je več energije in časa.

³⁷ Vágási Mária (2001): Újtermék-marketing, Nemzetközi Tankönyvkiadó Rt., Budapest

- maloprodaja je prisotna tudi v reklamah.
- pomembno je poznavanje blagovne znamke in imidža trgovine.

Vrste:

- Homogeni nakupovalni izdelki: kupci jih imajo za enakovredne, zato iščejo najcenejše, proizvajalci pa jih morajo podpirati s stopnjevano diferenciacijo.
- Heterogeni nakupovalni izdelki: kupci jih imajo za različne. Odločilni kriteriji: kakovost, oblika, imidž itd.

C.) Posebni izdelki:

- močna preferenca blagovne znamke: poznajo jo in si je želijo,
- izdelek ni potrebno posebej izpostavljati,
- neposreden stik med proizvajalcem in trgovcem na drobno.

10.2.2 Proizvodna sredstva:

Proizvodna sredstva je potrebno ocenjevati na podlagi vloge, ki jo imajo v proizvodnem procesu, saj to določa:

- kako je kupcu blago všeč,
- s čim financira nakup,
- kako obračuna svoje stroške,
- kakšno je njegovo potrošniško obnašanje.

Razlikujemo med tremi tipi potrošniškega obnašanja:

- Nov nakup: spodbudila ga je potreba, ki se je pojavila na novo.
- Identičen nakup: rutinska ponovitev prejšnjih nakupov.
- Spremenjen ponoven nakup: revizija prejšnjih nakupov.

Pri kategorizaciji proizvodnih sredstev razlikujemo med tremi glavnimi kategorijami: materiali in rezervni deli, investicijsko blago, pomožni materiali in storitve.

10.2.3 Storitve:

Storitve so nematerialne dejavnosti, ki neposredno zadovoljujejo določeno potrebo oziroma rešujejo nek problem. V primerjavi s fizičnimi izdelki lahko z vidika marketinga pri storitvah prepoznamo sledečih pet značilnosti:

- odsotnost čutne zaznavnosti,
- hkratnost proizvodnje in porabe,
- nezmožnost skladiščenja,
- neizenačenost kakovosti,
- ni možno pridobiti lastništva nad storitvijo.

10.2.4 Blagovna znamka

Ker je bilo že nekajkrat govora o blagovni znamki, se nam zdi pomembno natančneje opredeliti tudi ta pojem, saj se ga pogosto zamenjuje s pojmom izdelka, ki pa vendarle pomeni nekaj drugega. Določeno podjetje vzpostavi razliko med lastnimi izdelki in izdelki konkurentov s pomočjo postopka označitve (ang. *branding*). Branding z izoblikovanjem posamezne znamke prispeva k temu, da v kupcu vznikne predstava o izdelku ter se tako lažje odloči za njegov nakup. Blagovna znamka daje našemu izdelku identiteto, zato ji je potrebno nameniti posebno pozornost.³⁸ Osnova blagovne znamke je lahko drugačno ime, pakiranje, novo blagovno znamko pa lahko pogosto ustvarimo tudi z uporabo dizajna ali inovacije.

³⁸ Randall: 2000

10.3. Razvoj izdelkov in marketinške koncepcije

Razvoj uspešne koncepcije izdelka je več kot le del inovacijskega procesa, saj ima hkrati velik pomen tudi na marketinškem in komunikacijskem področju.

Koncepcija izdelka je razvita, oprijemljiva različica ideje izdelka in je kot taka na voljo potrošniku. Če želimo idejo izdelka preoblikovati v koncepcijo izdelka, je potrebno ideji pridodati snov in obliko. Pred razvitjem koncepcije izdelka si je potrebno odgovoriti na sledeča vprašanja:

Za kaj je lahko izdelek uporaben?

Kakšen je sam izdelek?

Komu služi izdelek?

Kaj pomeni izdelek potrošniku?

Vzporedno s tehničnim opisom koncepcije izdelka je potrebno pripraviti tudi obsežno predhodno marketinško strategijo uvedbe novega izdelka na trg, kar lahko v tej fazi priprave poimenujemo zgolj kot koncepcijo marketinga. Na podlagi koncepcije marketinga je nato potrebno pripraviti obsežen poslovni načrt glede bodoče ekonomske presoje proizvoda. Ker v tej fazi postopka razvoja novega izdelka le-ta obstaja zgolj »na papirju« oziroma v obliki koncepcije, je cilj predhodne marketinške strategije v prvi vrsti opis vloge, ki naj bi jo omenjeni izdelek odigral na trgu.

Po opredelitvi ter opisu trga in izdelka mora marketinška koncepcija vsebovati še predstavo o sistemu sredstev uvedbe izdelka na trg in njegove bodoče distribucije. Ta sistem vključuje zamišljeno politiko blagovne znamke, pakiranje, velikosti serij pri distribuciji, garancijo in pripadajoče storitve, pričakovane cene in njihova struktura ter morebitni oziroma priporočeni prodajni kanali.

Bistveno je, da marketinška koncepcija vsebuje dolgoročno jasno predstavo o bodoči vlogi izdelka, njegovem tržnem deležu in prodajnem obsegu.

Po nastanku marketinške koncepcije novega proizvoda je potrebno razviti, analizirati in ovrednotiti še obsežen poslovni načrt izdelka. Ob tem se moramo ves čas zavedati, da gre tu le za predhodne načrte, ki jih bo potrebno v kasnejši fazi razvoja še prečistiti oziroma dokončati.

10.4 Uvedba novega izdelka (inovacije) na trg

Postopek razvoja novega proizvoda poteka po dveh glavnih kanalih: vzporedno z razvojem fizičnih sestavin proizvoda je potrebno pripraviti še marketinški načrt novega izdelka. V fazi priprave koncepcije se je oblikovala obsežna konceptualna marketinška strategija v zvezi z uvajanjem novega izdelka. Poglejmo, na katerih področjih se da v zadnji ter nato v zaključeni fazi razvoja dodatno prečistiti marketinški načrt.

10.4.1 Konkretnije definiranje ciljnega tržišča

Rezultati tržnih testov lahko modificirajo prvotne zamisli ter morebiti nakažejo, da bi bilo poleg prvotno zamišljenih potrošnikov smiselno nagovoriti še katere druge oziroma da bi bilo potrebno vzeti v presojo še kake druge možnosti uporabe. Konkretnije definiranje ciljnega tržišča nas lahko navede na misel o morebitni modifikaciji (diferenciaciji) izdelka ter posreduje podrobnejše informacije v zvezi s pričakovano konkurenčnostjo na tržišču.

10.4.2 Razvoj orodij politike izdelka

Orodja politike izdelka je potrebno določiti na podlagi rezultatov testiranj izdelka. Nekatera izmed orodij so naštetja spodaj:

- izbrati je potrebno začetno politiko asortimenta izdelka (velikost ovojnine, pri oblačilih: mere itd.),
- določiti je potrebno potencialno embalažo proizvoda oziroma promocijska sredstva na njej,
- določiti je potrebno politiko blagovne znamke, ki se bo uporabljala po uvedbi izdelka na trg,
- izdelati je potrebno načrt glede tega, katere storitve bodo pridružene izdelku ter izoblikovati mehanizme njihovega izvajanja itd.

10.4.3 Določitev cenovne politike

Na podlagi poznavanja ciljnega tržišča, konkurenčnosti, pozicijske strategije in v času razvoja že konkretnije spoznanih pričakovanih stroškov je potrebno določiti:

- začetno ceno novega izdelka,
- principe in metode diferenciranja cen v zvezi s politiko asortimenta,
- sistem popustov na cene,
- možna področja za promocijo cen itd.

10.4.4 Tempiranje in prednost pred konkurenco

Med odločanjem, kdaj uvesti novi izdelek na trg, je potrebno pretehtati, v čem bi imele podjetje prednost pred konkurenco in na kakšen način bi k temu prispeval omenjeni izdelek. Razlikujemo med tremi osnovnimi tipi strategije uvedbe izdelka na trg:

Zgodnji vstop na trg – pionirska strategija: ta strategija omogoča, da novi izdelek stopi na trg prvi, s čimer podjetje postavi

omejitve podjetjem, ki bodo na trg vstopila kasneje ter si tako z vidika privabljanja potencialnih kupcev konstantno vzdržuje prednost pred konkurenti.

Vstop na trg hkrati s konkurenti: osnovna prednost tega, da podjetje uvede novi izdelek na trg istočasno z drugimi podjetji, je lahko v tem, da si podjetja razdelijo izjemno visoke marketinške stroške, povezane z vstopom na trg.

Kasnejši vstop na trg: za takšno odločitev lahko obstajata dva razloga. Smiselno se zdi počakati, da trg že spozna nov izdelek, ki ga je uvedlo drugo podjetje ter da se oblikuje povpraševanje, ki omogoča uspešno distribucijo. Hkrati se da veliko naučiti iz izkušenj konkurentov, ki so na trg vstopili prej.

10.4.5 Promocija

Pri strategiji promocije/spodbujanja nakupovanja gre za kombinacijo komunikacije in tistih sredstev, s katerimi želimo doseči prepoznavnost, preiskus ter ponoven nakup novega izdelka.

10.4.5.1 Vrste promocij glede na trajanje: ³⁹

- Bistvo taktičnih promocij je spodbuda takojšnjega porasta prometa. V primeru nakopičenih zalog, pokvarjenega blaga in zamenjavi palete izdelkov bo najbrž potrebna čim hitrejša porast prodaje.
- Običajne promocije trajajo v povprečju 1–2 meseca, v tem času si prizadevajo povečati promet.
- Pri promociji zvestobe razmišlja podjetje dolgoročno (tudi za več let vnaprej). Primarni cilj takšne promocije je okrepitev blagovne znamke ter izoblikovanje zvestobe znamki, zato jo lahko imamo za dolgoročno naložbo.

³⁹ Vir: http://elib.kkf.hu/edip/D_12139.pdf.

