

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**DANIELA BERVAR**

**VLOGA INOVACIJSKEGA MENEDŽMENTA V PROCESU**  
**INTERNACIONALIZACIJE EVROPSKIH PODJETIJ**

Diplomsko delo

**Ljubljana 2008**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**DANIELA BERVAR**

**Mentorica: doc. dr. Andreja Jaklič**

**VLOGA INOVACIJSKEGA MENEDŽMENTA V PROCESU**  
**INTERNACIONALIZACIJE EVROPSKIH PODJETIJ**

Diplomsko delo

**Ljubljana 2008**

## **ZAHVALA**

*Zahvala gre moji družini, še posebej mami Alenki in babici Dragici za vse moralne pridige in vzpodbude, sestri Maji za vso pomoč pri pisanju, dragim starim staršem, Marijanu in Olgi, bratu Jerneju, očetu Marijanu za finančno podporo ter vsem prijateljem za razumevanje. Prav tako bi se rada zahvalila fantu Gregorju za potrpežljivost in prijatelju Primožu za vse nasvete. Za razumevanje in nesebično podporo se zahvaljujem tudi vodstvu CMT d. o. o. in sodelavcem ter g. Zoranu Jankoviću in g. Primožu Longyki za strokovne nasvete. Nenazadnje bi se zahvalila mentorici, doc. dr. Andreji Jaklič, da je kljub porodniškemu dopustu z nasveti in znanjem podpirala nastanek te diplomske naloge.*

## **Vloga inovacijskega menedžmenta v procesu internacionalizaciji evropskih podjetij**

Inovacije, raziskave, rast in razvoj, konkurenčnost in povečevanje tržnih deležev so poglobitve smernice in cilji podjetij ter tudi gospodarstva nasploh. So nedvomno gibalno globalnega razvoja in svetovnega napredka na vseh področjih. Inovacijski menedžment je tista gonilna sila podjetja, ki upravlja inovacije, vodi inovacijske projekte, skrbi za njihovo dosledno izvedbo ter posredno, s svojim delovanjem, povzroča dobiček in rast podjetja, eksternalizacijo proizvodov in dejavnosti ter tudi internacionalizacijo in doseganje mednarodnih trgov. Diplomatska naloga obravnava vlogo inovacijskega menedžmenta, strategije njegovega delovanja in procese, ki jih spremljajo v procesu mednarodne rasti podjetja oziroma internacionalizacije. Namen raziskave področja je preučiti več postopnih faz od zasnove inovacije, inovacijskega projekta do eksternalizacije (t. i. *sourcing*, *outsourcing*) proizvodov – inovacij evropskih podjetij in posledično mednarodne rasti s pomočjo vloge, ki jo ima inovacijski menedžment. Diplomatska naloga opozarja, da podjetja brez inoviranja, učinkovitega inovacijskega menedžmenta in njegovih strategij ne morejo dosežati dolgoročne mednarodne rasti in razvoja ter ostati konkurenčna predvsem na mednarodnem področju.

Ključne besede: inovacijski menedžment, inovacija, internacionalizacija, eksternalizacija.

## **The role of innovation management in the process of internationalization of European enterprises**

Innovation, research, growth and development, competition and expanding market shares are the main directives of enterprises and global economy as such. Without doubt, they are the machinery of global development and overall world progress in every field. Innovation management is the leading force of an enterprise in terms of managing innovation, as well as innovation projects, and through its functioning indirectly causes profit and growth of an enterprise, the externalisation of products and activities, as well as internationalisation and expansion to international markets. In this production thesis, the role of innovation management, its operation strategies, and the processes which accompany these strategies in the process of international growth or internationalisation are explored. The aim of this research was to study several phases of innovation management activity of European enterprises – from the creation of innovation, development of an innovation project through externalisation (i.e., *sourcing*, *outsourcing*) of products innovations to international growth. In my production thesis I strive towards presenting the fact that without innovation and an effective innovation management an enterprise can not reach long-term international growth and development, as well as stay competitive on the national and especially on the international level.

Key words: innovation management, innovation, internationalization, externalization.

## KAZALO

Seznam preglednic, prikazov, shem in tabel

Seznam kratic

<b>1. UVOD.....</b>	<b>9</b>
1.1 Opredelitev raziskovalnega problema .....	9
1.2 Cilj, namen in predmet raziskave .....	9
1.3 Hipoteze .....	10
1.4 Metodološki načrt.....	10
1.5 Struktura diplomskega dela .....	11
1.6 Omejitve diplomske naloge .....	12
<b>2. INOVACIJSKI MENEDŽMENT IN MEDNARODNA RAST PODJETJA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Internacionalizacija podjetij .....	15
2.2 Inovacijsko usmerjeno podjetje.....	16
2.3 Invencija, vloga inovacije in inovacijsko delovanje.....	18
2.4 Celostno načrtovanje kot proces sprožanja inovacij.....	19
2.5 Zastavljanje inovacijskih ciljev, zapleti in iskanje rešitev.....	22
2.6 Izbira primerne podjetniške in inovacijske strategije .....	23
2.7 Nosilci izvedbene strategije.....	25
2.8 Študija primera: Vodni park Fala – inovacijski projekt.....	25
2.9 Sklep.....	26
<b>3. INOVACIJSKI MENEDŽMENT IN VPELJEVANJE INOVACIJE NA TRG .....</b>	<b>27</b>
3.1 Strateško upravljanje mednarodnega marketinga in marketinške strategije.....	28
3.2 Marketinški splet in oblikovanje marketinškega načrta .....	33
3.2.1 Pomembnost določanja ciljnih skupin .....	35
3.2.2 Finančna sredstva .....	36
3.2.3 Od nacionalne k mednarodni medijski in oglaševalski kampanji.....	37
3.2.4 Pospeševanje prodaje in dodajanje vrednosti .....	39
3.3 Marketinška komunikacija v mednarodnem poslovanju .....	41
3.3.1 Odnosi z javnostmi .....	43
3.4 Določanje blagovne znamke na mednarodni ravni.....	44
3.5 Študija primera: Vodni park Fala – mednarodne marketinške strategije, oglaševalska kampanja in komunikacija z javnostjo.....	46
3.6 Sklep.....	47
<b>4. INOVACIJSKI MENEDŽMENT IN VSTOP NA TUJ TRG .....</b>	<b>49</b>
4.1 Tržne strategije.....	53
4.1.1 Inovacijski menedžment pri internacionalizaciji majhnih in srednjih podjetij.....	56
4.1.2 Inovacijski menedžment pri internacionalizaciji velikih podjetij.....	58
4.1.3 Preverjanje uspešnosti inovacijskega menedžmenta .....	59
4.2 Po prodoru na tuje trge: notranja in zunanja reorganizacija podjetja ter spremembe v organizacijski strukturi .....	60
4.2.1 Organiziranost inovacijskega menedžmenta za trgovanje na mednarodni ravni .....	63
4.3 Mednarodna konkurenčnost .....	64
4.4 Tveganja v mednarodnem poslovanju .....	67
4.4.1 Inovacija kot spodletel projekt – inovacijska kriza.....	67
4.4.2 Doseganje tehnološke meje.....	68
4.4.3 Neprepoznavanje znakov trga in odkrivanje strateških napak .....	68
4.4.4 Tveganja pri procesu internacionalizacije in zavarovanja pred tveganji .....	69
4.4.5 Nevarnosti odporov do inovacij.....	70
4.5 Študija primera: Vodni park Fala – ovire in regulacije na mednarodni ravni ter spremembe organizacijske strukture.....	71
<b>5. INOVACIJSKI MENEDŽMENT IN MEDNARODNO POSLOVANJE.....</b>	<b>73</b>
5.1 Inovacijske službe, RiR oddelki in poslovne enote na mednarodni ravni .....	73
5.2 Inovacijsko sodelovanje .....	75
5.3 Načini pridobivanja inovacij brez lastnega inoviranja .....	79
5.4 Inovacija kot predmet mednarodne menjave: cena, prodajni pogoji in financiranje .....	80
5.4.1 Naložbe na tujih trgih in strukturiranje korporacije .....	80

5.4.2	<i>Postavljanje politike cen za različne trge in prodajni pogoji</i>	81
5.4.3	<i>Financiranje, kreditiranje in zavarovanje na mednarodni ravni</i>	82
5.4.4	<i>Pomembnost patentiranja</i>	84
5.4.5	<i>Regulative in direktive na področju EU</i>	85
5.4.6	<i>Mednarodni distribucijski kanali</i>	85
5.5	Študija primera: Vodni park Fala – mednarodno sodelovanje, financiranje	86
5.6	Sklep	87
<b>6.</b>	<b>ZAKLJUČEK</b>	<b>89</b>
<b>7.</b>	<b>LITERATURA</b>	<b>91</b>
<b>8.</b>	<b>VIRI</b>	<b>95</b>
<b>9.</b>	<b>OSTALI VIRI</b>	<b>97</b>
<b>10.</b>	<b>PRILOGE</b>	<b>98</b>
	PRILOGA A: Intervju z Zoranom Jankovičem	98
	PRILOGA B: Intervju z univ.dipl. prav. Dominikom S. Černjakom	103
	PRILOGA C: Intervju s Primožem Longyko	105
	PRILOGA D: Primer sporočila za javnost vodnega parka Fala	112

## SEZNAM PREGLEDNIC, PRIKAZOV, SHEM IN TABEL

<b>Shema 3.1.1:</b> Programsko-tržno usmerjanje kot del strateškega načrtovanja.....	<b>29</b>
<b>Preglednica 3.1.2:</b> Matrika marketinških strategij.....	<b>30</b>
<b>Tabela 3.2.1:</b> Instrumenti marketinške komunikacije.....	<b>34</b>
<b>Shema 3.2.4.1:</b> Dejavniki, ki vplivajo na potrošnikovo percepcijo inovacije kot posledica delovanja inovacijskega menedžmenta.....	<b>40</b>
<b>Tabela 4.1:</b> Sestavine mednarodnega okolja.....	<b>50</b>
<b>Shema 4.2:</b> Štiri področja presoje inovacijskega menedžmenta pred vstopom na tuj trg.....	<b>52</b>
<b>Tabela 4.3:</b> Dejavniki vstopa na tuj trg, ohranjanja konkurenčnosti in pomembnost inoviranja za vstop na tuje trge.....	<b>53</b>
<b>Tabela 4.1.1:</b> Komplementarne in divergentne tržne strategije glede na merila.....	<b>54</b>
<b>Tabela 4.1.2:</b> Časovno opredeljen vstop podjetij v življenjski cikel proizvoda skozi strategije.....	<b>55</b>
<b>Tabela 4.1.3:</b> Primerjava razvoja podjetij glede na položaj na trgu in vrsto produktov.....	<b>56</b>
<b>Shema 4.3.1:</b> Dejavniki, ki vplivajo na položaj inovacije na tujem trgu.....	<b>65</b>
<b>Shema 4.3.2:</b> Konkuriranje znotraj panoge.....	<b>66</b>
<b>Prikaz 5.2.1:</b> Strateške razvojne možnosti podjetja kot strateška izbira inovacijskega menedžmenta.....	<b>78</b>

## **SEZNAM KRATIC**

RiR Rast in razvoj

TNI Tuje neposredne investicije

PR Public relations, odnosi z javnostjo



## 1. UVOD

### 1.1 Opredelitev raziskovalnega problema

Inovacijski menedžment je gonilna sila, ki iz obstoječega ali novonastalega podjetja ustvari izjemno uspešno gazelo, ki lahko v relativno kratkem obdobju preraste v visoko konkurenčno podjetje na mednarodni ravni. Področje inovacijskega menedžmenta zanima tako laičnega bralca, študenta, saj je prisoten v podjetjih v naši okolici, v Evropi in tudi po svetu, kakor visokokvalificirane menedžerje, ki ustanavljajo ali vodijo inovacijsko usmerjena podjetja. Inovacijski menedžment sam po sebi nikakor ni nov pojem, prav tako so njegove strategije in področja delovanja predstavljena v obsežni literaturi. Zaradi pomena njegovega delovanja pri internacionalizaciji evropskih podjetij, torej pri mednarodni rasti, nadobudnega raziskovalca področje tem bolj pritegne.

Proces internacionalizacije, v kombinaciji s strategijami inovacijskega menedžmenta, predstavlja izziv in uganko izkušenim menedžerjem, saj predstavlja ovire in tudi izjemne poslovne potenciale. Podjetje, katerega cilj je postati vodilno na svojem področju, kar vključuje tudi mednarodno rast, ima pred seboj zahteven proces z mnogimi tveganji, ki se ga je potrebno strateško in premišljeno lotiti. Svetovno znanih naglih vzponov podjetij, ob vrhunsko načrtovanih strategijah inovacijskega menedžmenta, ni veliko, še več, so redki in zato toliko bolj zanimivi za preučevanje.

### 1.2 Cilj, namen in predmet raziskave

Smernice nakazujejo vse večji pomen inovacijskega menedžmenta, inovacij, rasti in razvoja, še posebej v zadnjem desetletju. Predmet raziskave je vloga inovacijskega menedžmenta, strategije njegovega delovanja in procesi, ki le-te spremljajo pri procesu mednarodne rasti podjetja oziroma internacionalizacije. Namen raziskave področja je preučevanje postopnih ravni od zasnove inovacije, inovacijskega projekta do eksternalizacije (t. i. *sourcing*, *outsourcing*) proizvodov – inovacij evropskih podjetij in posledično mednarodne rasti s pomočjo vloge inovacijskega menedžmenta. Cilj raziskave je ugotoviti vlogo inovacijskega menedžmenta in preverjanje predpostavke, da podjetja brez inoviranja, usposobljenega inovacijskega menedžmenta in njegovih strategij ne morejo dosegati dolgoročne mednarodne rasti in razvoja ter ostati konkurenčna v visoko konkurenčnem mednarodnem okolju.

### 1.3 Hipoteze

Na podlagi zgornjih predpostavk, sta postavljeni sledeči hipotezi:

- *Premišljeno in usmerjeno naravnane strategije inovacijskega menedžmenta pod vodstvom kvalificiranih menedžerjev so poglavitni pogoji za internacionalizacijo evropskih podjetij.*
- *Strategije internacionalizacije brez strategij inovacijskega menedžmenta so neuspešne.*

Hipotezi sta zasnovani na predpostavki, da podjetje brez inovacij in delovanja inovacijskega menedžmenta v visoko konkurenčnem mednarodnem okolju ne more dosegati dolgoročnega uspeha. Na podlagi osebnih večletnih delovnih izkušenj s tega področja se zavedam, kako veliko vlogo odigra dobra menedžerska ekipa pri internacionalizaciji podjetja, kajti le s pomočjo njenih dobro usmerjenih strategij lahko podjetje dosega želene mednarodne cilje.

### 1.4 Metodološki načrt

Za pridobivanje podatkov in posredno za preverjanje zastavljenih hipotez, je postavljen sledeč deduktivni metodološki okvir:

**Zbiranje virov:** Z zbiranjem virov so pridobljeni pomembni podatki, smernice in aktualne teme, ki so pripomogle k globljem razumevanju aktualnega področja inovacijskega menedžmenta in procesa internacionalizacije.

**Analiza sekundarnih virov:** Z analizo sekundarnih virov (knjig, strokovne literature, člankov, poročil) je pridobljena največja možna količina podatkov in čim bolj poglobljen teoretski okvir za izbrano področje. Prav tako je analiza sekundarnih virov pripomogla k nastanku miselnih shem in grafičnih prikazov glede na obravnavane sklope izbranega področja.

**Analiza uradnih statistik:** Kot podkrepitev podatkov sekundarnih virov in potrditev sklepov so analizirane obstoječe statistike s področja inovacijske dejavnosti Statističnega urada Republike Slovenije in Eurostat-a.

**Intervju:** Na podlagi pridobljenega znanja z izbranega področja so bili opravljeni trije intervjuji s sedanjimi in nekdanjimi menedžerji podjetij, dejavnimi na inovacijskem področju: direktorjem CMT d. o. o., g. Dominikom S. Černjakom, g. Zoranom Jankovičem, trenutnim županom in nekdanjim predsednikom uprave podjetja Mercator, ter z inovacijskim

menedžerjem in nekdanjim direktorjem podjetja Coca-Cola Slovenija in Laguna, g. Primožem Longyko. Pri vseh intervjujih je šlo za vrsto usmerjenih (fokusiranih) intervjujev. Vprašalniki so temeljili na pripravljenih vprašanjih.

**Študija primera:** Študija primera obsega intenzivno zastavljeno raziskovanje z analizo delovanja inovacijskega menedžmenta pri procesu internacionalizacije slovenskega podjetja na Poljsko z diverzificirano inovacijo, vodnim parkom Fala. Obsega strategije delovanja inovacijskega menedžmenta pri vstopu na tuj trg in spremljajoče procese uvajanja inovacije v novo okolje.

**Opazovanje z neposredno udeležbo:** Kot podlaga za razumevanje posebnosti področja preučevanja in kot delovni interes za diplomsko delo je uporabljena tudi metoda opazovanja z udeležbo pri inovacijskih podjetjih, pri katerih sem delovala eno ali več let kot inovacijski menedžer za promocije, marketing in odnose z javnostjo ali kot honorarna sodelavka. Omenjena podjetja, pri katerih sem imela priložnost spremljati inovacijske procese in delovanje menedžmenta, so CMT d. o. o., GPL d. d., Salomon 2000 d. o. o. in Privat d. o. o.

Pri izbranih metodah za preučevanje so se pojavile nekatere ovire oziroma pomanjkljivosti. Analiza statistik v primerjavi s primeri opazovanja z udeležbo je privedla do ugotovitev, da je pri podjetjih poznavanje pomena inovacij, vrst inovacij, inovacijskega menedžmenta ponekod dokaj pomanjkljivo. Pri intervjujih je bila začetna ovira pomanjkanje poznavanja termina inovacijski menedžment. Ovira pri zbiranju virov je bila velika količina trivialnih virov, kar je vodilo v pozorno izbiro zanesljivih virov.

## 1.5 Struktura diplomskega dela

Struktura analize diplomskega dela je oblikovana v uvod, štiri dele osrednjega sklopa, in zaključek. Poglavja osrednjega sklopa so med seboj povezana v konsistentno celoto in obsegajo vso področje delovanja inovacijskega menedžmenta pri procesu internacionalizacije.

*V prvem poglavju* je predstavljen koncept in vrste inovacijskega menedžmenta, mednarodne rasti podjetja, pojem procesa internacionalizacije in inovacijsko usmerjenega podjetja. Posebej je izpostavljen pomen inovacij in inovacijskega delovanja, izvedba in nosilci inovacijskega projekta ter zastavljanje inovacijskih ciljev in inovacijske strategije.

*V okviru drugega poglavja* sledi vloga inovacijskega menedžmenta in vpeljevanje inovacije na trg s poudarkom na dejavnikih pri vzpostavljanju inovacije, strateškem upravljanju inovacij, mednarodnem marketingu in oglaševalski kampanji. Predstavljen je marketinški splet in oblikovanje marketinškega načrta s pomembnostjo določanja ciljnih

skupin, finančnih sredstev, pospeševanja prodaje, marketinške komunikacije v mednarodnem poslovanju ter odnosov z javnostjo.

*Tretje poglavje* obsega analizo vstopa inovacijskega menedžmenta na tuj trg s tržnimi strategijami, prilagojenimi za različne načine vstopa in različne velikosti podjetij. Obsega preverjanje uspešnosti inovacijskega menedžmenta, spremembe v strukturi inovacijskega menedžmenta kakor tudi v organizacijski strukturi v okviru podjetja, mednarodno konkurenčnost in tveganja v mednarodnem poslovanju.

*V četrtem poglavju* je predstavljeno poslovanje in organiziranje inovacijskega menedžmenta na mednarodni ravni z obravnavo poslovnih enot in RiR oddelkov. Poudarjeno je inovacijsko sodelovanje in načini mednarodnega povezovanja, pridobivanje inovacij brez lastnega inoviranja, naložbe na tujih trgih, postavljanje politike cen ter financiranje, kreditiranje in zavarovanje na mednarodni ravni. Kot pomemben sklop je prav tako navedeno patentiranje, regulative in direktive na področju EU, ter mednarodni distribucijski kanali.

Vsa poglavja osrednjega dela diplomske naloge vsebujejo primere opazovanja z udeležbo, zaključek vsakega pa je zaokrožen v krajši sklep oziroma ugotovitve tega poglavja, razen tretje in četrto poglavje, ki zaradi povezanosti tematike obsegata skupen sklep, ki je na koncu četrtega poglavja. Teoretično osnovo pred vsakim sklepom poglavja postopoma prikazuje del študije primera vodnega parka Fala na Poljskem, ki se neposredno nanaša na tematiko, obravnavano v poglavju. Sklepi poglavij, ugotovitve skozi študijo primera in intervjuji, udeležba z opazovanjem ter teoretični okvir v zaključku naloge tvorijo celotno strukturo za stopnjo potrditve zastavljenih hipotez.

## **1.6 Omejitve diplomske naloge**

Obsežno področje inovacijskega menedžmenta, internacionalizacije in mednarodnega poslovanja evropskih podjetij je dopuščalo osredotočanje zgolj na ključne stopnje vloge inovacijskega menedžmenta. Čeprav bi bilo za nadaljnje preučevanje zanimivo, diplomska naloga ne obsega pravnih področij, podrobnih analiz meddržavnih evropskih in drugih regulativ izvoznih in uvoznih določb. Prav tako v okviru drugega poglavja ne obsega podrobnih študij oglaševalskih in marketinških kampanj, saj bi obravnava slednjih preseгла meje diplomske naloge.

## 2. INOVACIJSKI MENEDŽMENT IN MEDNARODNA RAST

### PODJETJA

Pri delovanju inovacijskega menedžmenta gre za dinamično in neponavljajoče se upravljanje inovacije,<sup>1</sup> hitre reakcije na okolje, soočanje s konflikti ter strateško naravnanimi procesi koordiniranja, vodenja in izpeljave inovacijskih projektov, ki temeljijo na medsebojni komunikaciji in uspešnem usklajevanju.<sup>2</sup> Primož Longyka<sup>3</sup> je v intervjuju podal sledečo definicijo inovacijskega menedžmenta:

“Inovacijski menedžment je menedžment inovacij v nekem sistemu od zbiranja idej do podpore malih inovatorjev, da bolje predstavijo svojo idejo inovacije oziroma da jo ovrednotijo in jo postavijo v nek repetitiven postopek, ker je inovacija v določenem obdobju lahko povsem zanimiva, če gre za enkratno stvar, je imela enkratni učinek. Ključ pri inovaciji je, da se jo standardizira za repetitivnost drugih, saj drugače nima kakšne dolgoročne vrednosti. Inovacijski menedžment je torej podpora malim, da strukturirajo inovacijo, jo ovrednotijo in nato tudi na podlagi ovrednotenja učinka inovatorja nagradijo. Inovacijski menedžment, denimo pri večjih strateških in razvojnih inovacijah, novih produktih in tako naprej, je pa drugačna znanost, ki temelji na analizi konkurence trga, trendov, bodočih potreb kupcev in ustvarjanja bodočih potreb.”

Kos (1999: 123) navaja dve ključni skupini elementov inovacijskega menedžmenta: osredotočenost na posel ter organizacijsko kohezijo, ki poleg notranje integracije vključuje občasno notranje in zunanje prenavljanje procesov, tehnologije, kulture podjetja ter navsezadnje kadra. Pomemben je občutek za celovitost in predvidevanje vseh stopenj določenega inovacijskega projekta ter procesov, ki ga spremljajo. Druga skupina obsega dejavnike, ki pospešujejo dinamiko in spremembe v podjetju, to so prilagodljivost, izogibanje stagnaciji, pripravljenost na hitre spremembe ter podjetniška kultura (Kos 1999: 126–127).

Kos (1999: 111) inovacijski menedžment razdeli na dve vrsti:<sup>4</sup> inovacijski menedžment, usmerjen v rezultat, ki temelji na strategijah posnemanja inovacij drugih ter strategiji iz

---

<sup>1</sup> “Vrednost inovacije mora biti zakoreninjena v komercialnem pomenu in svoji sposobnosti doseganja večjega deleža kompetitivnega tržnega prostora, kakor v nekakšni intelektualni percepciji njene vrednosti kot nov koncept” (West 1992: 29).

<sup>2</sup> Kos (1996: 13) inovacijski menedžment opredeljuje s sledečo definicijo: Inovacijski menedžment ustvarja posebno zvrst podjetniškega vodenja, ki mora upoštevati podjetje kot celoto v svojem širšem okolju tehnoloških konkurentov, med katerimi skuša zavzeti enega od prvih položajev. Upoštevati mora vse vire podjetja, pri čemer mora ustvariti nov vir: vir znanja in bogastva idej, se pravi visoko razvit delovni kapital.

<sup>3</sup> Intervju s Primožem Longyko, direktorjem AS Press Ljubljana in otvoritvenim menedžerjem Aquaparka Fala (Poljska), nekdanjim direktorjem podjetij Coca Cola Slovenija, Sodexho Slovenija in Laguna Ljubljana. Ljubljana, 15. 10. 2007.

<sup>4</sup> Med mnoge vrste inovacijskega menedžmenta štejemo tudi tako imenovani mozaiški menedžment, ki pomeni: “Izbiranje določenih območij za koncentracijo in konec koncev kreiranje vseobsegajoče poslovne operacije, ki je zmožna preseči trenutne tržne vodje” (West 1992: 148). Za podoben namen ali za krepitev tržnega položaja lahko dve ali več podjetij ustvarijo t. i. “joint ventures”: nekonkurenčno združevanje znanja, menedžmenta ali blagovnih znamk v enem poslu ali projektu, s skupnim ciljem doseganja interesov na trgu.

podjetja ločenih inovacij: "Njegova sredstva so tržne raziskave, podjetniška analiza, iskanje patenta in analiza konkurence" (ibid.), za svoje delovanje, ki temelji na hitrih reakcijah in odločitvah, "potrebuje prosto razpoložljiv kapital" (ibid.). Nasprotno inovacijski menedžment, usmerjen v delovanje, temelji na strategiji lastnega inoviranja v podjetju in je v neposredni povezavi z RiR oddelkom, vodi enega ali več inovacijskih projektov hkrati, pri čem se za strokovna mnenja obrača na zunanje strokovnjake ali agencije.

V povezavi z eksternalizacijo (t. i. *sourcing-om*, *outsourcing-om*) oziroma prenosom poslovnih funkcij, inovacij ali proizvodov, RiR, iz podjetja navzven ali na mednarodno raven, in v povezavi z mednarodno rastjo podjetja, inovacijski menedžment razumemo kot organiziran poslovno-delovni aparat, katerega vloga je, da "načrtuje, organizira, vodi in nadzira poslovanje podjetja (posameznih poslov, projektov, programov, dejavnosti) v mednarodnem okolju, ki zaradi svoje poudarjene dinamičnosti in negotovosti zahteva visoko stopnjo agilnosti in prilagodljivosti /.../" (Dubrovski 2006: 26). Inovacijski menedžment, seveda ne brez tveganj, pripomore, da inovacija uspešno zavzame določen trg, podjetju prinese dobiček ter povzroči ponovno vlaganje v rast in razvoj, prisotnost na novih trgih in prodajo inovacije novim uporabnikom. Pri obojem uporablja premišljene logistike in smernice – tudi, ko je podjetje dovolj močno, da dosega mednarodno rast z razvijanjem enot v tujini in prodiranjem na visoko konkurenčne trge, v okviru katerih se "osredotoča na pripravo, izvedbo in nadzor poslovanja v mednarodnih razsežnostih, to pa vključuje tako eksterni kot tudi interni vidik" (ibid.). Zgolj prodor na nove trge ne zadostuje, da bi podjetje ohranilo mednarodno konkurenčen položaj; inovacijski menedžment mora usmerjati nenehno pozornost k odjemalcem, konkurentom in spremembam s tristopenjskim ukrepanjem, ki zajema "s/premljanje dogajanja in sprememb v okolju, prenašanje sedanjih in bodočih značilnosti okolja v podjetje in izvajanje sprememb v delovanju podjetja na tej osnovi" (Dubrovski 2006: 25–26). Z omenjenimi ukrepi inovacijski menedžment podjetje ohranja konkurenčno, omogoča uspešno krmiljenje poslovanja z določanjem smernic podjetja in zavestjo, da kljub doseganju vrhunskih rezultatov ne gre zanemariti inovacijskih izboljšav, razvijanja novih produktov in idej.<sup>5</sup> Pri procesu internacionalizacije so pomembni cilji, ki si jih inovacijski menedžment zastavi v okviru podjetja, proces vzpostavljanja inovacij in informacijskih tokov, katere podjetje potrebuje za uspešno vpeljevanje produkta na tržišče, ter

---

<sup>5</sup> Slednje strnjeno ugotavlja tudi Hočevar (1999: 96): "Stopnja (kvaliteta) internacionalizacije je odvisna od položaja, ki ga ima podjetje v odnosih do drugih v mednarodnih mrežah podjetij (kupcev, dobaviteljev in konkurentov)."

socialni odnosi, ki jih vzpostavlja med kadrom znotraj podjetja in tudi s poslovnimi partnerji z namenom udejanjanja sprejetih odločitev (Kos 1996: 14).