10.4.5.2 Vrste promocij glede na zemljepisni obseg:

- državna,
- regionalna,
- omejena (v njej sodelujejo le določene prodajalne),
- krajevna (navezujoča se na določeno trgovino),
- key account (zadeva najpomembnejše prodajne kanale),
- zaprta (zadeva na primer redne stranke ali prisotne na DM-seznamu).

10.4.5.3 Promocijska strategija:

Pri strategiji *push* je bistveno to, da ne »nagovarjamo« neposredno potrošnika, temveč skupine distributerjev. Za njih pripravimo akcije, ki bi jih spodbudile k obsežnemu nakupu ter ne nazadnje k povečanju prodaje.

Pri metodah *pull* so prednosti pri nakupu deležni sami potrošniki, trgovci pa seveda pri tem lahko pričakuje koristi v obliki povečevanja povpraševanja, zato ne smemo pozabiti tudi njih obvestiti o podrobnostih, pričakovanem povečanju predmeta oziroma morebitnih nalogah.

10.4.5.4 Metode spodbujanja potrošnikov k nakupu:

Izbira ustrezne akcije ni samoumeven postopek, temveč rezultat dolgotrajnega dela. V obzir je potrebno vzeti vidike, kot so izdelek, imidž podjetja, akcije konkurentov, čas trajanja kampanje, presoja ciljne skupine itd.

S spodaj naštetimi sredstvi se pogosto srečamo pri potrošniških akcijah, marsikateri izmed njih pa je primeren tudi za spodbujanje trgovine:⁴⁰

- cenovne promocije:
 - odkrito ali zakrito znižanje cene,

- zamenjalna akcija,
- obročno nakupovanje, kredit,
- kupon,
- povrnitev,

- promocije, zagotavljajoče dodatno prednost:

- bonus zavijanje,
- zavijanje darila,
- vzorec izdelka,

- promocije, ki omogočajo dobiček:
 - nagradne igre,

- akcije zvestobe:
 - premium,
 - sistem za redne stranke.

10.5 Sledenje izdelku na trgu

Sledenje izdelku po eni strani obsega čas njegovega uvajanja na trg, po drugi strani pa se nanaša na menedžment celotnega življenjskega ciklusa izdelka. Cilj sledenja v času uvajanja na trg je zagotavljanje uspešnosti same uvedbe ter izvajanje potrebnih sprememb. Ta faza vključuje sledeče osnovne naloge:

- analiza potrošnikovega sprejemanja izdelka,
- opazovanje odziva konkurentov,
- izvajanje potrebnih ukrepov z namenom doseganja marketinških ciljev.

Kot je bilo že omenjeno, se inovacijski proces ne zaključi z rojstvom ideje oziroma nje- no izvedbo in uvedbo na trg. Prav nasprotno! To lahko ne nazadnje pomeni začetek nove inovacije, saj je nujno ves čas spremljati izdelek, s čimer se pravzaprav vrnemo k enemu izmed prej omenjenih strateških postopkov: nenehni analizi zunanjega in notranjega okolja. Iz povedanega izhaja, da je potrebno vsak člen v inovacijski verigi, vključujoč marketing in komunikacijo, ves čas nadzirati.

⁴⁰ Fazekas-Harsányi: 2000.



11 Konkurenčnost, praktične metode oblikovanja strategij

11.1 Konkurenčnost

Konkurenčnost je sposobnost podjetij, ki delujejo na gospodarskem trgu, da z ugodnejšo ponudbo zadovoljijo povpraševanje. Konkurenčnost podjetij lahko na dolgi rok izboljšamo z oblikovanjem izbrane strategije in njenim doslednim in učinkovitim uresničevanjem. Na podlagi virov konkurenčnosti in z namenom izkoriščanja virov moramo oblikovati strategijo, ki:

- Določa cilje in sredstva, s katerimi dosežemo cilje.
- Določa globalne cilje in globalni niz orodij, ki omogočajo zaposlitev in delo nujnih in kompetentnih posameznikov, postopkov in sredstev.

Oblikovanje primerne strategije zahteva naslednje tri korake:

- generiranje strateških odločitev,
- analizo strateških odločitev,
- izbor strateških odločitev.

11.2 Štirje osnovni koraki oblikovanja strategije:

1. Določitev ciljev

- Kakšne cilje želim doseči?
- Kakšna je relativna pomembnost ciljev?
- Kako so cilji povezani?
- Kdaj bodo izpolnjeni vsi cilji?
- Kako lahko merimo uspešnost ciljev?
- Kdo je odgovoren za doseganje ciljev?

2. Dejavnosti

- S katerimi dejavnostmi nameravamo doseči cilje?
- Kakšne informacije imamo o dejavnostih?
- Katera je primerna tehnika za predviđevanje poteka dejavnosti?
- Kdo je odgovoren za opravljanje dejavnosti?

3. Resursi

- Katere resurse moramo upoštevati v fazi načrtovanja?
- Kakšna je povezava med določenimi resursi?
- Katero proračunsko tehniko bomo uporabili?

4. Implementacija

- Uresničitev načrta zahteva avtoriteto ali prepričevanje?
- Katero vrsto politike bomo implementirali?
- V kolikšni meri odgovarjajo politike našim zahtevam?
- Katero organizacijsko strukturo ali koga se dotika politika?

Strateški menedžment (in načrtovanje strategije, ki je del tega) je tisti postopek, s katerim se pride do oblikovanja strategije. **Oblikovanje strategije**, ki temelji na virih konkurenčnosti, lahko poteka na več različnih načinov:

11.2.1 Na podlagi dinamike in spremembe smeri delovnega kroga

Osnovni pristop predstavlja tisto temeljno načelo, ki določa cilje v sklopu oblikovanja krogov dejavnosti podjetja:

- Strategija rasti: rast (zunanja/notranja) prometa, imetja, izdelkov itn.
- Strategija stabilnosti: nadaljevanje ustaljene prakse, morda z rahlimi modifikacijami.
- Strategija zniževanja: zmanjšano delovanje podjetja, ukinjanje dejavnosti, uvedba varčevalnih ukrepov (na primer združevanje z drugimi podjetji, odpuščanje).

11.2.2 Na podlagi načrtovanja konkurenčne prednosti

Strategija konkurenčnosti je tak strateški pristop, ki se osredotoča na doseganje vodilnega mesta med vsemi konkurenti. Njen cilj leži v doseganju konkurenčne prednosti, uvrstitvi vodilne pozicije na trgu, likvidaciji (etični) konkurentov, premagovanje pritiskov konkurenčnosti, oblikovanje in negovanje strateških povezav z lojalnimi uporabniki in pridobivanje novih uporabnikov. Bistveni element sprejemanja uspešnih strateških odločitev predstavlja tehten premislek o strateških prednostih.

Doseganje konkurenčne prednosti in ohranjanje le-tega je pogoj za uresničljivost najpomembnejših ciljev strateškega menedžmenta.

Na določenem poslovnem področju lahko dosežemo konkurenčno prednost, če ponudimo ugodnejšo ceno od konkurentov. Razlika v ceni pa je rezultat lastnosti, na katere so stranke pozorne, ki so za njih pomembne, vendar naši konkurenti ne morejo

izenačiti ali izboljšati teh lastnosti brez prekomernega naprežanja. Konkurenčna prednost je smiselna samo v primeru, da je cena večja od stroškov izdelave.

Izjemno pomembno je, da razumemo zahteve in želje potencialnih strank. Stanke bodo prepoznale konkurenčnost ponudnikov, tekmecev na podlagi razlik v ceni in kakovosti nujenih izdelkov/storitev.

Številni pristopi razlagajo sistematizacijo strategije konkurenčnosti. Porter loči med dvema generičnima skupinama:

- **Strategija vodstva z nizkimi stroški:** stroški izdelave so nižji od stroškov, ki jih imajo konkurenti, tako lahko ustvarimo dodano vrednost. Podjetje ponudi izdelke, ki se malo razlikujejo od konkurenčnih izdelkov, vendar jih strankam prodamo po ugodnejši ceni. Cilj je ohraniti čim manjše stroške v primerjavi s konkurenti, da bi cene naših izdelkov, storitev bile nižje. Tako bomo osvojili trg naših tekmecev in posledično povečali donosnost tistega trga.

Možnosti uresničitve: poenostavitev izdelka, na novo načrtovani delovni procesi, uvedba enostavnejše tehnologije, uporaba neposrednih marketinških pristopov, boljši izkoristek lokalnega potenciala itn.

- **Strategija diferenciacije ali razlikovanja:** če ima izdelek posebne lastnosti, ki bodo ustregle željam določene vrste klientov. Cena pa odraža posebno vrednost izdelka. Pogoj je, da kupcem ponudimo izdelke ali storitve, katere konkurenti ne bodo mogli zlahka posnemati, kopirati. Diferencialna strategija je lahko učinkovita na področjih, kjer so preference in želje kupcem posebne, saj se ne želijo zadovoljiti s standardnim izdelkom. Tam, kjer si konkurenca ne bo tako intenzivno prizadevala kopirati diferen-

cialnih izdelkov. Torej, kjer je težko kopirati, ponarejevati določen izdelek in kjer izdelki lahko dlje časa obdržijo svojo privlačnost.

Možnosti uresničitve: posebna in izjemna storitev, zagotovitev dodane vrednosti, posebna forma, povečana učinkovitost, kvaliteta, imidž itn.

Podjetja z nizkim tržnim deležem (diferencialna strategija) kot tudi tista z visokim tržnim deležem (stroškovna učinkovitost) imajo lahko veliko dobičkonosnost. Podjetja, ki nimajo točno določene strategije, lahko padejo v neugoden položaj (ker sedijo na dveh stolih in tako »padejo pod mizo«).

Povsem neodvisno od tega obstajajo strategije, ki združijo dve, navidezno povsem nezdružljivi konkurenčni prednosti. K t. i. hibridnim strategijam lahko štejemo strategijo zagotavljanja najboljše vrednosti, ki je kombinacija strateškega poudarka nizkih stroškov in diferenciacije. Cilj je, da podjetje izdela kakovosten izdelek, ki bo presegel kupčeva pričakovanja do izdelka in cene. Podjetja so kupcem zmožna ponuditi cenejši in kakovostnejši izdelek v primerjavi s konkurenti.

Strategijo konkurenčnosti lahko delimo iz še enega zornega kota; na podlagi tržnega deleža, ki ga obvladuje podjetje. Predpostavlja se, da ima določeno podjetje obsežno paleto izdelkov, ki pokrivajo ozki tržni delež. Bistvo te strategije je v tem, da se podjetje trudi, na določeni tržni niši kakovostneje ali ugodneje zadovoljiti želje strank v primerjavi z večjimi, manj specializiranimi podjetji (**strategija tržnih niš**).

Strategija tržnih niš je najbolj učinkovita, če ima gospodarska veja tako hitro rastoča tržišča, ki so dovolj velika, da so dobič-

konosna, a istočasno dovolj majhna, da niso pomembna za velika podjetja: v tem tržnem segmentu ne pride do goste koncentracije konkurence, temveč zahteva specializacijo in posebne izdelke.

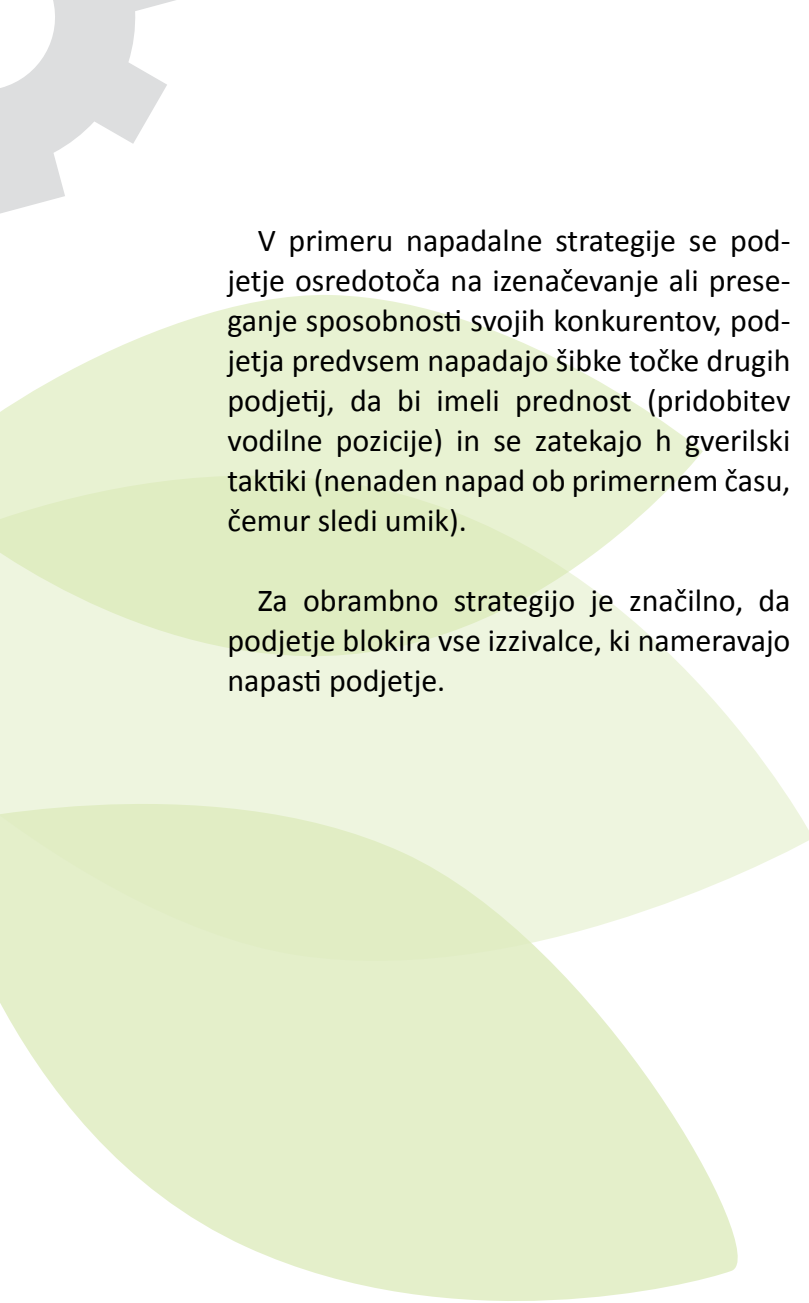
Če povzamemo, ločimo **5 osnovnih strategij konkurenčnosti**:

- *Strategija vodstva z nizkimi stroški*: znotraj panoge ponudimo izdelek ali storitev, ki zahteva manjše stroške.
- *Strategija diferenciacije*: lojalnost strank poskušamo pridobiti z izdelki ali storitvami, ki se razlikujejo od konkurentove ponudbe.
- *Strategija zagotavljanja najboljše vrednosti*: kupec dobi najboljšo vrednost za isto ceno, ki je rezultanta kombinacije stroškovne učinkovitosti in diferenciacije.
- *Strategija osredotočanja nizkih stroškov*: osredotočamo se na ozko tržno nišo in konkurente izrinemo s cenejšim izdelkom ali storitvijo.
- *Strategija osredotočene diferenciacije*: ponujamo izdelke ali storitve, ki so namenjeni ozki tržni niši in se prilagajajo potrebam njenih kupcev.

11.2.3. Na podlagi prilagajanja tekmovalnemu okolju:

Osnova sistematizacije je trud, na podlagi katerega lahko podjetje postane kos izzivom okolice.

- Napadalna (ofenzivna) strategija: eden od temeljnih elementov je inovacija, sprejemanje novih rešitev in tveganj.
- Obrambna (defenzivna) strategija: obrambna drža, doseženi rezultati so rezultat ohranjanja pozicije na trgu.



V primeru napadalne strategije se podjetje osredotoča na izenačevanje ali preseganje sposobnosti svojih konkurentov, podjetja predvsem napadajo šibke točke drugih podjetij, da bi imeli prednost (pridobitev vodilne pozicije) in se zatekajo h gverilski taktiki (nenaden napad ob primernem času, čemur sledi umik).

Za obrambno strategijo je značilno, da podjetje blokira vse izzivalce, ki nameravajo napasti podjetje.



12 Poslovni razvoj inovativnih podjetij, financiranje inovacij

Tako kot v skoraj vseh drugih evropskih državah tudi na Madžarskem gospodarstvo sloni na malih in srednjih podjetjih, predvsem tistih, ki so inovativna oziroma so se sposobna razvijati in rasti. Malim in srednjim podjetjem, ki tvorijo enega od stebrov gospodarstva, je bila tudi v obdobju novega proračuna Evropske unije (2007–2013) posvečena posebna pozornost, pri čemer pa se je sistem razvijanja in financiranja podjetništva nekoliko spremenil. V skladu z dolgoročnimi načrti EU se daje vedno več poudarka na konkurenčnost. V prihodnje bodo tako mali in srednjih podjetniki primorani pri načrtovanju svojega razvoja dati poudarek predvsem na povečanje konkurenčnosti, kar pomeni, da je pred inovativnimi, rastočimi ter majhnimi podjetji še posebno zahtevna naloga. Na predlog EU države članice v svojih razvojnih programih vedno bolj izpostavljajo uporabo povratnih sredstev, tako da se paleta finančnih sredstev, ki jih imajo na voljo R&D podjetja, ves čas širi z novimi elementi.

Ena izmed najznačilnejših težav, s katerimi se spopadajo domača mala in srednja podjetja, še posebej v začetnem obdobju, je permanentno pomanjkanje kapitala. Velika večina malih in srednjih podjetnikov ni zmožna izkoristiti kreditov, ki jih ponujajo trgovske banke, vsaj ne do potrebne mere. Številna podjetja, ki se nahajajo v začetni fazi razvoja, zaradi klasifikacije tveganja ne morejo postati partner trgovskih bank. O gospodarskem ozadju takšnega stanje bo več govora nekoliko kasneje.

Čeprav so se zunanji viri financiranja podjetij v zadnjih letih povečali, pa domača podjetja pri pridobivanju zunanjih virov za financiranje svoje rasti še zmeraj krepko zaostajajo za tistimi iz razvitih držav. Kar skupno 80 % madžarskih podjetij gospodari brez koriščenja kreditov, v razvitih državah je takih podjetij 15–20 %.

Za stanje madžarskih podjetij je značilno to, da zmanjševanje zgoraj omenjenega zaostanka na več pomembnih področjih (npr. financiranje, uporaba informacijske tehnologije ter storitev menedžmenta) poteka počasneje od pričakovanj, tako da še vedno precej zaostajajo za malimi in srednjimi podjetji v razvitih državah. Stopnja pridobivanja virov za generiranje dobička na Madžarskem (25,7 %) je znatno nižja od povprečja EU–15 (44,7 %).

V primeru inovacijskih in razvojnih podjetij gre večinoma za mikropodjetja, ki stroške razvoja in investicij pokrivajo v prvi vrsti z lastnim nizkim dobičkom, s prihranki lastnikov (praviloma družin), šele na tretjem mestu pa z bančnimi krediti. To jasno kaže na to, kako močno omejen dostop imajo mikropodjetja do zunanjih virov. Nekoliko večja podjetja (srednja podjetja) že v znatnejši meri dostopajo do bančnega ali drugega zunanjega financiranja, čeprav je tudi tukaj opazen dobršen zaostanek za povprečjem EU. Glede na to, da je kreditna dejavnost trgovskih bank vedno bolj odprta za male in srednje podjetnike, se je z vidika ponudbe stanje v zadnjih letih izboljšalo, po



drugi strani pa je prišlo v zvezi z bančnimi možnostmi sektorja malih in srednjih delničarjev le do majhnih sprememb.

Z vidika storitev, ki jih uporabljajo podjetja, so lahko kreditne in investicijske storitve za srednje iskane. Vsako deseto podjetje se zateče h kreditnim in investicijskim storitvam izmed malih in srednjih podjetij pa vsako peto. Te značilnosti sektorja malih in srednjih podjetnikov še toliko bolj veljajo za R&R&I podjetja!