Sodobno, inovacijsko usmerjeno podjetje, v okviru katerega deluje inovacijski menedžment, je "vitko in agilno in dinamično in virtualno in mrežno in modularno in adaptivno in inteligentno in nenehno učeče" (Dubrovski 2006: 23). Ključne značilnosti v okviru sodobnega podjetja, ki so povezane z učinkovitim menedžmentom, so zmanjševanje pomena klasične hierarhične organizacije podjetja in opuščanje organizacije po funkcijah, olajšan pretok informacij, poudarek na inovacijah, izboljševanje partnerstva z dobavitelji in odjemalci, večja vključenost in odgovornost zaposlenih, poudarek na avtonomnih, multidisciplinarnih odločevalskih timih in projektni organiziranosti poslovanja ter grajenje primerne globalne podobe podjetja (Lehu v Dubrovski 2006: 21). Z vidika inovacijskega menedžmenta je prav tako pomembno, da pri internacionalizaciji podjetja sledi načrtanim smernicam, kar obsega "kontinuirano prilagajanje diskontinuiranim spremembam, katerega cilj je čim večja skladnost in istosmernost, kar zagotavlja obstoj in razvoj podjetja" (Dubrovski 2006: 23). Pomen inovativnosti in inovacij v okviru podjetij za namen dolgoročnega obstoja družbe v intervjuju navaja tudi Primož Longyka:<sup>6</sup>

"Inovativnost v vsaki družbi je nujno potrebna za dolgoročno preživetje; inovativnost sama po sebi je motor razvoja. Ponekod je inovativnost zoprni dejavnik za proizvodne oddelke, vendar brez nje pač ne more podjetje naprej. V zadnjih dveh desetletjih so inovacije postale konstanta v večini podjetij, pred tem so bile moda večjih podjetij."

## 2.1 Internacionalizacija podjetij

Internationalizacija podjetja zajema tako "prilagajanje podjetniške miselnosti, strategij, struktur in procesov mednarodnemu okolju, /.../ proces razvoja mednarodnega poslovanja podjetja, v okviru katerega se to z vedno večjim obsegom vključuje v mednarodna poslovna razmerja" (Dubrovski 2006: 62), kakor "(končni, prehodni) rezultat takšnega procesa in način (poslovnega) razmišljanja" (ibid.). Najpogostejša oblika internacionalizacije<sup>7</sup> je izvoz proizvodov, kot višje oblike pa štejemo licence, podizvajalstvo, svetovanje, pogodbeno sodelovanje, skupna vlaganja, lastna podjetja ali različne oblike nekapitalskih mednarodnih

---

<sup>6</sup> Intervju s Primožem Longyko, direktorjem AS Press Ljubljana in otvoritvenim menedžerjem Aquaparka Fala (Poljska), nekdanjim direktorjem podjetij Coca Cola Slovenija, Sodexo Slovenija in Laguna Ljubljana. Ljubljana, 15. 10. 2007.

<sup>7</sup> Jaklič Andreja in Marjan Svetličič (2005: 128) opisujeta več vrst internacionalizacije: samostojna, kooperacijska s pomočjo TNI, združitev s sorodno velikim domačim ali tujim podjetjem, prevzemi v tujini ali s strani domačega ali tujega podjetja. Prav tako internacionalizacija obsega "politične in kulturne povezave, ki jih skupnost ali država vzpostavi z drugimi" (Amoroso 1998: 33).

povezav (Jaklič 1999: 173–174). Internacionalizacijo v trifaznem modelu opisuje Jaklič (1999: 178) na način, da obsega odvisno (strateško in poslovno odvisnost od drugih, predvsem tujih podjetij), neodvisno (vse bolj samostojna vključenost v mednarodne trge) in soodvisno internacionalizacijo (uravnotežena strateška partnerstva). S fazami se povečuje kompleksnost, predanost in svoboda poslovnih funkcij.

Razvoj mednarodnega poslovanja<sup>8</sup> in posledično internacionalizacija so postavili mednarodna merila in mednarodno odvisnost poslovnih subjektov, ki zajema porabo, proizvodnjo, menjavo in distribucijo. Stopnjo internacionalizacije poslovanja ali podjetja lahko merimo "kvantitativno (npr. povečanje deleža izvoza) ali kvalitativno (npr. vključevanje novih načinov vstopa na mednarodne trge)" (ibid.).

V teoriji internacionalizacije so opisani trije pristopi kot vzroki<sup>9</sup> zanjo: izkustveno učenje, kjer se internacionalizacija zgodi zaradi inovacij in povečanega obsega pridobljenih znanj, sistematično načrtovanje, pri čemer podjetje postopoma prehaja k internacionalizaciji, in naključje, kjer poteče internacionalizacija podjetja brez napovedanega vrstnega reda ter s pomočjo notranjih in zunanjih dejavnikov (Li, Li in Dalgic v Dubrovski 2006: 63). Internacionalizacija v nekaterih primerih pomeni tudi izvoz presežkov, izvozni marketing s prilagojenimi produkti za posamezne trge, inovacijami v marketingu ter tehnološki razvoj v smislu inovacij za obstoječe ali nove trge (Albaum, Strandskov in Duerr 1998: 49).

Dandanes globalizacija terja krajšanje internacionalizacijskih stopenj, kar prinaša tveganja, "ker se zmanjša možnost učenja na lastnih izkušnjah" (Jaklič in Svetličič 2005: 143), in povečanje potrebe po "sodobnih znanjih in proučevanju izkušenj drugih" (ibid.).

## 2.2 Inovacijsko usmerjeno podjetje

Inovacijski menedžment v okviru inovativnih podjetij<sup>10</sup> inovira z razlogom izboljšanja kvalitete dobrin in storitev, širjenja njihovega obsega, vstopa na tuje trge in povečanja tržnega deleža. Inoviranje in tehnološke spremembe so pomembna sredstva za razvoj (OECD 2000:

---

<sup>8</sup> Razvoj mednarodnega poslovanja, mednarodne trgovine in internacionalizacije je posledica več mednarodnih sporazumov in organizacij; med pomembnejše štejemo Splošni sporazum o carinah in trgovini (GATT) in kasneje ustanovljeno Svetovno trgovinsko organizacijo (WTO).

<sup>9</sup> Različne vzroke za internacionalizacijo in njen razvoj obravnavajo avtorji iz večih vidikov: z vidika doseženega obsega izvoza (Cavusgil et al. v Dubrovski 2006: 65), širitve aktivnosti (Douglas in Craig v Dubrovski 2006: 65), intenzivnosti nastopanja v izvozu (Cavusgil v Dubrovski 2006: 65), časa vstopanja na mednarodni trg (Hollensen v Dubrovski 2006: 65) ter z vidika zanimanja za mednarodno poslovanje (Chetty in Campbell – Hunt v Dubrovski 2006: 66).

<sup>10</sup> Delež podjetij z inovacijsko dejavnostjo z vpeljevanjem novih ali izboljšanih produktov na trg je bil v letu 2004 za države EU-27 in večino individualnih držav splošno povezan z velikostjo podjetja (Parvan 2007c: 2).



27) in preživetje podjetij, zagotovo za njihov obstoj na trgu in poslovanje v prihodnosti (Jaklič in Svetličič 2005: 143). Njihova inovacijska dejavnost in inovacijski stroški obsegajo notranjo in zunanjo raziskovalno-razvojno dejavnost, pridobitev strojev, opreme in programske opreme, pridobitev zunanjega znanja, uvajanje inovacij na tržišče, usposabljanje ter druge priprave (SURS 2007b: 29–30). V osnovi je lahko vsako podjetje, ne glede na velikost in čas ustanovitve, inovacijsko usmerjeno, če si za to prizadeva in razpolaga z usposobljenim kadrom. K tem prištevamo že obstoječa podjetja, ki se, v upanju na dobre poslovne možnosti, to zavestno odločijo postati, podjetja, ki so odkrila novo tržno nišo in hitijo z inovacijo prodreti na trg, ali pa podjetja, ki so bila ustanovljena z namenom realizacije določene inovacijske ideje. V okviru držav EU-27 so se v letu 2004 z inovacijsko dejavnostjo po podatkih inovacijskih statistik Eurostata ukvarjala več kot štiri od desetih podjetij<sup>11</sup> (Parvan 2007c: 1), prav tako je na področju Evropske unije "več kot tretjina (35,9 %) inovacijskih podjetij vpeljala nov ali znatno izboljššan produkt na trg" (ibid.).

Med splošne značilnosti inovativnega podjetja, kot jih navaja Kos (1999: 110), sodi odprtost za nove ideje kot tudi odprtost navzven za komuniciranje z mediji, sodelovanje na izobraževalnih seminarjih, odprtost za nove kreativne kadre, fleksibilna delovna ekipa z delitvijo dela glede na sposobnosti, primarno obravnavanje inovacijskih projektov, soočanje s konflikti ter spretno reševanje le-teh, hitra reakcija posameznikov v delovni ekipi na inovacijske izzive ter delovanje izven togih hierarhičnih struktur. Vsaka komercialna organizacija mora namreč na inovacijo gledati kot na "kontinuum od najvišjih ravni investiranja v osnovne raziskave do najmanjših sprememb v obliki ali predstavitvi določenih obstoječih produktov, njihove izdelave ali podpore na trgu" (West 1992: 148).

Podjetje s pomočjo zgoraj navedenih dejavnikov raste in ob nadaljevanju tovrstnega trenda postopoma prehaja stopnje lokalnega podjetja z usmerjenostjo na domačem trgu, mednarodnega podjetja s pretežno usmerjenostjo na domače trge, vendar z izkoriščanjem prednosti in priložnosti novih trgov, večnacionalnega podjetja, ki upošteva razlike na trgih in produkte razlikuje glede na trg, do globalnega podjetja, ki upošteva globalne tržne segmente in zadovoljuje potrebe odjemalcev na globalnih trgih<sup>12</sup> (Dubrovski 2006: 64). Vsem različnim vrstam inovacijsko usmerjenih podjetij je skupno nekonvencionalno odločanje inovacijskega

---

<sup>11</sup> Na področju industrije je v letu 2004 v sedmih državah članicah in Islandiji inovirala več kot polovica podjetij, med tem ko je istega leta na področju storitev v treh državah članicah in Islandiji inovirala le tretjina podjetij (Parvan 2007c: 2). Tudi na področju Slovenije so v letu 2005 najvišji izdatki za raziskovalno-razvojno dejavnost v skupnem znesku bili namenjeni industrijski proizvodnji in tehnologiji (SURS 2007a).

<sup>12</sup> Poudarja, da so prve tri stopnje značilne tudi za mala podjetja, saj "le redko dosegajo stopnjo globalnega trga" (Dubrovski 2006: 64–65).

menedžmenta, izpostavljenost visokim tveganjem, zapletene strategije poslovanja in upravljanje z inovacijo kot trgu nepoznanim proizvodom.

Za uspešno delovanje inovacijskega menedžmenta se morajo v okviru podjetja ustvariti primerni pogoji (Likar 2006: 129): ustrezna inovacijska klima, ki jo mora zagotoviti vodstvo z namenom materialne in psihološke podpore inovacijski dejavnosti v podjetju, interna ali eksterna finančna podpora z ustanavljanjem posebnega inovacijskega sklada, tehnološka podpora z zagotovitvijo, nabavo ali razvojem primerne tehnološkega orodja, ter informacijska podpora z zagotavljanjem potrebnih analiz trgov, kupcev in ostalih virov informacij glede na področje.

Prav tako mora biti merilo, ki ga mora inovacijski menedžment upoštevati pri poslovanju, prilagajanje globalnim razmeram in mednarodni konkurenčnosti, v nasprotnem primeru "ustanove ne morejo pričakovati, da bodo preživele, kaj šele uspele v obdobju burnih strukturnih sprememb ter v obdobju globoke gospodarske, družbene, politične in tehnološke transformacije" (Drucker 2001: 74).

### **2.3 Invencija, vloga inovacije in inovacijsko delovanje**

Inovacijska ideja se lahko rodi kateremu koli motiviranemu posamezniku določenega podjetja, ne glede na njegove pristojnosti v njem. Nekatera, predvsem večja podjetja, ki se vsakodnevno soočajo z močno konkurenco, imajo usposobljene uslužbence, ki skrbijo za nenehen tok novih idej.<sup>13</sup> Ideja za popolnoma nov, revolucionaren produkt je lahko povezana s finančnimi tveganji, kadrovskimi bremenami in izvedbenimi težavami. Ne glede na vrsto ideje je pomemben predvsem zanos o njeni uresničitvi in njen uspeh na trgu ter količini časa in truda, vloženega v izvedbo do končnega cilja. Pri pridobivanju idej dober inovacijski menedžment pretehta vsako, še tako absurdno zamisel.

Definicija inovacije temelji na dejstvu, da gre za "nov ali bistveno izboljšani izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu (inovacija izdelka, storitve) ali uporabi v okviru nekega postopka (inovacija postopka, procesa), se izkaže za koristno" (Likar 2006: 31) ter pripomore ustvariti "monopolne dobičke za podjetja, ki jih naredijo" (Schumpeter v Stobaugh 1988: 51). Razmejitev inovacije od rutinskega oz. obstoječega je mnogokrat majhna, saj lahko inovacija pomeni nadgraditev na trgu že obstoječega produkta, kar posledično tvori novost,

---

<sup>13</sup> Uspeh ideje v obliki končnega produkta, inovacije, namreč ni mogoče nikoli natančno predvideti, smotno pa se je zavedati zmožnosti podjetja in posledičnih tveganj ter prositi za mnenje sodelavcev v izogib zaletavosti in prevelike navdušenosti nad pridobljeno idejo.

pri čem je pomembna predvsem sprememba v kakovosti, da proizvod v taki obliki opazimo prvokrat, ali da tvori novo kombinacijo namenov in sredstev. Slednje skozi intervju ugotavlja tudi Zoran Janković:<sup>14</sup> "Večina stvari je že videnih. Stvari, ki si jih prenesel iz prakse, moraš uporabiti na najboljši možen, inovativen način in biti pred drugimi." Inovacijo najpogosteje srečamo v obliki novega industrijskega izdelka, nekoliko manj opazne so inovacije v postopkih<sup>15</sup> in storitvah.<sup>16</sup>

Inovacijski menedžment razlikuje med invencijo oziroma idejo, zamislijo, potencialno inovacijo in inovacijo. Potencialna inovacija je udejanjena invencija, kateri uspešnost še ni zagotovljena, med tem ko inovacijo od invencije loči inovacijski projekt, ki ga izpelje inovacijski menedžment od zasnutka do končnega in uspešnega produkta.<sup>17</sup> Vrsta inovacije<sup>18</sup> je ključna smernica inovacijskega menedžmenta podjetja, saj na podlagi tega ubira strategije za realizacijo, vpeljevanje na trg in nadzorovanje ter analizo uspeha gibanja inovacije na trgu.<sup>19</sup>

## 2.4 Celostno načrtovanje kot proces sprožanja inovacij

Proces sprožanja inovacij je kompleksen in zajema več stopenj ter tudi začetnih dilem: zbiranje inovativnih idej, zastavljanje in oblikovanje inovacijskih ciljev, snovanje strategije za njihovo udejanjanje ter izvedbo zastavljenih ciljev. Likar (2006: 152–154), glede na njihova izhodišča, inovacijske procese deli na dve vrsti: na razvojno-tehnološke in na marketinške. Izhodišče razvojno-tehnološkega pogleda so tehnične in razvojne danosti, medtem ko marketinški pogled obravnava inovacijo kot potrebo trga ali uporabnikov po tej inovaciji.

---

<sup>14</sup> Intervju z Zoranom Jankovićem, županom mestne občine Ljubljana in nekdanjim predsednikom uprave Mercator. Ljubljana, 2. 11. 2007.

<sup>15</sup> Primož Longyka v intervjuju ugotavlja: "Inovacije zgolj s strani razvojnih oddelkov so dandanes že premalo, mnogo doprinesejo tudi drobne inovacije od zaposlenih na najnižjih rangih in oddelkih, sistemih inovacijskih motivacij v posameznih oddelkih so utečena praksa."

<sup>16</sup> Slednje ne velja za Luksemburg, Estonijo, Portugalsko in v manjši meri Grčijo in Latvijo (Parvan 2007a: 1).

<sup>17</sup> Glede na dejavnost inovativnih podjetij delimo inovacije na več vrst (Likar 2006: 32): po vsebini ločimo programske, tehnično-tehnološke, organizacijske, upravljalvske, metodijske; po posledicah jih ločimo na korenite in drobne, po službeni dolžnosti pa inovacije znotraj in zunaj nje.

<sup>18</sup> Glavne vrste inovacij po Westu (1992: 140–148): inovacije, ki odpirajo nove sektorje, inovacije, ki sprožijo vrsto izboljšav, tehnološka reorganizacija, inovacija blagovne znamke, procesna inovacija, oblikovna ali strukturna inovacija, reformulacija, storitvena inovacija ter inovacija v embalaži.

<sup>19</sup> Slednje nakazuje razdelitev inovacij na procesne in proizvodne inovacije: "/P/od vidikom cilja so procesne inovacije nove kombinacije dejavnikov, zaradi katerih je proizvodnja določenega blaga stroškovno ugodnejša, kakovostno več vredna, varnejša ali hitrejša. Cilj te inovacije je povečanje učinkovitosti. Pri proizvodnih inovacijah gre za več: te se ne dotikajo kombinacijskega procesa, marveč procesa ovrednotenja na trgu. Cilj te inovacije je doseganje zmogljivosti" (Kos 1996: 17).

Kadar se že na začetku pojavi negotovost o namenu vpeljevanja inovacije na trg ter vprašanja o uresničevanju, je vpeljevanje projekta tvegano.<sup>20</sup> Kadar so namen vpeljevanja inovacije, uresničevanje in sredstva znani, se je končal "proces odločanja o inovaciji. Tu je samo še naloga uresničitve in uvajanja" (Kos 1999: 210). Kadar je jasen namen inovacije, niso pa znana sredstva in potek uresničevanja projekta, je naloga inovacijskega menedžmenta, da poišče alternative ter izoblikuje načrt, ki bo izpolnil dan namen. Kadar RiR oddelek odkrije ali razvije inovacijo, ne da bi bil znan namen le-te, je naloga inovacijskega menedžmenta, da pripravi projekt vpeljevanja inovacije na trg, celotno marketinško kampanjo ter določi cilje (ibid.).

Dosledna izpeljava inovacijskega projekta zahteva razdelitev projekta na posamezne, medsebojno povezane, sklope izvajanja, pri čem temeljne aktivnosti v procesu inoviranja tečejo skozi več stopenj: od ideje, ki se nanaša na domači RiR, tuje licence, know-how, patenta, predprograma, priprave investicijske in tehnične dokumentacije, gradnje, montaže ali logistične priprave, poskusnega obratovanja in do rednega obratovanja (Vuk in Knez 2004: 26). Proces lahko razdelimo na idejni sklop inovacije, ki je zajet v planiranju in snovanju ciljev; v izvedbi sledita inovacijsko-tehnološki in marketinško-strateški sklop. Inovacijsko-tehnološki sklop zajema razvoj in dokončanje produkta v končno obliko. Zahteva preciznost, tehnološko znanje, čas, finančna sredstva, tehnično ali logistično ekipo in strokovnega vodjo, ki proces nadzira ter izpelje. Marketinško-strateški sklop je delovni proces, kjer se, glede na dano strategijo in želene cilje, oblikuje celotni marketinški načrt, ki obsega reklamno kampanjo, predvidene stroške ter terminski načrt vpeljevanja inovacije na trg. V tej fazi je pomembna vloga vodje procesa, ki usklajuje in vodi marketinški kader ter ga usklajuje s tehnološkim oddelkom za doseganje optimalnega zelenega učinka skladanja tehnološke ideje inovacije in marketinške vizije.

Poslednji sklop je uvajanje končnega produkta na trg. Spremlja se njegovo uvajanje na trg in pozorno opazuje učinke, ki jih na slednjem ima. Glede na doseganje uspeha na trgu je odvisna stopnja difuzije na trg. Pri določanju sklopov ni nikakršnega pravila o zaporedju, saj se med seboj prepletajo, od posameznega podjetja in od vrste inovacije pa je odvisno, kateri bo uporabljen najprej.

Pri vsakem snovanju inovacijskih projektov izkušen inovacijski menedžment pripravi vnaprej predvidene alternative; glede na nalogo in vrsto projekta lahko le-te predvidi na ravni

---

<sup>20</sup> Tveganje ne pomeni nujno, da je zaradi tega vredno projekt opustiti. Inovacija je lahko revolucionarnega značaja. Primer je uspeh tehnološke inovacije iPod.

različnih časovnih točk inovacijskega projekta, ki so strateške, tehnološke, marketinške narave, ali na začetku projekta kot alternative inovacij oziroma produktov.<sup>21</sup>

Proces udejanjanja zastavljene izvedbene strategije<sup>22</sup> traja dlje kot zbiranje idej in zahteva natančnost in preudarnost, saj je nanj vezano uspešno doseganje zastavljenega cilja. Strateško načrtovanje pomeni "določanje ciljev in določanje akcij za doseg le-teh" (Bizjak 1996: 182) in tvori zaporedje časovno določenih, samostojnih, a med seboj povezanih delovnih korakov, ki se od ostalih procesov razlikujejo po posebnosti uvajanja nepoznanega, t. j. inovacije, ter časovnega pritiska, saj je potrebno inovacijo uvesti v točno določenem časovnem obdobju, kar je povezano s financami ter pozorno delitvijo dela med multidisciplinarno delovno ekipo. Belak (1991: 69–70) kot splošna načela planiranja navaja kompleksnost, kontinuiranost, konkretnost, realnost, prilagodljivost, znanstvenost in strokovnost ter participativnost. V ožjem smislu je "p/rivlačnost celostnega planiranja v njegovem na videz logičnem in analitičnem pristopu do najpomembnejših odločitev, ki jih morajo sprejemati managerji" (Bowman 1994: 16), v širšem smislu pa mora inovacijski menedžment poskrbeti, da se bodo skladno z novimi strategijami prilagodile tudi organizacijske strukture v podjetju, kar še posebej velja za vzpostavljanje inovacije radikalne narave, ki lahko ob uvedbi spremeni celo strukturo podjetja.

Pri izpeljevanju inovacijskega projekta igra veliko vlogo delavnost in improvizacija inovacijskega menedžmenta, še posebej, kadar se med izvajanjem procesa pojavijo krize. Pomembno je, da se kljub natančni strategiji ohrani fleksibilnost ekipe z delitvijo funkcij ter učinkovita povezava s trgom in pritegnitev tržnih partnerjev. Da bi se izognili začetnim zmotam ali napačnim izračunom inovacijskega projekta, mora inovacijski menedžment predhodno opraviti simulacijo projekta, ki temelji na matematičnem izračunu načrtovanih sredstev in vloženega dela za naslednje elemente: strateške, ekonomske, tehnološke, časovne in druge (Likar 2006: 82–83). Simulacija mora predvideti racionalno povečanje dobička in posredno upravičiti začetno investicijo. Iz simulacije inovacijski menedžment podrobno določi ključne elemente izvedbe inovacijskega procesa: analizo in razporeditev procesa v

---

<sup>21</sup> Alternative lahko išče na več načinov, med drugim z metodo možganske nevihte (brainstorminga), metodo možganskega zapisovanja (brainwritinga), tako imenovano Gordonovo tehniko, miselnimi vzorci, s sinektiko ali drugimi lastnimi tehnikami.

<sup>22</sup> Omenjen proces, ki ga vodi strateški menedžment, bi lahko opredelili kot nadpomenko inovacijskemu menedžmentu, saj je pri slednjem strateški menedžment, kot proces načrtovanja vpeljevanja inovacij, izrednega pomena in je del razvojne politike podjetja: "Razmerja politike podjetja do podjetniškega planiranja se kažejo v izrazitih soodvisnostih razvojne politike podjetij s strateškim planiranjem njihovega razvoja; nadalje tekoče politike podjetja s planiranjem poslovanja podjetij ter v tej zvezi tudi njihovega ravnanja, delovanja, vedenja in obnašanja; pa tudi v soodvisnostih podjetniškega planiranja s posebnimi politikami podjetja, kot npr. planiranje marketinga s politiko marketinga, planiranje kadrov s kadrovsko politiko, planiranje financiranja s finančno politiko podjetja ipd." (Belak 1991: 37).

faze, strukturno analizo zaporedja pomembnosti dogodkov, časovno analizo zaporedja in izvajanja korakov, analizo zmogljivosti kadra in sredstev, analizo ciljev in njihovo doseganje ter izboljševanje procesa oziroma optimiranje.<sup>23</sup> Elemente natančneje opredeljujemo na "določitev končnih in vmesnih rezultatov, učvrstitev končnih in vmesnih rokov, določitev finančnega okvirja, izdelavo enotnega informacijskega stanja, omogočanje komuniciranja, premoščanje stičišč, nadzor predpodatkov – vendar ne predpodatkov metod za reševanje" (Kos 1999: 222).

Presoja doseganja uspehov inovacijskega projekta pogosto ni zgolj v rokah inovacijskega menedžmenta, temveč ob enem v rokah komisije ali odbora, kateremu mora na dogovorjena obdobja poročati. Na ključnih vmesnih fazah in na koncu projekta mora pripraviti pisna poročila o izvedbi inovacijskega projekta, kar predstavlja pomemben kanal komunikacije za ostale sektorje podjetja ter tudi za transparentnost in ovrednotenje delovanja inovacijskega menedžmenta (Kos 1999: 223–224).

## **2.5 Zastavljanje inovacijskih ciljev,<sup>24</sup> zapleti in iskanje rešitev**

Pri procesu inoviranja ne moremo govoriti o običajnih ali poznanih ciljeh, saj je inovacijski cilj nov, mnogo kompleksnejši, finančno bolj tvegan ter zahteva izurjene kadrovske in menedžerske sposobnosti. Kreiranje ene inovacije lahko povzroči tvorjenje več ciljev in obratno – inovacijski menedžment lahko s postopnim doseganjem enega ali več ciljev doseže pripravljenost za pozicioniranje ali kreiranje neke inovacije.

Za uspešno izvedbo projekta je potrebno postaviti več manjših ciljev, ki morajo sovpadati s splošnim ciljem podjetja. Lastnosti in merila cilja so kazalci njegove obsežnosti, kompleksnosti, težavnosti njegovega doseganja, pomembnosti, dobička in prometa ter navsezadnje količine porabe finančnega, časovnega in kadrovskega vložka: "/T/o so merila za ovrednotenje alternativ in jih štejemo za predpis. Najpomembnejša merila inovacijskih projektov so tehnična in ekonomska ter so lahko konstrukcijska ali uporabnostna" (Kos 1996: 204). V kolikor je cilj kompleksnejši, poizkuša inovacijski menedžment jasno opredeliti vse

---

<sup>23</sup> Pogosto uporabljena tehnika izpeljevanja inovacijskih in RiR projektov na tej stopnji je tako imenovana tehnika miljnih kamnov. V projektu se tako zadajo časovne prelomnice, miljni kamni, s pomočjo katerih lahko inovacijski menedžment ovrednoti napredek v projektu.