12.1 Splošni problemi financiranja R&R&I

V številnih svetovnih državah lahko opazimo, da zlasti inovativna podjetja, zasebni iznajditelji, raziskovalci in snovalci idej v začetnem obdobju delovanja izredno težko dostopajo do virov financiranja. Ta problem v državi eksponentno narašča. Ugotovimo lahko, da banke in finančni ponudniki, ki omogočajo klasične oblike financiranja (kreditni za delovanje in investicije, lizing, faktoring itd.), niso sposobni ponuditi učinkovitih odgovorov na izzive, s katerimi se srečujejo mala start-up ali spin-off podjetja in ki izhajajo iz specifičnih tveganj in potreb vodij projektov, prav tako pa ne na probleme ekonomije obsega. R&R&I podjetja niso sposobna uporabiti tradicionalnih (bančnih) možnosti financiranja oziroma jih lahko uporabijo šele po določenem obdobju razvoja in ob pridobitvi drugih posebnih virov (investitorjev).

Po eni strani imajo snovalci idej, raziskovalci oziroma njihova manjša projektna podjetja zaradi visokih transakcijskih stroškov omejene možnosti dostopa do kreditov in virov kapitala, po drugi strani pa skromna ponudba privede do izoblikovanja neke vrste »vrzeli kapitala ali financiranja« (equity gap,

finance gap). Kar se tiče trga se z vidika kapitala (vira) povpraševanje in ponudba le redko srečata, kar predstavlja enega osnovnih razvojnih problemov v državi oziroma regiji Nyugat-Dunántúl!

Drugi značilen problem je slaba informiranost, ki zaradi visokih stroškov iskanja na trgu in informacijske asimetrije vodi v zmanjšanje učinkovitosti. Zaradi pomanjkljivih informacij o trgu izgubijo tako iskalci virov kot investitorji veliko časa in energije.

Omenjene tržne pomanjkljivosti so pravile odgovorne pri Evropski uniji do tega, da poskusijo podjetjem v začetnem obdobju razvoja in rasti dati zagon s posebnimi ali novimi finančnimi sredstvi. Ob pomanjkanju dosegljivih bančnih storitev se lahko znaten del podjetij – v okviru alternativnega financiranja – obrne k investicijskim virom, pri čemer vključitev investitorja postavi iskalca kapitala oziroma vodjo projekta pred številne izzive. Sklenemo lahko, da imajo domača inovativna mala in srednja podjetja trenutno zelo omejene možnosti za morebitno naslonitev na kapitalske vire. Krog družb, ki se ukvarjajo z investicijo kapitala, skladov tveganega kapitala in privatnih investitorjev je le v majhni meri diferenciran, zaradi česar razmeroma velik del malih in srednjih podjetij ni deležnih investicij, se pravi, da je obseg ponujenega kapitala precej omejen.

Večina skladov tveganega kapitala, ki ta čas delujejo na madžarskem trgu in ki v glavnem uporabljajo finančne vire tujih institucij, iščejo izključno investicijske možnosti višje od 5 milijonov evrov, kar pa presega potrebe madžarskih inovacijskih projektov in malih ter srednjih podjetnikov.

Zlasti inovativna mala in srednja podjetja v začetnem obdobju svojega razvoja, delno zaradi višjega tveganja, praktično nimajo dostopa do investicijskih virov med

100.000 in 1.000.000 evri. Izjemo večinoma predstavljajo le podjetja in kapitalski skladi, ustanovljeni v zadnjem desetletju in pol, ki dajejo na razpolago državna razvojna sredstva. Niti pravilnik o tveganem kapitalu, ki je vstopil v veljavo 1. januarja 2006, do sedaj še ni prinesel bistvenih sprememb v povezavi s širitvijo tovrstnega sistema institucij.

12.2 Alternativne možnosti – iskanje investitorja

V okviru Novega madžarskega razvojnega programa, naslanjajočega se na novo proračunsko obdobje Evropske unije, je pozornost mikro, malih in srednjih podjetij usmerjena na razpise, ki omogočajo pomoč v obliki nepovratnih sredstev. Dejstvo je, da bodo v prihajajočem obdobju podjetja za spodbujanje svojega razvoja prejela zgolj le še 30–50 %, za izvajanje posameznih R&R dejavnosti pa 70 % podporo. Za večino predstavlja naslonitev izključno na lastne moči velik izziv. Smotno bi bilo, če bi se domača, kapitalsko podhranjena podjetja za okrepitev lastnih moči pri kandidiranju na razpisih zatekla k pomoči zunanjih virov, predvsem investicijskih konstrukcij.

Tako zaradi omejenega dostopa do zunanjih (bančnih) virov, potrebnih ob ustanavljanju, zagonu ter spodbujanju zgodnje rasti na razvijanje raziskovanja osredotočenih podjetij, kot tudi zaradi prej omenjenih neugodnih tržnih dejavnikov, se morajo podjetja in projekti pri iskanju virov vedno bolj zatekati k alternativnim oblikam financiranja, se pravi k trgu investicij. Pomembno je poudariti, da se pričakovanja investitorja bistveno razlikujejo od pričakovanj kreditodajalca.

12.3 Identifikacija investitorjev

Z vidika R&R&I podjetij in projektov razlikujemo v okviru trga tveganega kapitala dve osnovni skupini investitorjev:

- formalni (institucionalni) investitorji,
- in neformalni (zasebni) investitorji.

Med institucionalne investitorje uvrščamo profesionalne investitorje, kot so skladi tveganega kapitala, zasebni skladi, razvojne družbe, posamezni akterji institucionalnih investitorjev, itd. Institucionalni investitorji praviloma zbirajo vloge prebivalcev ali pa akumulirajo večje kapitalske zneske na kak drug način, nato investirajo v kapitalske sklade, ki izvajajo alternativne oblike financiranja, kar vodi v koncentracijo povpraševanja po finančnih investicijah. Med tipične investicijske institucije sodijo banke, razvojne banke, razvojni skladi, zavarovalniške ustanove, ki izvajajo investicijsko dejavnost praviloma preko skladov tveganega kapitala. Na Madžarskem se subjekti zasebnega prava in pravni subjekti, ki jih zanimajo investicije na domačem trgu, združujejo v Madžarsko združenje tvegane in zasebnega kapitala (MKME).

V primeru neformalnih ponudnikov na trgu tveganega kapitala gre za tako imenovane poslovne angele oziroma »neinstitucionalne investitorje tveganega kapitala« (*business angels, informal investors*), se pravi za privatne osebe, ki investirajo materialni ali duhovni kapital (podjetniške izkušnje, strokovno znanje, sistem povezav, dodatne možnosti na trgu itd.) v majhna podjetja, ki ne kotirajo na borzi in s katerimi do same investicije niso bile v stiku. V razvitejših gospodarstvih se poslovni angeli združujejo v skupine ali mreže ter so na ta način lažje dosegljivi podjetjem, ki iščejo vire.

Za razvijanje raziskovanja in inovacij zanimajoča se podjetja ob iskanju zanje najbolj ugodnih investorjev tako praviloma izbirajo med člani teh dveh kategorij investorjev.

Mednarodne izkušnje kažejo, da v »trgu prijaznem« okolju delež neformalnih investicij presega delež formalni investicij. Strokovnjaki trdijo, da obseg neizkoriščenih neformalnih kapitalskih kapacitet za nekajkrat presega obseg investicij, kar bi se dalo izboljšati z organiziranim in korektnim informiranjem akterjev na trgu.

12.4 Značilnosti investicij kot oblik financiranja

Spodaj bomo na kratko prikazali pričakovanja in značilnosti investorjev, ki se iz številnih vidikov razlikujejo od kreditodajalcev:

● Ciljno tržišče – Raven projekta

Obetaven projekt ne bo zanimiv prav vsakemu investitorju! Tudi ob upoštevanju strokovne orientacije in pričakovanega rezultata bodo investitorji še zmeraj vlagali v različno pripravljene in na različnih ravneh nahajajoče se projekte. Tako bo na primer nek poslovni angel prej pripravljen vložiti v neko začetno, toda dobro idejo ali poslovno misel, medtem ko sklad tveganega kapitala goji pričakovanja, ki jih lahko izpolni le nek resno premišljen in temeljito pripravljen projekt.

● Pridobitev deleža

Za razliko od kreditnega financiranja zahteva investicija veliko intenzivnejše sodelovanje med investitorjem in podjetjem ali

vodjem projekta, ki razpolaga s pridobljenim virom. Vloga investitorja namreč ni omejena zgolj na zagotovitev vira, temveč preko pridobitve deleža zagotavlja priliv kapitala, ki se z vidika financiranja podjetja obnaša kot lasten vir. Investiranje zahteva ne le obstoj razvojnega projekta, ampak tudi obstoj podjetja, ki je zmožno pridobivati investitorske vire. Zagotavljanje kapitala se praviloma izvede z gotovinskim dvigom kapitala, kar pomeni, da postane (privatni ali institucionalni) investitor lastnik ciljne družbe. Pričakuje se, da ima družba obliko pravnega subjekta, praviloma gre pri tem za družbe z omejeno odgovornostjo ali zaprte delniške družbe.

● Obseg deleža

Obseg deleža se spreminja od investitorja do investitorja. Vsekakor drži to, da investitorji poskušajo pridobiti vpliv na vodenje podjetja, kar pomeni, da želijo imeti v njem vsaj 25 % + 1 glas. Pogosto je investitor pripravljen financirati določeno družbo, ki izvaja projekt, le v primeru, če si ob tem zagotovi večinski delež!

● Donos

Investitor v zvezi s investicijo pričakuje določen donos, ki mu zagotavlja povrnitev vloženega kapitala! Investitorji imajo v primerjavi z drugimi viri večja pričakovanja glede donosa, kar pomeni, da so investicijski viri »dražji« kot kreditni! Način izplačila donosa se lahko spreminja: ali se izplača letno v obliki dividend ali pa v enkratnem znesku ob izstopu.