<sup>24</sup> Po Kosu (1996: 206) je cilj strukturiran iz predmeta cilja, lastnosti cilja, merila cilja, ciljne funkcije in časovnega vidika. Predmet cilja se nanaša na inovacijo, natančneje na njeno izvedbo, ki je lahko zapletena ali problematična in nam zaradi tega predstavlja izziv.

predvidljive in nepredvidljive dejavnike, pri tem pa skuša biti objektiven, saj prekomerno zahajanje v podrobnosti zastavljenega cilja lahko slednjega uniči.

Inovacijski menedžment cilje najbolje oblikuje glede na dan izziv ali problem: "/M/ed reševanjem problema je načelno dopustno vključiti v razpravo več ciljev, vendar jih ne poskušajte prevesti takoj v ekonomsko-denarno razsežnost, niti ne urejajte lastnosti ciljev v hierarhični red" (Kos 1996: 205). V tej fazi t. i. možganske nevihte je smotrno izmed vseh nenatančno zadanih ciljev izluščiti tiste, ki bodo kratkoročno ali dolgoročno oblikovali večji inovacijski cilj podjetja. V kolikor se inovacijski menedžment ukvarja s celostno inovacijsko strategijo, ki zajema več med seboj povezanih ciljev, le-te razvrsti po pomembnosti glede na ocenjene zmožnosti podjetja in nato predvidi alternative posameznim fazam v pripravi strategije za doseg končnega cilja. Postavljene alternative v kombinaciji z dialogom vodilnih in imitacije izvajanja cilja omogočajo zavarovanje pred morebitnimi slabo premišljenimi dejavniki ali nepredvidenimi šoki.

Kos (1996: 205) kot pogosti nevarnosti, na kateri naleti inovacijski menedžment pri oblikovanju ciljev, opredeli nejasnost problemske sestave ter konfliktno teoretično presojo. Če je priprava izvedbe cilja nejasno sestavljena ali slabo opredeljuje morebitne probleme, je malo verjetno, da bi bil omenjen cilj izpeljan z želenim učinkom. Inovacijski menedžment se mora zavestno oddaljiti od presplošno zastavljenih ciljev z nejasno vsebino in od nepremišljenega zagona k neuresničljivim inovacijskim idejam, saj ima pomanjkanje analize sestavin problema ali njihovo nepredvidenje posledice na vpletene ljudi, na finančna sredstva in povzroča zamujanje zastavljenih časovnih rokov ali predčasno opustitev zadanega cilja.

## **2.6 Izbira primerne podjetniške in inovacijske strategije**

Preden se inovacijski menedžment opredeli za določeno inovacijsko strategijo, mora poskrbeti, da bo inoviranje v podjetju in zunaj njega skladno na različnih nivojih (Likar 2006: 142–144): skladnost inovacije z globalno strategijo podjetja, skladnost s potrebami tržišča ter skladnost z realnimi možnostmi podjetja na vseh področjih. Po Kosu (1999: 174–175) inovacijski menedžment pri oblikovanju inovacijske strategije uporabi kombinacijo šestih okvirnih strategij: strategijo tehnologije in specializacije, strategijo določene ravni pristojnosti, strategijo relativnega poudarka na RiR elementih, strategijo virov tehnologije, strategijo inovacijske ravni RiR, strategijo konkurenčnega določanja rokov ter strategijo organizacije in politike RiR. Primerna strategija za podjetje je odvisna od "sposobnosti in

razpoložljivih virov, od konkurenčnih priložnosti /.../ in od ciljev podjetij. Individualne velikosti podjetij so torej pogoj za strategijo" (Kos 1999: 173).

Likar (2006: 144) opredeljuje štiri vrste inovacijskih strategij. Inovacijski menedžment z *vodilno strategijo* ima za cilj postaviti inovacijo kot prvi na trgu. Nase prevzema veliko tveganje, stremi po velikih dobičkih, se ravna glede na potrebe trga in želje kupcev ter inovacijo patentira in nove osnutke za inovacije drži v tajnosti z namenom zaščite pred konkurenčnim posnemanjem. Inovacijski menedžment s *sledilno strategijo* sledi vodilnim podjetjem kot prilagojevalec, posnemovalec ali ponarejevalec. Razpolaga z manjšimi finančnimi sredstvi, dosega dobičke na kratke roke, pridobiva inovacije od drugih podjetij z nakupi, licenciranjem, inovacije diverzificira z namenom postati izzivalec vodilnemu podjetju ali popolnoma oponaša vodilno podjetje. *Odvisna strategija* predpostavlja odvisnost od vodilnega podjetja na način čakanja na naročilo o izdelavi ali izvedbi določene inovacije. Pogost stranski pojav strategije je zlitje poslovne enote ali podjetja z vodilnim. *Tradicionalna strategija* se izogiba inovacijam in vztraja pri proizvodnji preizkušene, zato tudi ne preide v pristojnost inovacijskega menedžmenta in njegove vloge.

Za uspešnost inovacijsko usmerjenega podjetja je prav tako pomembna dobro zastavljena *tehnološka strategija*. Pri snovanju le-te morajo menedžerji najprej presoditi tehnološko stanje podjetja, analizirati posebne tehnologije, ki so pomembne za proizvodnjo inovacije, določiti pomen in smotrnost posameznih tehnologij in tehnoloških postopkov, opredeliti prednostne naloge, opredeliti količino naložb ter sredstev za vlaganje v omenjene tehnološke postopke (Kos 1999: 178). Tehnološki portfelj mora vsebovati tudi stopnjo pomembnosti tehnologije, dodano vrednost, ki jo bo prinesla, potencialne tehnološke spremembe in možne trge, na katerih bo uspešna. Kvantitativno tehnološki položaj podjetja opredeljuje: "/š/tevilno patentov, moč človeških virov, zgodovina proizvoda in stroški ter tekoči in predvideni izdatki tehnologije" (ibid.). Da bi podjetje postalo vodilno in dobičkonosno, se mora inovacijski menedžment zavestno osredotočiti na izbrane produkte ter intenzivno povezati proces integracije tehnološke strategije in splošno strategijo podjetja (Kos 1999: 177–180).



## 2.7 Nosilci izvedbene strategije

Ne glede na stopnjo njene radikalnosti, zahteva vsaka inovacija organizirano vodenje postopnih faz z različnimi tipi vodij,<sup>25</sup> pri čemer je izrednega pomena t. i. intuitivno odločanje ter "vživetje in navdih ter izkušnje, vednost in znanje" (Kralj 2003: 369).

*Strokovni vodja* je inovator oziroma izumitelj inovacije, ki je o njej najbolje strokovno podkovan in pospešuje proces napredka od ideje do končne tehnične izvedbe inovacije. Na drugi strani je *vodja moči* podjetnik, ponavadi generalni direktor ali lastnik podjetja, ki s financami podpira projekt, je hkrati nosilec odgovornosti za uspešno izvedbo ter si za slednje motivacijsko in idejno prizadeva. *Vodja procesa* je vezni člen med vodjo moči in strokovnim vodjo. Koordinira potek procesa realizacije zastavljenih ciljev, pri tem ima največ opravka s kadrom in preprečuje prikrit odpor lastnega kadra (Kos 1999: 149). Kot pomembne značilnosti podjetniškega vodenja,<sup>26</sup> kar drži tudi za inovacijske menedžerje, Bizjak (1996: 15) omenja ustvarjalnost, pripravljenost na tveganje, inovativnost in intuitivnost, odločanje v negotovosti, privrženost k spremembam, tolerantnost do neuspeha, prevzemanje odgovornosti, samostojnost pri razmišljanju, usmerjenost k dolgoročnim ciljem in osredotočenost na učinek, ne na učinkovitost. Prav tako je ključnega pomena motivacija in nagrajevanje zaposlenih, jasno opredeljevanje delovnih nalog in stremenje k doseganju rokov ali postavljenih ciljev. Pomembnost dobre menedžerske ekipe in sposobnega vodje v intervjuju<sup>27</sup> poudarja tudi g. Zoran Janković:

"Dobra menedžerska ekipa je zelo pomembna. Vsak vodja je najboljši, če si sestavi dobro tovrstno ekipo. Potrebna je dobra razporeditev ljudi za pokrivanje različnih področij. Pri vodji je pomembna zadostna količina emocije in racije. Prav tako je potrebno veliko motivacije, poguma, ambicij, strokovnega znanja, lojalnosti in predvsem veliko, veliko dela. Vendar mora biti delo v zadovoljstvo in užitek, še posebej kadar dosežeš zastavljene cilje. V razmerju do uslužbencev pa je značilnost dobrega vodje jasna misel, jasna kritika ali pohvala. Najslabše je, ko si tiho in nimaš ničesar povedati."

## 2.8 Študija primera: Vodni park Fala – inovacijski projekt

Inovacijsko – investicijski projekt slovenskega podjetja,<sup>28</sup> vodni park Fala na Poljskem, vodi g. Primož Longyka, direktor in inovacijski vodja, ter preostala slovenska menedžerska

---

<sup>25</sup> Pri manjših in finančno šibkejših podjetjih vlogo treh vodij pogosto prevzame eden ali dva menedžerja.

<sup>26</sup> Glede na različne sloge in teorije o tehnikah vodenja so v besedilu opisane le splošne značilnosti podjetniškega vodenja. Opis tehnik vodenja presega temo tega diplomskega dela.

<sup>27</sup> Intervju z g. Zoranom Jankovićem, županom mestne občine Ljubljana in nekdanjim predsednikom uprave Mercator. Ljubljana, 2. 11. 2007.

<sup>28</sup> Zaradi varovanja podatkov, podjetje ni poimenovano imensko.

ekipa, ki skrbi za marketing, komunikacijo in operativno izvedbo. Vodni park Fala je sedemnajst milijonov evrov vredna investicija na Poljskem, gre za tamkajšnji največji vodni park v drugem največjem mestu Lodz, katerega otvoritev bo spomladi 2008 in bo, poleg investicije v Lekovo tovarno, že drugi proces internacionalizacije dejavnosti podjetja na Poljskem. Vodni park je grajen deloma po nemških vzorcih s poudarkom na vodi in vrhunskih toboganih.

Inovacijska menedžerska ekipa koncept vodnega parka, ki se je v Sloveniji izkazal kot uspešen, prenaša na poljsko tržišče, ki ima veliko večjo potrebo po tovrstnih storitvah. Gre za skupek dobrih slovenskih praks, ki bo predstavljal diverzificirano inovacijo na poljskem trgu zaradi kombinacije potrošnikom poznanih elementov z novimi (solidne notranje vodne površine s tobogani in vodnimi igrali, vendar s poudarkom na ležalnih površinah, barih, restavracijah ter ogromnih zunanjih vodnih površinah s parkom in dvema hektarjema gozda). Cilj inovacijskega menedžmenta je vpeljati nov koncept vodnega parka, ki temelji prav tako na prodaji počitnic, saj je poljskim potrošnikom najbližje morje oddaljeno štiristo kilometrov, s slabimi prometnimi povezavami, kar pomeni prednost preživljanja počitnic v svoji okolici.

## 2.9 Sklep

Trend naraščanja pomembnosti inovacijskega menedžmenta je očiten, saj "inovacije igrajo ključno vlogo v Evropi" (Parvan 2007b: 1), prav tako se podjetja zavedajo, da brez slednjih ne morejo doseči dolgoročne mednarodne rasti in razvoja. Začetno opredeljevanje ciljev, strateško načrtovanje, iskanje alternativ in zastavljanje dobrih strategij inovacijske rasti in razvoja so ključna podlaga inovacijskih podjetij pri procesu internacionalizacije. Vloga inovacijskega menedžmenta na tej stopnji je predvsem strateške in organizacijske narave, saj je poleg zbiranja idej, določanja primerne inovacijske strategije podjetja, uresničevanja inovacijskih projektov pomembna tudi sestava učinkovite menedžerske ekipe, izbira strokovnega vodje projektov in ohranjanje motivacije za doseg zastavljenih ciljev. Pomembnost inovacijskega menedžmenta in njegova vloga v podjetju je odvisna od velikosti podjetja, njegove moči, konkurenčne vloge in sredstev, ki jih namenja za inovacijsko dejavnost.

### **3. INOVACIJSKI MENEDŽMENT IN VPELJEVANJE INOVACIJE NA TRG**

Preden se inovacijski menedžment loti kakršnega koli načrtovanja dolgoročne rasti in razvoja, mora preveriti, ali je trg rastoč in povpraševanje po tovrstnih inovacijah veliko ter ali panoga omogoča dovolj veliko donosnost za upravičevanje naložbe v rast in razvoj (Končina 1999: 50). Predvideti je treba tveganja, ki se nanašajo na preskrbo sredstev, težaven pristop do drugih virov, zagotovitev primerne in usposobljene delovne sile, pristop do tržnih poti, nepredvideno konkurenco, težave pri lokalnih oblasteh, slabšanje splošnih tržnih pogojev ter nepredvideno prezahtevno tehnološko okolje (Končina 1999: 51).

Pri vpeljevanju inovacije na trg so pomembne tri vrste dejavnikov: notranje, kamor prištevamo notranjo kadrovsko organizacijo, zunanje, kamor spadajo svetovalci, razmere na trgu in dobavitelji, ter notranji, a navzven usmerjeni dejavniki, ki obsegajo marketing in marketinške strategije. Pri tem so nezanemarljive lastnosti dobrega inovacijskega menedžmenta razumevanje potreb uporabnika, odlično znanje o trgih, na katerem deluje, posvečanje tržnim in prodajnim strategijam, učinkovito izvajanje razvoja, aktivna uporaba tehnologije in nasvetov, multidisciplinarnost ter fleksibilnost. Prav tako mora inovacijski menedžment sestavljati zbor ključnih, vodilnih in sposobnih posameznikov v okviru določene inovacije, ki je po dobrem načrtu in usklajevanju procesa novega proizvoda prav tako pozoren na dovolj zgoden vstop na trg (Kos 1999: 59). Kot navaja Dubrovski (2006: 266), naj bi kombinacija notranjih in zunanjih dejavnikov potekla na način, da so "značilnosti izdelka opredeljene s strani marketinških strokovnjakov, značilnosti procesa pa s strani tistih, ki so zadolženi za proizvodnjo in dobavo izdelka."