● Neposredno vodenje

Investitor upravlja, podpira in pozicionira portfeljsko podjetje s pomočjo številnih (nefinančnih) metod, in sicer tako, da po-

leg kapitala prispeva še strokovno znanje, sistem povezav ali celo zgradi tržišče! Poleg tega želijo investitorji po navadi neposredno sodelovati pri vodenju podjetja, lahko določijo klavzule, najpogosteje pa – preko nadzornega odbora – sistematično nadzorujejo delovanje podjetja.

● *Pričakovanja investorjev – zaprte investicije (exit)*

Pomembno je vedeti, da finančni investitorji niso zainteresirani za dolgotrajno financiranje podjetja, temveč je njihova investicija vezana na določeno obdobje (3–10 let), po katerem bodo izstopili iz projekta (exit) in prodali svoj delež! Okoliščine svojega izstopa investitor zmeraj načrtuje vnaprej. To, ali bo delež odkupil menedžment, prvotni vodja projekta ali strokovni investitor, je stvar dogovora.

O pričakovanjih posameznih investorjev bomo spregovorili še podrobneje.

12.4.1 Investitorji tveganega kapitala

Na Madžarskem je krog nekaj desetih razmeroma aktivno delujočih in s kapital-skimi investicijami ukvarjajočih se državnih razvojnih družb, skladov tveganega kapitala in privatnih investorjev še precej neraznolik. Eden izmed vzrokov za to je, da se večina investorjev tveganega kapitala pri iskanju možnosti investicij orientira po panogah (npr. informatika, kemijska industrija, farmacija itd.), drugi pa, da skladi praviloma iščejo investicije večje od 5 milijonov, kar pa presega potrebe po virih domačih malih in srednjih podjetij. Posledično je trenutno stanje trga tveganega kapitala nekoliko asimetrično.

Gospodarska funkcija investicij tveganega in privatnega kapitala je odvisna od tega, v kateri fazi svojega razvoja pridejo financirana podjetja do kapitala, se pravi, do katere mere tvegani in privatni kapital financirata zagon ter širitev podjetja oziroma oblikovanje njegovega kroga lastnikov. Ob primerjavi gospodarske funkcije madžarskih investicij v zadnjih petih letih z investicijami v Evropi kot celoti se izkaže, da je investicij v podjetja v zgodnji fazi razvoja veliko manj. Podjetja, nahajajoča se v širitveni fazi, so uspela pridobiti primerljiv delež investicij. Bistveno večji delež pa so na madžarskem trgu predstavljali odkupi.

12.4.2 Neformalni investitorji kapitala – poslovni angeli

Svojevrsten, neinstitucionaliziran oziroma neformalen segment trga tveganega kapitala predstavljajo privatne osebe, tako imenovani poslovni angeli, ki sodelujejo pri financiranju na neviden, anonimen način. V podjetja, ki ne kotirajo na borzi in s katerimi pred samo investicijo niso imeli stikov (EC 2003, Mason Harrison 1995 1996) vlagajo materialni ali duhovni kapital (podjetniška poznanstva, znanje, kapital povezav). Drugače povedano, poslovni angeli so privatne osebe, ki izvajajo aktivnosti financiranja in razvijanja podjetij podobna tveganemu kapitalu (Péter Osman, 1999).

Njihova vloga je izrednega pomena. Mednarodna literatura poslovne angele soglasno razglasa za ključne faktorje pri izoblikovanju podjetniško orientiranega gospodarstva. Ta investicijski krog je sposoben močno prispevati k omilitvi primanjkljaja kapitala, s katerim se soočajo zlasti inovativna majhna podjetja, kakor tudi premostiti razlike v financiranju med privatnimi in prijateljskimi

viri oziroma bančnim in institucionalnim tveganim kapitalom.

Omenjeni skupini pogosto razločujejo kot formalne oziroma neformalne akterje na trgu tveganega kapitala. Njihovo delovanje na trgu ponavadi ni neodvisno drugo od drugega. V okolju z nemotenim pretokom informacij se obema skupinama ponujajo številne možnosti za sodelovanje, pri čemer lahko medsebojno izkoriščata sinergičen učinek posameznih prednosti.

Poslovni angeli so investitorji, ki vzamejo inovativna podjetja pod svoje okrilje že v njihovem začetnem stadiju (ang. *early stage*) ali pa celo zagotovijo semenski kapital (ang. *seed capital*). V tem sektorju so lahko partnerji tudi preprosti izumitelji in podjetja, ki posedujejo patent, nimajo pa ne dovolj kapitala ne izdelanega poslovnega načrta, pa tudi ne menedžmenta, ki bi zmoželi izkoristiti dani potencial. Vso njihovo premoženje tako dejansko sestoji iz duhovnega kapitala. Povrnitev investicije potemtakem zagotavlja specifičen know-how in kasnejša pridobitev poslovnih monopolnih pravic.

Dejavnost poslovnih angelov je zelo koristna za podjetja, saj za podjetje oziroma projekt ne predstavljajo le finančnega vira, temveč njegovo vrednost dvigujejo tudi z drugimi razvojnimi metodami. V okviru mreže pripravijo študijo o uresničljivosti projekta (ang. *feasibility study*), njegov poslovni načrt (ang. *business plan*) ter ga s tem naredijo privlačnejšega za enega od kasnejših večjih investorjev, ki lahko ob primernem donosu odkupi tudi poslovni delež poslovnega angela. Čeprav gre za najbolj tvegano različico tveganega kapitala in zasebnega investiranja, pri kateri ni dokazana niti zamisel niti tehnologija niti sam podjetnik, pa igra vendarle ogromno gospodar-

sko vlogo tako v razvitih kot razvijajočih se ekonomijah.

V Evropi so poslovni angeli zmožni premagati tiste ovire, ki bankam in organizacijam, ki izvajajo investicije tveganega kapitala, preprečujejo financirati mala in srednja podjetja. Pri investicijskih odločitvah uporabijo tako specifično, na konkretno panogo nanašajoče se znanje, kot tudi podjetniške in vodstvene izkušnje. Investicijske dejavnosti poslovnih angelov zmorejo premostiti prepad na področju investicij in znanja, ki zeva med družinskimi in prijateljskimi viri, ki so vedno »pri roki« ter med bankami in institucionalnimi investitorji tveganega kapitala. Učinkovito delovanje neformalnega trga tveganega kapitala je potemtakem nepogrešljiv dejavnik pri povečevanju možnosti za to, da nova in rastoča pridobijo potreben kapital.

Posredniška dejavnost mreže poslovnih angelov se obenem razširi na tako imenovane *private equity* investicije, pri katerih privatne osebe vložijo manjšo vsoto v določeno podjetje oziroma projekt, pa tudi na posredovanje tveganega kapitala, pri čemer že prisotni investitorji pridobijo lastniški delež v ciljni družbi. Tvegani kapital naj bi po svoji najsplošnejši definiciji investiral v nova podjetja, ki niso prisotna na borzi, z namenom dati zagon podjetju oziroma izboljšati in podpirati njegovo delovanje.

Tvegani kapital je investicijska oblika, ki se je pojavila v Severni Ameriki z namenom financiranja izredno inovativnih malih podjetij v zgodnjem obdobju razvoja. Poleg te »klasične« investicijske oblike se je v 80. letih pričela močna diverzifikacija tako v zvezi z dejavnostmi kot v zvezi z akterji na trgu kapitala. Vedno več pozornosti se je začelo posvečati razvijanju rastočega števila podjetij v obdobju rasti oziroma menedžerskim

odkupom. Pojavila so se tudi danes vse pomembnejša financiranja med podjetji.

Z vidika rasti in financiranja podjetja njegovo zgodnje obdobje (*early stage*) sestavljajo semenski (*seed*), zagonski (*start-up*) in zgodnji stadij. Semenski kapital je namenjen financiranju analize uresničljivosti ideje, analizi trga ter pripravi študij o razvoju izdelka. Zagonski kapital predstavlja vir za razvoj izdelka, izdelavo prototipa, razvoj izdelka in tehnologije ter za marketinško dejavnost. Kapital, investiran v zgodnjem stadiju, praviloma služi lansiranju izdelka ter za pokritje v zvezi s tem nastalih stroškov. Umestitev poslovnih angelov v mrežo se lahko – ob posredovanju zgoraj omenjenih oblik kapitala – izkaže kot učinkovito sredstvo.

Današnja strokovna literatura združuje kompleksne oblike investicijskih dejavnosti pod pojmom tvegani kapital, kot sinonima pa se uporabljata še izraza »venture capital« in »private equity«. Vsebinska razlika med obema izrazoma je v tem, da se »private equity« nanaša na vse izvenborzne investicije ter tako vključuje investicije privatnega kapitala, iz institucionalnih virov izhajajoč tvegani kapital, se pravi »venture capital« investicije, kot tudi investicije razvojnega kapitala med podjetji.

Na Madžarskem žal ni lahko priti v stik s poslovnimi angeli, saj je v državi za evropske razmere zelo malo takih privatnih investorjev, po nekaterih ocenah bi jih naj bilo okoli 2000. V državi sta prisotni zgolj dve mreži oziroma kluba poslovnih angelov (eden od njih ravno v regiji Nyugat-Dunántúl), kar nas z vidika potenciala privatnega investiranja uvršča med najmanj konkurenčne v Evropi.

Prva izmed omenjenih dveh organizacij je pod okriljem sklada Innostart delujoč Klub

poslovnih angelov (www.innostart.hu), druga pa je v Szombathelyu delujoča Mreža regionalnih poslovnih angelov regije Nyugat-Dunántúl (www.investornetwork.eu).

12.4.3 Investicijski Match-making

Zgornje analize kažejo, da investicijski trg ne z vidika ponudbe ne z vidika povpraševanja ni homogen niti na Madžarskem, kjer je ponudba karseda ozka in sestavljena iz majhnega števila akterjev. Spodaj bomo poskušali povzeti tipe investicij, primerne za R&D in projekte na določenem nivoju pripravljenosti ter k njim pripadajoče investicije. Takšen povzetek bo prišel prav iskalcem investorjev.