Za inovacijo, z vidika njene vloge na trgu, je pomembno, da se inovator vživi v vlogo kupca ali v ta namen naredi raziskavo s testno skupino potencialnih potrošnikov ter inovacijo predstavi kot edinstven, superioren in kvaliteten proizvod, ki je dobro tehnično in strateško podkovan in se uspešno prodaja na trgu. Na tak način je moč najbolje opredeliti njene želene in morebitne nezaželene lastnosti še preden gre produkt dejansko na trg: "Šele ko inovacija ustreza kupčevim željam, ima možnost za prodajno – gospodarski uspeh" (Kos 1996: 153).

Vlogo s tržnega vidika odigrajo tudi dobavitelji, ki imajo neposreden stik s kupci in tržnim dogajanjem ter s svojimi nasveti pripomorejo k izboljšanju produkta, njegovi izdelavi

ali drugih neposrednih dejavnikov. Prav tako k slednjem pripomore mreža neposrednih tržnih partnerjev,<sup>29</sup> ki poznajo trg in tržne razmere ter svetujejo na podlagi znanj ali izkušenj.

Pri soočanju s problemi v notranji strukturi podjetja, pomanjkanju strokovnega znanja o vpeljevanju inovacije, težavah pri doseganju zastavljenega cilja, nezaupanju in dvomih ali zgolj nezmožnosti objektivne presoje privede inovacijske menedžerje do potrebe po zunanjem svetovalcu.<sup>30</sup> Slednji z nevtrarno objektivno presojo ter strokovnim znanjem odpravi ovire, ki so nastale pri izvedbi inovacijske strategije. Uspešno svetovanje se zaključi z zmožnostjo inovacijskih menedžerjev, da uspešno razrešijo dan problem ter da potreba po svetovalcu ali njegovih nasvetih z njegovim odhodom ni več prisotna (Kos 1996: 156).

### **3.1 Strateško upravljanje mednarodnega marketinga in marketinške strategije**

Strateško upravljanje mednarodnega marketinga<sup>31</sup> je del poslovne strategije v okviru matičnega podjetja z usmerjenostjo navzven (Kline 1999: 130). Pojem sestavljajo tri komponente; upravljanje marketinga, načrtovanja marketinških ciljev in marketinške strategije. Slednje so osnova za upravljanje marketinga – inovacijski menedžment jih glede na razpoložljiva sredstva in z njihovim optimalnim razporejanjem poizkuša čim uspešneje izpolniti (ibid.). Pomemben segment so prav tako trženjske raziskave ter gradnja trženjskega informacijskega sistema (Brenčič Makovec 2003: 73).

Pri strateškem upravljanju marketinga je potrebno gledati preko trenutnih problemov podjetja in jih pri snovanju ali izpeljavi novih strategij zanemariti. Vodstvo mora ohraniti holistično perspektivo ali celostni pregled ter prožen način razmišljanja zaradi povezanosti spremenljivk poslovnega okolja na trgu tistih, ki jih podjetje lahko nadzira in tistih, ki jih ne more. Posledično je pogostokrat potrebno na prelomnih točkah spreminjati strategije, vpeljevati nove ali pripraviti več alternativnih za različne situacije (George in Solomon 1977), v kolikor se prihodnost podjetja v določenih smernicah ne zdi prava. Pri mednarodnem marketingu je vloga inovacijskega menedžmenta tudi ta, da skrbi za inovacije v organizaciji podjetja in marketingu ter njihovo dosledno izvajanje v namen doseganja boljših poslovnih

---

<sup>29</sup> "Ti difuzijski agenti imajo specialna znanja o tehnologiji in o njeni difuziji na trgih. Kompleksni proces odločanja in izvajanja, ki se zdi njihovim strankam še kot inovacijska dogodivščina, je zanje že rutina" (Kos 1996: 154).

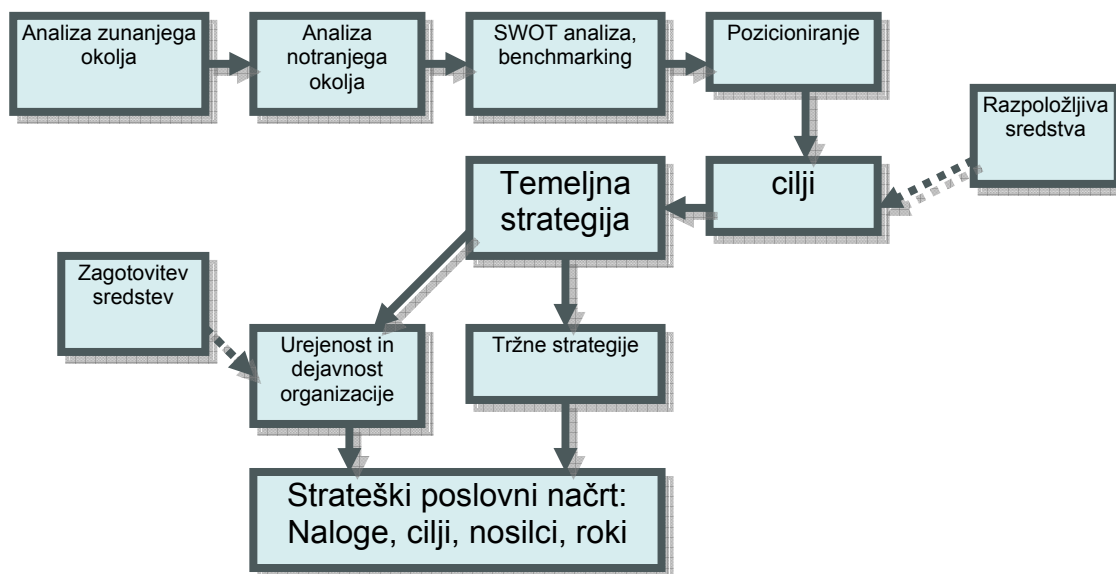
<sup>30</sup> Dober svetovalac je strokovno podkovan, posreduje informacije in izkušnje, poišče rešitve in predlaga poslovne odločitve, izobražuje kader o pravilnem ravnanju ter spremeni odnos do reševanja nastalega problema (Kos 1996: 156).

<sup>31</sup> "Strateško upravljanje marketinga pomeni upravljanje poslovne enote ali posla s predvidevanjem in odzivanjem na spremembe, ki vplivajo na trg, na katerem deluje ali želi delovati podjetje" (Kline 1999: 130).

rezultatov. V okviru povprečja EU-27 držav je v letu 2004 "približno dve tretjini (67,3 %) vseh podjetij, ki se ukvarjajo z inovacijsko dejavnostjo, prav tako uvedlo inovacije v organizaciji in/ali marketingu" (Parvan 2007b: 6).

Splošen prikaz strateškega načrtovanja inovacijskega menedžmenta skozi programsko-tržno usmerjanje prikazuje spodnja shema:

**Shema 3.1.1:** Programsko-tržno usmerjanje kot del strateškega načrtovanja.



Vir: Prirejeno po Dubrovski 2006: 260.

Uspeh inovacijskega projekta je odvisen od premišljeno sestavljenega koncepta marketinške strategije.<sup>32</sup> Glede na to, da ima inovacijski menedžment vizijo in smernice zasnove neke inovacije, mora že v samem začetku začrtati marketinško strategijo, ki se omenjeni inovaciji prilagaja,<sup>33</sup> a hkrati predstavlja uravnoteženo kombinacijo preverjenih marketinških logistik ter inovativnih procesov, ki jih menedžerji usmerijo v produktiven načrt trženja. Prva stopnja je opredeljevanje produktov, ponudbe, ponudbenih paketov,<sup>34</sup> analiza tržnih deležev, možnost razvoja tržnih potencialov, konkurenčne proizvodne študije, ugotavljanje tržnih značilnosti, kratkoročno napovedovanje in analize sprejemljivosti inovacij (Dubrovski 2006: 112). Za inovacijski menedžment je pri oblikovanju mednarodne

<sup>32</sup> Kline (1999: 129) strategijo opredeljuje kot "n/ačin, na katerega poskuša podjetje doseči cilje, ki si jih postavi v celoti ali jih postavi za posamezen izdelek, skupine izdelkov, poslovno enoto /.../"

<sup>33</sup> V kolikor gre za obstoječe podjetje, ki se je odločilo vpeljati določeno inovacijo, mora za nov produkt postaviti marketinško strategijo posebej.

<sup>34</sup> Možna je usmeritev na izdelke masovne porabe z nizko ceno kot konkurenčni dejavnik ali izdelke višje kakovosti s konkurenčnim dejavnikom kakovosti (Dubrovski 2006: 268).

marketinške strategije ključnega pomena predhodna raziskava značilnosti trgov<sup>35</sup> in neprestan dotok informacij stanja ali tako imenovani marketinški informacijski sistem, ki predstavlja sistem "stalnega zbiranja, shranjevanja, obnavljanja in obdelave vseh tistih podatkov, ki so kakor koli pomembni za sprejem odločitev v podjetju na vseh odločitvenih ravneh" (Dubrovski 2006: 113).

Znotraj matičnega podjetja je splošna strategija razdeljena na več segmentov, s katerimi se ukvarjajo različne enote:

"Vodstvo podjetja se ukvarja z osnovno strategijo, ki predstavlja strateško upravljanje marketinga. Na nižjem nivoju organizacije se ukvarjajo s strategijo trženja, ki podpira uresničevane ciljev osnovne strategije. /.../. Na nivoju marketinške taktike pa govorimo o tržnem spletu (izdelek, cena, distribucija, promocija) kot o strateških spremenljivkah, ki jih podjetje kontrolira in spreminja, da z njimi doseže postavljene cilje trženja" (Kline 1999: 130).

Nazorno je slednje povzeto in prikazano v spodnji preglednici:

**Preglednica 3.1.2:** Matrika marketinških strategij.

Vrsta manevriranja	Kontrola	Odločanje	Primeri uporabe
Strateški marketinški menedžment	Vodstvo podjetja	Skupine poslov	Alokacija virov podjetja med skupine izdelkov, da podjetje vzdržuje portfelj za maksimalno rast in razvoj
Marketinške strategije	Vodstvo marketinškega sektorja	Izbor segmentov, razlik med izdelki, pozicioniranje teh	Alokacija marketinških virov za doseganje konkurenčne prednosti prek poudarjanja razlik med izdelki
Taktika trženja	Vodstvo oddelkov	Posamezni oddelek vsak zase	Alokacija virov marketinga za doseganje taktične konkurenčne prednosti in poudarjanje razlike, npr. z boljšo mrežo zastopnikov

Vir: Povzeto po Kline (1999) v Vidic, ur. (1999: 130).

Iz preglednice je razvidno, da vse tri komponente tvorijo strategijo, ki kot povezana enota služi podjetju "/.../" kot mejna funkcija med podjetjem in njegovimi strankami, konkurenti in drugimi zunanjimi elementi" (Kline 1999: 130). Pomembna je zaradi njene usmerjenosti navzven, saj predvideva kanale komunikacije, ocenjuje in poizkuša zadovoljiti potrebe strank, predvideva in spremlja konkurenco ter skuša ohranjati konkurenčno prednost. Marketinška strategija je ključnega pomena, ugotavljata Stasch in Lauktre (1980), kajti tako

<sup>35</sup> Viri informacij so povsem različni, med pomembnejše štejemo lokalne gospodarske zbornice, trgovinska združenja, poslovne centre, specializirane agencije, banke, univerze, World Trade centre, ambasade ali medmrežje.

"/.../ možne in verjetne taktične napake ne vplivajo na končni rezultat, ne ogrozijo dobrega rezultata poslovanja podjetja /.../" (Kline 1999: 130).

V nadaljevanju so predstavljene ključne marketinške strategije, kot jih opredeljuje Kline (1999: 135–144). Pri *strategiji razvoja izdelka* gre za razvoj ali nadgradnjo<sup>36</sup> proizvoda. Z omenjeno strategijo inovacijski menedžment doseže pridobitev novih uporabnikov ali lojalnost obstoječih, katerim je znova ponudil nekaj novega z motivom povečanja prodaje.

*Strategija penetracije* oziroma prodiranja na trg se nanaša predvsem na "prizadevanja podjetja za povečanje prodaje svojih obstoječih izdelkov na obstoječih trgih" (Kline 1999: 140). Gre za širjenje baze uporabnikov<sup>37</sup> na obstoječem trgu ter povzročanje pogostejših nakupov med obstoječimi uporabniki. Za uspešno izvajanje mora inovacijski menedžment poskrbeti za dodatno proizvodnjo zadostne količine produktov ter poskrbeti za prepoznavno promocijo (Kline 1999: 140).

Pri *strategiji osvajanja tržnega deleža* je cilj inovacijskega menedžmenta osvajanje čim večjega tržnega deleža podjetja na določenem trgu. Uporablja jo pri težnji postopnega izpodrivanja konkurentov s prevzemom uporabnikov določenega trga, pri grajenju splošne podobe podjetja, nižanja stroškov zaradi povečanja prodaje, rasti, novi podjetnosti in strategiji razvoja trga.<sup>38</sup> Strategija od inovacijskega menedžmenta zahteva temeljito analizo trga in nove taktike vpeljevanja inovacije na trg (Kline 1999: 141).

Podjetje z uporabo *strategije razvijanja trga* širi svojo dejavnost na druge trge, kar doseže z uporabo enega izmed obeh osnovnih pristopov: z doseganjem "novih tržnih segmentov (skupin potrošnikov) na obstoječih geografskih trgih /ter/ z doseganjem novih skupin potrošnikov z regionalnim, nacionalnim in/ali mednarodnim širjenjem" (Kline 1999: 141). Za širitev mora biti inovacijski menedžment finančno dovolj močno podprt, organizacijsko sposoben širjenja inovacij in imeti urejen poslovni načrt prodiranja, podkrepjen z obsežnejšo študijo potrošnikov.