(vir: *Regionális Innovációs Évkönyv, Szombathely, 2009–2010*)



13 Oblikovanje partnerstev

V zadnjem času postaja oblikovanje partnerskih odnosov med samim postopkom inoviranja vse pomembnejše, da določeni postopki učinkoviteje funkcionirajo in da bi se skupno zanje lahko bolj kakovostno izkoristilo. Vendar izoblikovano sodelovanje ne bo izboljšalo samo rezultatov skupnih projektov, prav tako pa poskrbi tudi za enakomerno razporeditev tveganja med partnerji. Ti procesi sodijo v sklop odprte inovacije.

Odprta inovacija predstavlja novejšo inovacijsko strategijo, pri kateri organiziramo R&R izven organizacijskih meja podjetja ali inovacijskega projekta. Z združevanjem zunanega in notranjega znanja ter izkušenj so podjetja pripravljena, da lastne zamisli podelijo s podjetji, ki z njimi sodelujejo. Sodelovanje pa ni omejeno samo na podjetja, lahko so to potrošniki, uporabniki ali zaposleni iz drugih podjetij, univerz ali tehnoloških in raziskovalnih središč.

Tradicionalno je bila formula »nastanka inovacije« zelo enostavna: večja količina vloženih sredstev pomeni boljše uspehe na raziskovalnem področju. Dandanes je dostop do raziskovalnih rezultatov enako odločilen kot konkretna vrednost samih dosežkov. To pomeni, da prednosti pred konkurenco ne moremo več doseči samo z večanjem kakovosti raziskovalne dejavnosti, temveč tudi s spreminjanjem dostopa do rezultatov raziskav. Predhodno zaprte notranje zamisli odpremo, da postanejo vidne za zunanje partnerje, s čimer pa imamo tudi sami dos-

top do inovacijskih sistemov drugih organizacij in njihovih dosežkov. Na to se naslanja eden on sloganov odprte inovacije:

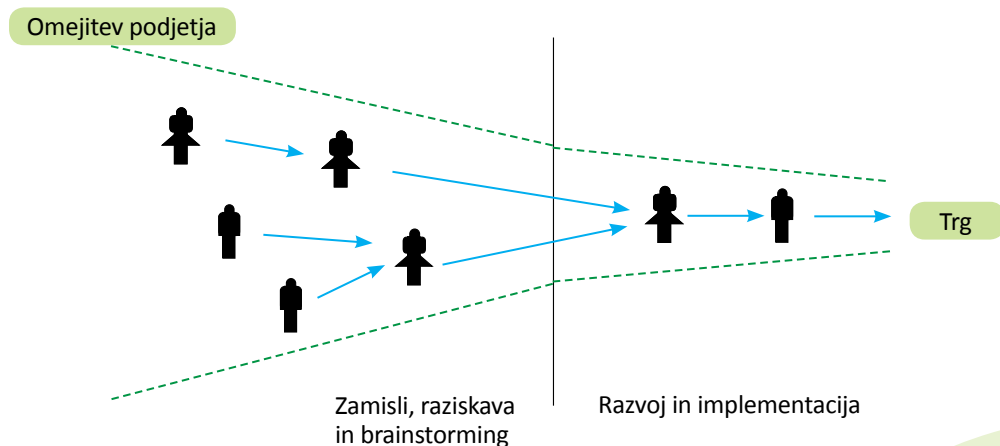
»Ves svet je del R&R.«

13.1 Zaprta in odprta inovacija.

Morda bi pomislili, da je nekaj povsem enostavnega na stečaj odpreti vrata našega raziskovalnega oddelka, vendar tak korak zahteva tehten premislek o metodologiji in samem pristopu (to še posebej velja za mala podjetja, ki nimajo klasično pojmovanega »razvojnega oddelka« in morajo razvoj novih izdelkov ali storitev vključiti v domeno vsakodnevni nalog). Zato si zdaj pogledajmo glavna načela tradicionalnega (zaprtega) in odprtega razvoja, s poudarkom na individualnih inovatorjih.

13.1.1 Temeljna načela zaprte inovacije

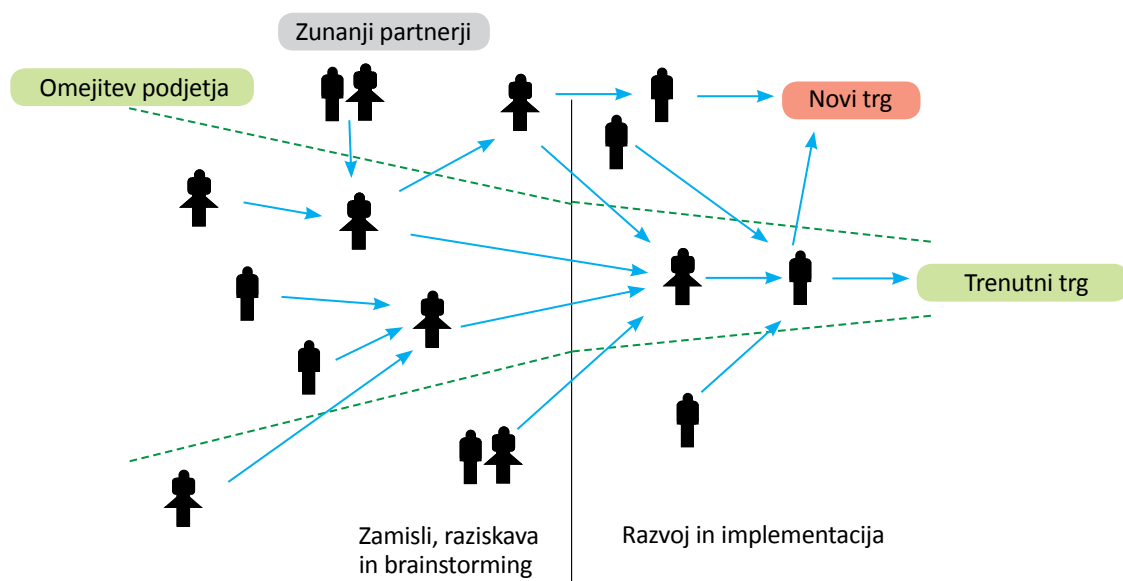
- Najboljši strokovnjaki delajo za nas.
- Če želimo pridobiti inovacije, moramo sami oblikovati zamisel, jo uresničiti in lansirati na trg.
- Če jo prvi izumimo, jo prvi lansiramo na trg.
- Zmagovalec je tisti, ki prvi vpelje novost na trg.
- Če predstavimo največ in najboljše zamisli, zmagamo.
- Intelektualna lastnina, ki jo imamo pod nadzorom; konkurenca ne more pridobiti od naše zamisli.



Slika 12: Zaprta inovacija.

13.1.2 Temeljna načela odprte inovacije

- Najboljši strokovnjaki niso zaposleni pri nas. Moramo sodelovati z drugimi strokovnimi področji znotraj in zunaj našega podjetja.
- Zunanji R&R dejavnost in inovacija lahko vodita do pomembnih odkritij; ena od nalog notranje R&R dejavnosti in inovacije je, da lahko tudi sami izkoristimo potencial zunanjega okolja.
- Ni nujno, da moramo sami začeti z raziskovanjem, da bi pridobili.
- Bolj koristno je oblikovanje kakovostnega poslovnega modela, kot da nekaj prvi vpeljemo na trg.
- Če na najboljši način izkoristimo zunanje in notranje zamisli, zmagamo.
- Lahko pridobimo tudi, če naše intelektualne pravice uporabljajo drugi; tudi sami si prizadevamo pridobiti intelektualne pravice drugih, če bodo prispevale k poslovnemu napredku podjetja.



Slika 13: Odprta inovacija.

13.1.3 Prednosti odprte inovacije

Odprta inovacija omogoča predstavnikom določenih strokovnih področij, da istočasno in ne en za drugim, rešujejo dano težavo. Zaradi tehnologije, ki spodbuja istočasno sodelovanje vseh akterjev, in zaradi potrebe po primernih izkušnjah se lahko prav vsak posameznik vključi v ta postopek. Ker se istočasno več posameznikov ubada z iskanje rešitve, se zmanjša čas, ki je potreben, da pridemo do rešitve, istočasno pa se lahko izboljša tudi sama kakovost rezultatov.

Kakšne prednosti ima eno malo podjetje, če skupno razvija z drugimi, zunanjimi podjetji?

Malim podjetjem se priporoča, da začnejo z lastnim inovacijskim postopkom, ker tako:

- lahko izkoristijo neizkoriščene »skrite« zamisli, ki so znotraj samega podjetja,
- imajo dostop do zamisli iz zunanjega okolja,
- lahko v večji meri izkoristijo skrit inovacijski potencial,
- lahko učinkoviteje izkoriščajo resurse,
- lahko z oblikovanjem zunanjih strateških povezav ali s povečanjem virov učvrstijo razvojni potencial,
- tako postane dostopna draga baza znanja in resursov, ki je v lasti velikih podjetij.

»Oblikovanje strateških povezav« (oziroma odprta inovacija) omogoča istočasno povečanje znanja in širitev večjega števila podjetij.

Večina malih podjetij je finančno podhranjenih, zato morajo skrbno gospodariti z resursi.

To lahko v mnogih primerih pomeni tudi omejevanje določenih področij – celo raz-

voja (večinoma so to področja, ki niso neposredno povezana z osrednjo dejavnostjo). Zahteve sodobnega časa postajajo vse bolj kompleksne in zahtevajo uporabo vse večje količine znanja. Zato so v določenem obdobju drastično poenostavili dostop do informacij in ustvarjanje strateških povezav.

Za mala podjetja lahko odprta inovacija pomeni tudi sodelovanje z drugimi malimi podjetji in celo drugimi organizacijami. Odprte so priložnosti ustvarjanja strateških povezav na ravni podjetij, kar omogoča razvoj novih izdelkov ali storitev. V prvi vrsti je to lahko koristno za tista podjetja, ki so sposobna in pripravljena združiti tradicionalne metode inoviranja (notranja inovacija, iteracijski modeli itn.) z novimi oblikami inoviranja (odprta inovacija, *crowdsourcing* itn.)

Z notranjim analiziranjem in ocenjevanjem strokovnosti in osnovnih kompetenc se lahko mala podjetja lotijo oblikovanja partnerskih povezav na novo zgrajenih temeljih (z zaposlenimi, drugimi podjetji, konkurenti, razvojno-raziskovalnimi središči, univerzami, finančnimi ustanovami itn.). Občasno je smiselno s partnerjem pregledati tudi pravne okvirje sodelovanja in osnovne dokumente, čeprav je govora o skupnem razvoju ali celo o strateškem sodelovanju.

Najpomembnejše vprašanje, ki ga moramo sprejeti, je, ali želimo, da bo celoten svet naš partner pri R&R in inoviranju. Podjetje moramo pripraviti na kulturne spremembe, ki bodo spremljale odprto inovacijo, za izkoriščanje priložnosti, ki se skrivajo v množičnih medijih, in pripraviti zaposlene na sodelovanje z zunanjimi partnerji.

Glede na to, da mora preiti na odprti model poslovanja, ne moremo spregledati revizije pravnega ozadja intelektualne last-

nine in pogodbe o sodelovanju. Dejstvo je, da bo zaradi sodelovanja s partnerji prišlo do izgube določene stopnje vodstvene avtonomije, saj moramo pridobiti privolitev vseh udeležениh. Odprta inovacija pa ob tem v sebi skriva izjemne priložnosti za mala podjetja, da inovirajo tudi zunaj njihovega strokovnega področja.

13.2 Intelktualna lastnina

Ena od osrednjih točk odprte inovacije je zaščita intelektualne lastnine – tako si lahko vsaj predstavljamo. Wim Vanhaverbeke pravi, da ni tako: »Ni pomembna lastninska pravica, temveč način upravljanja. Pri velikih podjetjih je 80 % prostorov za hrambo listin o intelektualni lastnini povsem prašnih. Za trenutek pozabimo na to napačno predstavo, da moramo v vsakem trenutku imeti na razpolago lastninsko pravico. Večinoma tako samo otežujemo delo drugih. Podjetja, ki so uspešna v odprti inovaciji, prej vidijo strateško prednost pri svoji intelektualni lastnini, kar ni nič, kar bi lahko neposredno prodala. To pa (kar še posebej velja za velika podjetja) zahteva znatno spremembo načina razmišljanja.«

13.3 Sredstva odprte inovacije

Odmislimo svet podjetij in se za trenutek posvetimo vsakodnevni odprti inovaciji. Večina se zagotovo spomni zlatih časov računalniških omrežij. Prvič kreirane elektronske storitve, različni spletni forumi, portali z novicami. V nasprotju z elektronsko pošto, kjer smo lahko komunicirali samo z osebami, ki smo jih poznali, so različni forumi omogočali, da smo lahko z neznanci podelili lastne izkušnje. Ti forumi so uporabnikom omogočali najčistejšo obliko

odprte inovacije dlje od sposobnosti lastnega izražanja (enako je veljalo za web 2.0 platformo).

13.3.1 Kakšne edinstvene možnosti nudi odprta inovacija za mala podjetja?

»Mala podjetja so v današnjem času mnogo bolj učinkovita in lahko izpeljejo razvoj s precej manjšimi sredstvi kot v preteklosti, pogosto sipajo sol na rane tistim, katerih delo je oteženo zaradi toge in drage organizacijske strukture. Poleg tega lahko sredstva malega podjetja uporabljajo izjemno učinkovito in nekonvencionalno: lahko najdejo nove načine uporabe njihove tehnologije ali odkrijejo nove trge, lahko reformirajo strategijo prodaje ali celo snujejo temelj potencialnih novih partnerstev. To so vse skrite možnosti odprte inovacije. Še nikoli nismo imeli primernejšega časa, da bi lahko integrirali povsem nove zamisli.«

13.2.2 Kako izkoristiti odprto inovacijo?

Malim podjetjem se svetuje, da razvoj nekaterih izdelkov ali storitev opravijo na način, da bo „na očeh“ njihovih strank.

Poskušajte biti entuziastični, izkoristite možnosti množičnih medijev (Facebook, Twitter) in naj prav vsak prejme vaša obvestila. Če imate restavracijo, naj bodo težave, ki čakajo na rešitev, vidne na meniju ali celo na prtičkih oziroma na spletni strani, saj boste tako povečali zanimanje. S premiki na področju lokalnih in globalnih skupnosti odprta inovacija ni samo učinkovit način odpravljanja težav, temveč odlična priložnost za povečanje prepoznavnosti blagovne znamke.

13.3.3 Strategija odprte inovacije

Od strategije »Raziskave in razvoj« do strategije »Povezave in razvoj« (Connect&Develop).

Vse več podjetij poleg odprtega modela inovacij v lasten R&R oddelek vpeljuje zunanjo pomoč. V tretjem poglavju smo lahko brali o zgodbah o uspehu, primer Quits of Denmark nakazuje pomembnost prepoznavanja pomena odnosa »nisem jaz to naredil«, saj mora za marsikatero podjetje postati to odnos »še dobro, da sem to neke druge zasledil«. Raziskovalno-razvojna (R&R) dejavnost mora biti torej prežeta s »Povezave in razvoj« (Connect&Develop) pristopom.

13.3.4 Od konkurence do člana ekipe

Mala podjetja se enostavno niso sposobna naslanjati na lastno R&R in ugoditi vse bolj globalni konkurenčnosti, istočasno pa povečevati sredstva, ki so namenjena za raziskovanje. Zato morajo uporabljati nove in vse bolj odprte modele inovacij.

Dandanes je raziskovalna dejavnost podjetij vse bolj usmerjena na nacionalno raven in se namesto tekmovalnosti odločijo za sodelovanje.

Večina podjetij, ki se zanašajo na model odprte inovacije, sodeluje s partnerji, naj bodo to uvozniki, klienti ali univerze. Tako lahko stopijo korak pred konkurenco z novimi izdelki ali storitvami, ki jih lansirajo na trg. Primer Innocentive, ki smo ga lahko spoznali v petem poglavju, predstavlja nazoren primer, kako lahko mala podjetja oblikujejo podobna partnerstva.

Faze inovacijskega procesa, če pride do oblikovanja partnerstva:

	ZAHTEVA/PROBLEM pri malih/srednjih podjetjih	SREDSTVA ODPRTE INOVACIJE za mala/srednja podjetja	REZULTAT
Odkrivanje priložnosti	Obstoj strateško zanimivih področij, za katere nimamo primerne znanja in sredstev.	Razširjena mreža znanj (primerna tehnologija, zunanji informacijski brokerji)	Srednje/dolgoročno
	Težko določimo srednje/ dolgoročno konkurenčno strategijo konkurenčnosti, s katero vzpostavimo in se širimo na določenem trgu.	Napovedovanje in svetovanje s strani zunanjih tržnih strokovnjakov (stranke, uvozniki, analitiki, specializirani strokovnjaki itn.)	Srednjeročno
Oblikovanje Zamisli	Potrebujemo razvojne zamisli, vendar bi prvič radi izkoristili kapacitete, ki so nam na razpolago.	Notranje iskanje zamisli	Kratkoročno
		Oblikovanje zamisli znotraj lastne organizacije	Kratkoročno
	Potrebujemo razvojne zamisli, vendar sami ne moremo oblikovati primernih zamisli.	Zunanje iskanje zamisli	Srednjeročno
		Inovacijska omrežja in skupnosti	Srednje/dolgoročno
		Inovacijske tržnice	Srednje/dolgoročno
Vrednotenje in izbor zamisli	Potrebujemo zunanjega strokovnjaka, ki bo na podlagi bogatih tržnih izkušenj ovrednotil naše zamisli (stranke, idejne vodje itn.) in podal mnenje o strokovnosti.	Priložnosti za izmenjavo mnenj	Kratkoročno
Definiranje projekta	Nimamo dovolj resursov oz. časa, da bi sami lansirali glavne zamisli na trg v zadovoljivi obliki oz. do zelenega roka.	Razdeljena specializacija	Srednje/dolgoročno
Uporaba in varovanje dosežkov	Nismo sposobni uporabiti dosežkov, do katerih pridemo nenačrtovano ali slučajno.	Patenti in licence	Srednje/dolgoročno

13.3.5 Prepoznavanje priložnosti

Številna podjetja ne prepoznajo samo pomena prej omenjenega koncepta, temveč njihova politika sodelovanja temelji na tem konceptu. Vzemimo za primer spletno stran ene nadvse kreativne agencije. Spletno stran

www.bootb.com, kjer potrebo po iskanju kreativnih rešitev združijo z željo dokazovanja lastnega, strokovno specifičnega znanja, ki se skriva v globalnih partnerjih, ki želijo delovati na najvišji možni ravni.