S *Strategijo pozicioniranja* inovacijski menedžment povzroči zaznavo razlikovanja proizvoda od sorodnih proizvodov pri potrošnikih, s poudarjanjem razlik in posebnih kvalit, brez da bi bil produkt nov ali povsem različen. Pomembna je reklamna kampanja in

---

<sup>36</sup> Slednje dosežemo tako, da izdelek kakovostno izboljšamo, ga predrugačimo, mu dodamo nove funkcije, širimo paleto povezanih produktov (t. i. linijo) ali popolnoma zamenjamo s tehnološko naprednejšim izdelkom (Kline 1999: 141).

<sup>37</sup> Prevzemanje uporabnikov konkurence ter pridobivanje novih uporabnikov.

<sup>38</sup> Inovacijski menedžment strategijo prav tako uporabi, kadar je "trenuten položaj na trgu slab in je večji delež potrebno doseči zato, da podjetje poveča profitabilnost in obseg profita; podjetje lansira nov izdelek in ga pozicionira nasproti močnim konkurentom; je podjetje izgubilo znaten tržni delež na račun aktivnosti konkurentov; združevanje podjetij nudi potencial za povečanje tržnega deleža; je konkurent postal ranljiv zaradi svoje aktivnosti, zaradi sprememb v okolju ali zaradi aktivnosti podjetja" (Kline 1999: 141).

ustvarjanje posebnega statusa, da je izdelek po kakovosti, ceni ali kakšni drugi lastnosti boljši od konkurenčnega, ter potrošnika prepričati, da se ga ne da zlahka zamenjati s konkurenčnim; še posebej, če gre za produkt, ki je cenovno višji<sup>39</sup> (Kline 1999: 142).

Izbor *strategije diferenciacije* je smiseln, kadar je inovacijskemu menedžmentu v interesu promocija drugačnosti izdelka pri relativno ozkem trgu z visoko občutljivostjo potrošnika na dodano vrednost izdelka ter kadar gre za izdelek široke porabe, ki je v uvajalni fazi svojega življenjskega cikla, pri malem številu konkurentov na tem področju (Kline 1999: 140). Po drugi strani, kadar je pomembno zadovoljevati razlike na relativno širokem, zasičenem in visoko konkurenčnem trgu z nizko občutljivostjo potrošnikov na drugačnost izdelka, uporabljamo *strategijo segmentacije trga* (ibid.). Prednost obeh strategij<sup>40</sup> je, da ju inovacijski menedžment lahko uporablja tako ločeno, kot v kombinaciji.<sup>41</sup> Na mednarodni ravni sta strategiji pomembni, saj "nadomeščata teorijo ekonomije obsega s teorijo nenehnega inoviranja" (Dubrovski 2006: 233), kar pomeni stremenje k izboljšavam ter razlikovanju produktov za različne trge ali tržne segmente namesto "ponavljanja ali širjenja istih izdelkov v daljšem časovnem obdobju" (Dubrovski 2006: 234).

**Primer udeležbe z opazovanjem: CMT d. o. o. (2007)**

**Marketinško prilagajanje tržiščem: uporaba strategije diferenciacije**

**Inovacija podjetja: masovna potovanja za mlade s programom/konceptom**

*Menedžerji podjetja CMT d. o. o. strategijo poslovanja v Sloveniji prilagajajo za poslovalnice tržišč v regiji bivše Jugoslavije, na katerih delujejo. Od tržišča in države razlikujejo marketinške stroške, grafične materiale ter se prilagajajo kulturi in mentaliteti potrošnikov, vendar ohranjajo osnovni koncept potovanj in način poslovanja povsod enak. Znanje in izkušnje o inovaciji na slovenskem trgu, kot testnem trgu, prenašajo na ostale, pri tem pa, v sodelovanju z menedžerji drugih trgov, razvijajo inovativne marketinške pristope, krepijo konkurenčni položaj in vsebinsko izboljšujejo obstoječe produkte. Na Srbskem trgu, naprimer, kjer je status pomemben simbol potrošnikov, se podjetje osredotoča na lepo zveneče lokacije potovanj (Pariz, Azurna obala), med tem ko za slovenski trg, kjer je pomembnejša cena, poudarja nizko cenovne programe. S slendjimi prilagoditvami menedžment oblikuje tudi koncept celostne grafične podobe publikacij in medmrežne komunikacije.*

Strategija *množičnega trženja* izhaja iz predpostavke, da produkt v osnovi predstavlja nekaj, kar potrošniki potrebujejo in da potrošniki razmišljajo podobno, kar privede do širšega

---

<sup>39</sup> "Pozicija mora biti podprta s številnimi taktičnimi potezami, ki delujejo v isti smeri. Na primer, vidika cene in promocije izdelka morata ojačevati drug drugega, biti morata medsebojno usklajena, sicer bo potrošnik zmeden in njegova pozicija bo premalo jasna" (Kline 1999: 142).

<sup>40</sup> "V osnovi predstavlja strategija diferenciacije izdelka promoviranje drugačnosti, posebnosti izdelka izbranim ciljnim skupinam. Segmentacija trga pa je strategija, ki priznava, da trg ni masovni trg enako mislečih potrošnikov, temveč podtrgov" (Kline 1999: 138).

<sup>41</sup> "V primeru, da veliko konkurentov uporablja strategijo segmentacije, je zelo težko temu nasprotovati s strategijo diferenciacije. /.../ V primeru, da veliko konkurentov uporablja strategijo diferenciacije, je smiselno uporabiti strategijo segmentacije trga, pri katerem izberete določen tržni segment in nanj usmerite vse svoje resurse" (Kline 1999: 139).



trženja množicam na vnaprej določen način. Strategija je primerna za velike trge in širše množice uporabnikov, produkt pa mora biti dovolj privlačen, imeti ugodno ceno in mora predstavljati nekaj, kar potrošniki potrebujejo ali vsaj menijo, da potrebujejo. V nasprotnem primeru strategija množičnega trženja ni primerna, saj predpostavka, da: "/.../ posamezniki na trgu podobno razmišljajo, se podobno vedejo, so torej enaki," ne drži zmeraj za vsak produkt<sup>42</sup> (Kline 1999: 138).

Inovacijski menedžment se, glede na politiko inovacij, odloči za strategijo vpeljevanja na tržišče. Pozicioniranje produktov je za inovacijski menedžment že v začetku ključnega pomena, saj je "tesno vezano na politiko in uporabo blagovnih znamk v podjetju. Te so namreč osnovni nosilec pomena, pozicije posameznega proizvajalčevega izdelka ali storitve" (Kline 1999: 142). Kasneje bo izbrano strategijo težko spreminjal, še posebej s cenovnega vidika.

### 3.2 Marketinški splet in oblikovanje marketinškega načrta

Marketinški splet je "skupek več marketinških politik, ki se nanašajo na izdelek, njegovo ceno in prodajne pogoje, distribucijo in komuniciranje" (Dubrovski 2006: 231). Vloga inovacijskega menedžmenta je, da tovrsten skupek politik pravilno sestavi in oblikuje v smiseln sistem, ki ga je moč nadzirati v fazah poteka ter ki omogoča podjetju "čim popolnejše prilagajanje zunanjim, nenadzorljivim spremenljivkam okolja" (ibid.). Sistem programa trženja mora obsegati tako presojo inovacije, tržno komuniciranje, ceno in tržne poti (Kotler 1996: 419–424). Na marketinški splet vplivata strateški marketing s poudarkom na storitvah<sup>43</sup> in medorganizacijski marketing, ki je industrijski, reprodukcijski s komponento prenosa tehnologije. Pri internacionalizaciji je pomembno marketinški splet matičnega podjetja razširiti na skupek mednarodnih marketinških politik, ki zajema mednarodni vidik inovacije in diferencirane strategije njenega vpeljevanja na tuje trge.

Za uspešen marketinški načrt za tuj trg mora inovacijski menedžment sestaviti tako imenovan marketinški program, kar pomeni "prilagajanje elementov marketinškega spleta značilnostim tujega trga (segmentu, ciljnim skupinam odjemalcev)" (Dubrovski 2006: 232). Sledi podrobno sestavljanje njegovih sestavnih delov, ki obsegajo marketinško komunikacijo,

---

<sup>42</sup> V različnih kampanjah se pogostokrat postavlja vprašanje, "/.../ ali je ta predpostavka pravilna. Ali lahko na tako velikem trgu vse potrošnike res dosežemo z oglaševanjem ali drugimi oblikami promocije?" (Kline 1999: 138).

<sup>43</sup> "Storitve zavzemajo v mednarodnem poslovanju vse večji delež in s tem vse večji pomen. Izvoz storitev narašča hitreje od izvoza izdelkov" (Dubrovski 2006: 236).

določanje blagovne znamke, ciljne skupine, splošne cilje, finančna sredstva, oglaševanje, medijsko načrtovanje in analizo medijev, odnose z javnostmi in krizni menedžment, sponzorstva, pospeševanje prodaje, direktni marketing, pozicioniranje produktov na prodajna mesta, sejme in predstavitve, osebno prodajo, e-komunikacijo, poslovne komunikacije in mednarodne marketinške komunikacije, kot to strukturo prikazuje spodnja tabela:

**Tabela 3.2.1:** Instrumenti marketinške komunikacije.

<b>Produkt</b>	<b>Cena</b>	<b>Mesto/distribucija</b>	<b>Promocija</b>
Prednosti	Cena po ceniku	Kanali	Oglaševanje
Značilnosti	Popusti	Logistike	Odnosi z javnostjo
Možnosti	Možnost kredita	Inventar in popis imetja	Pokroviteljstvo
Kvaliteta	Obročno	Transport	Prodajne promocije
Dizajn	odplačevanje	Razporeditev in zaloge	Direktni marketing
Branding	Stimulacije	Lokacije	Mesto nakupa
Embalaža			Razstave, sejmi
Storitve			Osebna prodaja
Garancija			Medmrežje

Vir: Povzeto po De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 3.

Iz tabele je razvidno, da bo ob upoštevanju štirih poglavitnih kategorij: produkta, cene, mesta oziroma distribucije ter promocije, s pomočjo katerih bo oblikovana splošna marketinška strategija, ob končni oceni<sup>44</sup> vidna učinkovitost teh kanalov.

Poleg štirih zgoraj naštetih dejavnikov je čas dandanes, zaradi velike konkurence, peti in najpomembnejši dejavnik inovacijskega menedžmenta v mednarodnem marketingu. Biti pred drugimi<sup>45</sup> pomeni požeti več uspeha: "/.../ gre za to, da je izdelek pripravljen še pred nastajajočo potrebo" (Dubrovski 2006: 234), kar je razlog za neprestano inoviranje, kreiranje novih idej in prilagajanje potrebam okolja. Dolgoročni uspeh je namreč odločilno odvisen od "hitrih in pravočasnih reakcij v podjetju" (Dubrovski 2006: 235).

Kot pomembne elemente marketinškega spleta Dubrovski (2006: 239) prav tako navaja sodobne in kompleksne vsebine: sestavljanje ponudbenih paketov za čim večje zadovoljevanje potreb potrošnikov (vključevanje produkta in spremljajočih storitev), oblikovanje prodajnih pogojev v soodvisnost z dinamičnim oblikovanjem cen, vzpostavitev

<sup>44</sup> Pravilno zastavljena marketinška kampanja omogoča ocenjevanje odzivov na inovacije, kot v intervjuju poudarja Dominik S. Černjak, saj z njo "/.../ sporočaš, da si tu in zakaj, ter ob enem meriš odzivnost ter reakcije."

<sup>45</sup> Načelo biti pred drugimi in prvi na trgu je prav tako vodilno načelo konkurenčnosti, ki ga je v intervjuju navedel Zoran Janković pri primeru Mercatorja.

novih ali vključevanje v obstoječe distribucijske kanale za čim hitrejšo doseganje potrošnikov in oblikovanje primerne politike komuniciranja.

### 3.2.1 Pomembnost določanja ciljnih skupin

Za uspeh inovacije na trgu je ključno, da inovacijski menedžment sledi potrebam ciljnih skupin s kombinacijo usmerjenega oglaševanja in znanja osnovnih potreb ciljne skupine. V ta namen z analizo segmentira trg na primerne ciljne skupine, usmerjeno prilagodi oglaševanje glede na predpostavko o potrebah le-te ter na ta način pozicionira inovacijo med potrošnike. Kot kriterije, ki jih mora inovacijski menedžment upoštevati pri segmentaciji trga, De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh (2004: 117) navajajo merljivost segmentov, njihovo dovolj veliko reprezentativnost, dostopnost in homogenost. Glede na značilnosti trga ali posebnih značilnosti inovacije inovacijski menedžment trg prav tako segmentira glede na geografske ali psihografske značilnosti.<sup>46</sup>

Nadaljnji korak je natančno doseganje ciljnih skupin s pomočjo strategij ciljanja: strategijo koncentracije na en segment, s katero doseže specializacijo in kvaliteto na enem produktu, strategijo selektivne specializacije, pri kateri se osredotoči na več segmentov, strategijo produktne ali tržne specializacije s specializacijo na en produkt ali samo na en tržni segment ter s strategijo pokrivanja celotnega trga z uvajanjem cele palete produktov z namenom čim večjega pokrivanja trgov. Omenjenim strategijam sledi uporaba strategij pozicioniranja, ki temeljijo na poudarjanju kakovosti, cene, uporabnosti produkta, pozicioniranju glede na konkurenco, približevanju uporabnika in vzpostavljanju blagovne znamke kot kulturnega simbola (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 120–124).

O pomembnosti opredeljevanja značilnosti ciljnih skupin se je v intervjuju opredelil tudi nekdanji direktor podjetja Coca-Cola Slovenija, Primož Longyka:<sup>47</sup>

“Coca-Cola temelji na zgodbi in percepciji ljudi ter ustvarjanju potrebe potrošnikov po tem produktu. Po moji izkušnji iz Coca-Cole se približno vsakih deset let analizira ciljne skupine, ugotovi se, kaj so njihove potrebe, s čim se identificirajo in nato se produkti, reklamna sporočila in vsebine skozi zgodbo o produktu prilagodijo potrebam raznih generacij. Vsaka generacija ima namreč svoje življenjske percepcije in identifikacije same sebe.”

---

<sup>46</sup> Segmentacija glede na psihografske značilnosti pomeni delitev na življenjski slog, obnašanje ali ideologijo posamezne skupine ljudi.