13.4 Okvir za regionalno partnerstvo in sodelovanja

13.4.1 Izboljšanje okvirnih pogojev regijskih inovacij

Koda ukrepa	Naziv ukrepa	Ciljna skupina	Regionalna razsežnost	Indikator
1.1	Izboljševanje raziskovalnega potenciala visokošolskih ustanov in raziskovalnih središč	Visokošolske izobraževalne ustanove, raziskovalni oddelki institucij	obsežno	Število visokošolskih središč (glavne), rast števila prijavljenih patentov (kos)
1.2	Izboljševanje rezultatov visokošolskih ustanov in raziskovalnih središč	Visokošolske izobraževalne ustanove, raziskovalni oddelki institucij	obsežno	Število visokošolskih središč, (glavne) rast števila prijavljenih patentov (kos)
1.3	Širitev možnosti vključevanja v nacionalno R&R&I dejavnost	Visokošolske izobraževalne ustanove, raziskovalni oddelki institucij in podjetij	srednje	Število uresničenih nacionalnih raziskovalnih projektov (kos)

13.4.2 Razvoj podpornih sistemov za inovacijo

Koda ukrepa	Naziv ukrepa	Ciljna skupina	Regionalna razsežnost	Indikator
2.1	Razvoj inovacijskih storitev in infrastrukture	Poslovne ali neprofitne premostitvene organizacije,	srednje	Število inovacijskih središč in inkubatorjev (kom) Število storitev (kom)
2.2	Omreževanje, grozdenje, učvrstitev procesov, povečanje njihove učinkovitosti in njihovo uokvirjanje	Obstoječi grozdi	obsežno	Povečanje skupnih prihodkov grozdov (e EUR) Količina članov grozda (kom)
2.3	Izboljševanje pravnega ozadja inovacije	Podjetja (posredno)	brez	Število inovativnih podjetij (kom)
2.4	Povečanje ponudbe financiranja, oblikovanje novih regionalnih sistemov subvencioniranja.	Visokošolske ustanove, finančne ustanove, raziskovalna podjetja	srednje	Število struktur za decentralizirano subvencioniranje inovacijskih tematik (kom)
2.5	Oblikovanje sistema inovacijskega monitoringa „Observatorij“	Regionalni centri (NIH, NYDRFÜ, NYDRIÜ)	obsežno	Število središč za monitoring in revizijo (kom)
2.6	Krepitev inovacijam prijazne družbe	Dijaki srednjih šol in visokošolskih izobraževalnih ustanov, podjetja.	obsežno	Število akcij ozaveščanja (kom) Aktivno vplivanje na ciljne skupine (glavne)

13.4.3 Izboljšanje konkurenčnosti inovativnih podjetij regije

Koda ukrepa	Naziv ukrepa	Ciljna skupina	Regionalna razsežnost	Indikator
3.1	Izboljševanje svetovalno-pravnega sistema inovativnih podjetij	Poslovne ali neprofitne premostitvene organizacije, podjetja	srednje	Število prijavljenih patentov (kom) Število storitev (kom)
3.2	Izboljševanje tržnih strategij podjetja in možnosti prodora na trg	Podjetja	srednje	Število inovacij, ki dosežejo primerno stopnjo uporabnosti na trgu (kom)
3.3	Subvencioniranje dejavnost R&R&I, ki se dotikajo glavnih gospodarskih panog regije	Podjetja	srednje	Število inovativnih podjetij znotraj ključne gospodarske panoge (kom), volumen rezultatov R&R (e EUR)
3.4	Izboljševanje sposobnost malih/srednjih podjetij za privabljanje kapitala	Podjetja	obsežno	Volumen rezultatov R&R (e EUR) število inovacijskih podjetij (kom)
3.5	Ustanovitev R&R&I delovnih mest	Podjetja	srednje	Število delovnih mest, ki se dotikajo R&R&I (glavna)

Vir: A Nyugat-dunántúli régió Innovációs Stratégiája, Szombathely, 2011.
Nyílt innováció, INNONET, 2011.



14 Strokovna literatura

1. dr. Pakucs J., dr. Papanek G., *Innováció menedzsment kézikönyv*. Budimpešta, 2006.
2. Buzás N. *Innovációmenedzsment a gyakorlatban*. Budimpešta, 2007.
3. *Innovációs projektértékelési gyakorlatok*, Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Zalaegerszeg, junij 2011.
4. dr. Pakucs J., dr. Papanek G., *Innováció menedzsment kézikönyv*, Budimpešta, 2006.
5. A.T. Kearney GmbH, *The IMP³rove Assessment*, Duesseldorf, julij 2010.
6. RICARDA, *Szellemi tőke jelentés regionális klaszter és hálózati kezdeményezések számára, A RICARDA módszertan kézikönyve*, Berlin, november 2007.
7. *Szellemi tulajdonvédelmi kisokos*, Szombathely, 2011.
8. Genrich Saulowitsch Altschuller, *TRIZ módszer*, 2009.
9. dr. Dőry T., Tilinger A., *Innovációs klaszter audit a Nyugat-dunántúli régióban*, Győr, 2011.
10. dr. Pakucs J., dr. Papanek G., *Innováció menedzsment kézikönyv*, Budimpešta, 2006.
11. *A Nyugat-dunántúli régió Innovációs Stratégiája*, Szombathely, 2011.
12. *Regionális Innovációs Évkönyv*, Szombathely, 2009–2010.
13. *Nyílt innováció*, INNONET, 2011.
14. *Az innováció*. A Baranya Megyei Vállalkozói Központ Vállalkozásfejlesztési oktatási jegyzete, Pecs, 2007.
15. dr. Lippényi T., *A regionális innovációs rendszer kialakítása*, NKTH, 2004.
16. de Bono E., *Gondolkozz!...mielőtt túl késő*, HVG-Kiadó Zrt, Budimpešta, 2009.
17. Csath M., *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budimpešta, 2004.
18. Sir Robinson K., *Az alkotó elem*, HVG-Kiadó Zrt., Budimpešta, 2010.
19. dr. Szalai I., Czékmann I., *Intelligens Inverz Innováció – „3I” In.*, CEO Magazin, X.évfolyam, 2009/4.
20. dr. Gyökér I., *Menedzsment A2 - Oktatási segédanyag műszaki menedzser szakos hallgatók számára*, <http://www.scribd.com/doc/40528299/Menedzsment-A2-jegyzet-2003>, dostop: september 2012
21. dr. Maczó K., *Controlling a gyakorlatban*, <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/ch01s12.html#id671961>, dostop: september 2012
22. Annus I., Bándi G., Borsi B., Kacsó Hollóné E., Katona J., Lengyel B., dr. Papanek G., Perényi Á., dr. Szarka E., Szegner E., *Innováció menedzsment kézikönyv*, http://www.innovacio.hu/tanulmanyok_pdf/innovacio_menedzsment_kezikonyv.pdf, dostop: szeptember 2012
23. Farkas F., *Változásmenedzsment*, KJK-Kerszöv, Budimpešta, 2004.
24. Daniel H. Pink, *Motiváció 3.0 – Ösztönzés másképp*, HVG Kiadó Zrt, Budimpešta, 2010.
25. Schwartz B., *A választás paradoxona: miért a kevesebb a több?*, Lexecon Kiadó, Győr, 2006.
26. Tucker E., Gandossy R., Verma N., *Gazdálkodj okosan - a tehetséggel!* Döntéshozóknak és humán szakembereknek, HVG Kiadó Zrt, Budimpešta, 2007.
27. *Teamek reneszánsza* – Interjú Richard Harrissel In. CEO Magazin, Letnik VIII, marec 2007.
28. *Topmenedzsment csapatmunkában* – Interjú Harold Resnickkel In. CEO Magazin, letnik VII, april 2006.
29. Ebeling M., *Entrepreneur*, http://www.ted.com/speakers/mick_ebeling.html, dostop: september 2012

- 
30. Ebeling M., *The invention that unlocked a locked-in artist*, http://www.ted.com/talks/mick_ebeling_the_invention_that_unlocked_a_locked_in_artist.html, dostop: september 2012
 31. Búzás J., *Átszervezőskör jól jöhet a facilitás*, HR-Portál, <http://www.hrportal.hu/hr/atszervezeskor-jol-johet-a-facilitas-20110607.html>, dostop: september 2012
 32. *Vezetői összefoglaló – HR Innováció Kutatási Projekt 2005*, http://www.kekocean.hu/files/store/HRI_Exec_Sum.pdf, dostop: september 2012
 33. Répáczki R., *Leépítés helyett team-munka*, HR-Portál, <http://www.hrportal.hu/hr/leepites-helyett-team-munka-20100701.html>, dostop: september 2012.
 34. Annus I., Bándi G., Borsi B., Kacsó Hollóné E., Katona J., Lengyel B., dr. Papanek G., Perényi Á., dr. Szarka E., Szegner E., *Innováció menedzsment kézikönyv*, http://www.innovacio.hu/tanulmanyok_pdf/innovacio_menedzsment_kezikonyv.pdf, dostop: szeptember 2012
 35. Daniel H. Pink, *A megújult elme*, HVG Kiadó Zrt, Budimpešta, 2009.
 36. Knjige g. Edward de Bono.
 37. Kaszás Gy., *Gondolkodjunk, mert vagyunk!*, HGV Kiadó Zrt, Budimpešta, 2011.
 38. Fazekas I., Harsányi D., *Marketingkommunikáció*, Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2000.
 39. Randall G., *Márkázás a gyakorlatban*, Geopress Zrt, 2000.
 40. Vágási M. *Újtermék-marketing*, Nemzetközi Tankönyvkiadó Rt., Budapest, 2001.
 41. Nagy T., *A promóció jelentősége a szórakoztató elektronikai iparban*, http://elib.kkf.hu/edip/D_12139.pdf, dostop: september 2012



	Tematike	Topics
1.	Pojem inovacije, teoretično ozadje	Concept of innovation and the theoretical background
2.	Inovacijski sistemi, regionalni modeli	Innovation systems, regional models
3.	Koraki in metode upravljanja inovacijskega procesa	Methodologies of the innovation management and the steps in the innovation process
4.	Skupinsko delo in upravljanje skupinskega dela v inovacijskem procesu	Teamwork and team management of the innovation processes
5.	Vrednotenje inovacijskih procesov	Evaluation of innovation processes
6.	Sodelovanje na tekmovanjih	Cooperation in competition
7.	Upravljanje intelektualne lastnine in transfer tehnologije	Intellectual property management and technology transfer
8.	Metode reševanja problemov	Methodologies of solving problems, case study
9.	Inovativno regionalno sodelovanje, študije primera	Innovative regional partnerships, case studies
10.	Marketing, komunikacija in predstavitev inovacije	Marketing, communication, presentation of the innovation
11.	Konkurenčnost, praktične metode oblikovanja strategij	Competitiveness concepts, strategy development methods in the daily practices
12.	Poslovni razvoj inovativnih podjetij, financiranje inovacij	Business development of innovative entrepreneurs, financing of innovation
13.	Oblikovanje partnerstev, študija primera	Partnership building, case study

Tematika: 5 dni, 30 urno usposabljanje, v obsegu 6 ur/dan