<sup>47</sup> Intervju s Primožem Longyko, direktorjem AS Press Ljubljana in otvoritvenim menedžerjem Aquaparka Fala (Poljska), nekdanjim direktorjem podjetij Coca Cola Slovenija, Sodexo Slovenija in Laguna Ljubljana. Ljubljana, 15. 10. 2007.

Če inovacijskemu menedžmentu ne uspe pozicionirati produkt na trg na pravi način, govorimo o podpozicioniranju, pri čemer mu ne uspe jasno razlikovati produkt od konkurenčnega, o nadpozicioniranju, kadar se preveč poudari zgolj eno značilnost produkta ter pri tem izgubi določen segment porabnikov, ali o ustvarjanju zmede pri pozicioniranju, pri čemer sporočilnost pozicioniranja produkta ni bila jasno izražena (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 125).

### 3.2.2 Finančna sredstva

V veliki meri je marketinška kampanja inovacije odvisna od finančnih sredstev, ki jih ima inovacijski menedžment na voljo za njeno vpeljevanje na tržišče. Za uspešno porazdelitev finančnih sredstev na optimalne oglaševalske kanale, je naloga inovacijskega menedžmenta raziskava primernosti medijev glede na njihov doseg želenih ciljnih skupin, spretnost pogajanj pridobivanja ugodnih poslov ter arbitraža in izkoriščanje priložnosti. Vodila za razporejanje finančnih sredstev so lahko različne metode,<sup>48</sup> ki jih inovacijski menedžment uporablja glede na splošni marketinški načrt in na sorazmerje predvidene prodaje, dobička ter cene oglaševanja. Na odločitev inovacijskega menedžmenta, koliko in po kakšni formuli bo razporedil finančna sredstva, vpliva opravljena tržna raziskava o velikosti in značilnostih trga, iz katere je moč predvideti pričakovana tveganja in možne krize.

***Primer udeležbe z opazovanjem: TV Paprika (2005–2006)***

***Primer življenjskega cikla novega proizvoda s spremembami v stroškovni politiki***

***Inovacija podjetja: diverzificirana inovacija***

*Televizija Paprika je ob svojem nastanku bila diverzificirana inovacija popolnoma komercialne televizije v Sloveniji z inovativno vsebino iskanja voditeljev preko avdicij. Podjetje je beležilo porast gledanosti zaradi novega koncepta, nove vsebine in bližine ciljnim skupinam zaradi interaktivnega pristopa ter vrsto raznolikih oddaj. Vodstvo se je po določenem obdobju delovanja odločilo racionalizirati stroške na način racionalizacije organizacijske strukture in kadra na vseh ravneh, kar se je odražalo v zmanjšanem številu oddaj, upadanju kvalitete programa in manjšem zadovoljstvu zaposlenih. Ob realizaciji nastalega stanja je vodstvo posledično spremenilo koncept programa z osredotočanjem na najpopularnejše voditelje in dvigom kvalitete koncepta ene oddaje, kakor tudi z inovativnim notranjim prestrukturiranjem studia.*

---

<sup>48</sup> Metode razporejanja finančnih sredstev: marginalna analiza, inercija, arbitrarna alokacija, metoda zmožnosti, metoda odstotka prodaje, metoda kompetitivne paritete, metoda ciljev in nalog (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 165).

### 3.2.3 Od nacionalne k mednarodni medijski in oglaševalski kampanji

Naloga inovacijskega menedžmenta je, da vodi celoten postopek marketinške strategije od zasnove do preverjanja učinkovitosti ter da na podlagi splošnega marketinškega načrta oblikuje strategijo oglaševanja, ki temelji na ciljnih skupinah, ciljnih sporočilnosti, in kreativno strategijo, s pomočjo katere oblikujemo kreativne ideje in podobo. Strategija oglaševanja obsega določitev vrste medijev, časovno obdobje in frekvenco oglaševanja ter temelji na osnovnih načelih tem boljšega povezovanja porabnikovih čustev in potreb z inovacijo, za kar je potreben oris psiholoških značilnosti ciljnih skupin. Zadovoljevanje potreb kupcev v ustreznem časovnem trenutku preko medijske kampanje upravičuje ceno inovacije ter povzroči povpraševanje po njej. Temu primerna mora biti tudi odjemalcu ustrežna kakovost izdelka, ki "mora biti dosegljiv v pravem času in na pravem mestu" (Dubrovski 2006: 249), kar je danes eden izmed pomembnih dejavnikov konkurenčnosti.

Proces načrtovanja izbora medijev poteka v več zaporednih fazah (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 210–212): vstopanje v komunikacijsko okolje, opisovanje in določanje ciljne publike, postavljanje medijskih ciljev, ki jih želimo z mediji doseči, izbor medijske palete ter nakup zelenega oglasnega prostora v medijih. Pri izboru medija je potrebno skrbno preučiti stroške, njegovo težo, doseg in frekvenco ter določiti pogostost objav. Naslednja faza je izoblikovanje oglasov,<sup>49</sup> ki morajo biti prepoznavni, jasni in vsebovati elemente, katerih se bodo potrošniki spomnili in jih povezali z inovacijo. Oglase, še posebej besedilne,<sup>50</sup> je potrebno skrbno preveriti in pridobiti mnenja vzorca naključnih ljudi z namenom, da bi preprečili nezaželene učinke. Za nadaljnje delo inovacijskega menedžmenta je ključno opravljanje testov po oglaševanju, ovrednotenje kampanje v sklopu izbranih medijev in določanje ponovnega oglaševanja glede na komunikacijske kanale, ki so se obnesli, ter vnašanje morebitnih popravkov na področja, kjer se je pokazala največja učinkovitost kampanje. Sledi preučevanje alternativ, uresničevanje zastavljene marketinške strategije in na koncu ocena uspešnosti kampanje (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 183).

Pri izbiri medijev za mednarodno marketinško kampanjo morajo biti menedžerji pozorni na vrsto, doseg ter učinkovitost le-teh. Pri tem se lahko odločijo za strategijo vleke (pull

---

<sup>49</sup> Oglasi se po predvidenih reakcijah potrošnikov delijo na sledeče kategorije: strah, korist, humor, pričevanje ali dokaz, prikaz, neposredni poziv in priključi se množici (Korošec 2005: 85).

<sup>50</sup> "Glede na namen (opravljanje vloge v procesih oglaševanja) so besedilni oglasi pridobitni ali nepridobitni. So bodisi nemedijski, ki so predvsem tiskani /.../, bodisi množičnomedijski, se pravi, da nastopajo v tisku, na radiu in televiziji" (Korošec 2005: 86).

strategija) in strategijo potiska (push strategija). Prva se uporablja pri "propagiranju blaga široke porabe v različnih medijih. Organizacija se obrača h končnim kupcem svojih izdelkov, ki pričakujejo, da bodo pri vmesnih strankah kupili blago" (Hrastelj 1990: 354). Pri strategiji potiska se menedžerji osredotočajo na kampanjo uporabnosti in prednosti izdelkov pred drugimi tovrstnimi izdelki, ki jih kupci kupujejo iz racionalnih razlogov.

Pri snovanju medijske kampanje morajo inovacijski menedžerji upoštevati značilnosti kupcev na določenem trgu, njihovo kupno moč, vrsto medijev, s katerimi se jih da najbolje doseči, vrsto oglasnega sporočila in njeno kreativnost glede na razpoložljiva sredstva. Glede na to, komu je propaganda namenjena, ločimo trgovinsko in industrijsko propagando, porabniško propagando ter propagando, namenjeno strokovnjakom, ki svetujejo ali predpisujejo uporabo izdelkov (Hrastelj 1990: 354).

Pri kampanji mora inovacijski menedžment upoštevati prvine inovacije ali izboljšane produkta ter njegovo obdobje obstoja. Inovativni pristopi v medijski kampanji so pomembni tako pri novih produktih, kakor pri že dlje obstoječih, tako imenovanih trendovskih produktih. Pri slednjih Longyka<sup>51</sup> na primeru Coca-Cole poudarja predvsem povezavo med konstanto in prilagajanjem, ki jo morajo inovacijski menedžerji upoštevati pri snovanju medijske kampanje:

".../ Coca-Colina celostna podoba se skozi čas praktično ni spremenila v zadnjih devetdesetih letih, razen modernizacije v napisu imena in steklenički z ohranjanjem tradicionalnih prvin /.../ Iz vidika inovativnosti se produkt ni spremenil, razen tega, da ima Coca-Cola v vsaki državi drugo recepturo /.../."

Kreativnost medijske kampanje za inovacije mora inovacijski menedžment prilagoditi omejitvam, ki veljajo na določenih trgih, pri tem si pomaga z mednarodnimi regulacijami, med katere štejemo tako imenovane *ICC kode*,<sup>52</sup> ter na evropskem prostoru z EASA (European Advertising Standards Alliance). Tovrstne regulacije preprečujejo zavajanje potrošnikov in usmerjajo inovacijski menedžment podjetij k ustvarjanju korektnih oglaševalskih kampanj, saj marketinške komunikacije naj ne bi "vsebovale trditve ali podobe, ki žalijo, zavajajo ali zlorablajo zaupanje potrošnikov ali druge stranke" (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh 2004: 545). To je prav tako pglavlitno načelo EASA, saj se zavzema za samoregulacijo in sisteme, ki to zagotavljajo, prav tako pa skrbi za hitro in učinkovito reševanje pritožb potrošnikov na nekonsistentno oglaševanje.

---

<sup>51</sup> Intervju s Primožem Longyko, direktorjem AS Press Ljubljana in otvoritvenim menedžerjem Aquaparka Fala (Poljska), nekdanjim direktorjem podjetij Coca Cola Slovenija, Sodexo Slovenija in Laguna Ljubljana. Ljubljana, 15. 10. 2007.

<sup>52</sup> ICC je izdal več kod, ki vključujejo Mednarodno kodo o oglaševalski praksi (1997), Pospeševanje prodaje (2002), Praksa direktnega marketinga (1998), Pokroviteljstvo (1992), Otroci in mladi (2003) (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 545).

Poleg mednarodnih regulacij, ki postavijo splošen okvir omejitev v oglaševanju, v vsaki evropski državi obstajajo pravila in zakoni, ki se jih mora inovacijski menedžment držati pri oblikovanju svoje kampanje. S tem je povezano vprašanje, ali naj inovacijski menedžment deluje na globalni ravni, kjer dosega nižje stroške diverzifikacije inovacije in njene kampanje, vendar enotno sporočilo na različnih trgih lahko povzroči različne, tudi negativne odzive, ali lokalno, kjer se sooči z višjimi stroški izdelave različnih marketinških kampanj, vendar se posledično izogne morebitnim neprijetnostim odzivov na trgu. Od vrste inovacije je navsezadnje odvisno, ali bo uporabil globalno marketinško strategijo ali lokalno ali kombinacijo obojih z načelom globalne strategije in lokalnega delovanja ("think global, act local") (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 551).

***Primer udeležbe z opazovanjem: GPL d. d. (2005–2007)***

***Uvajanje inovacije kot izboljšanega produkta v povezavi z marketinško kampanjo***

***Inovacija podjetja: Družinski wellness na prostem v kombinaciji z večerno zabavo***

*Inovacija podjetja GPL d. d. je bil leta 2005 postavljen veliki investicijski projekt Laguna, družinski wellness na prostem v kombinaciji z večernim hedonizmom in zabavo za mlade. Kompleks je grajen v okviru turističnega resorta s hotelom in kampom ter je namenjen tako domačim, kakor tujim gostom. Glede na to, da je na omenjeni lokaciji pred tem obstajalo kopaljšče, potrošnike kljub višji ceni ni bilo težko navaditi na nov koncept. Inovativni marketinški pristopi in strateška marketinška kampanja pa sta bili potrebni za obveščanje in navajanje tako domačih in tujih potrošnikov na večerni koncept, kar je trajalo eno leto, po različnih promocijskih kanalih za različne vrste potrošnikov. V letu 2006 je večerni koncept postal že poznana stalnica in promocija je stekla od ust do ust, vendar samo za določene programe.*

### **3.2.4 Pospeševanje prodaje in dodajanje vrednosti**

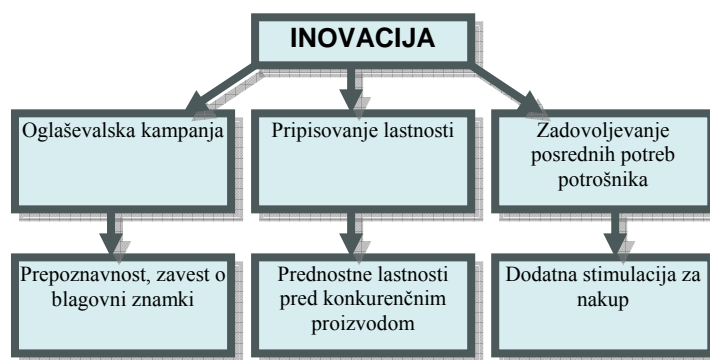
Likar (2006: 170–172) trženje inovacije opredeli na neposredno in posredno prodajo. Neposredna prodaja inovacije poteče preko poslovnih predstavitev in osebne ponudbe, posredna prodaja poteče s pomočjo inovacijskih agentov ali brokerjev (pooblaščenih zastopnikov), preko sejmov ali medijev. Tehnike pospeševanja prodaje načrtuje inovacijski menedžment s predvidevanjem vloge koristnosti inovacije in opredelitvijo z njo povezane aktivnosti. Zajemajo dejavnike in sredstva, ki potrošnika posredno in neposredno stimulirajo k nakupu: pokroviteljstvo, akcije, sistem kuponov s popusti, kartice lojalnosti, embalažo, izpostavljanje produkta na prodajnih mestih, sejmi in razstave. Inovacijski menedžment na ta način doseže imidž inovacije pri ciljnih skupinah, vendar mora pri tem upravičevati stroške pospeševanja prodaje.<sup>53</sup> Interaktivnost s potrošniki in njihovo lojalnost pospešuje direktni

---

<sup>53</sup> Kot nesmotrno pospeševanje prodaje opredeljujemo pokroviteljstvo neopaznih dogodkov, promocije na mestih, ki niso v dometu ciljne skupine in jih želijo vodilni podjetja, neodmevne akcije ali kuponski sistem brez dobrega načrta.

marketing oz. neposredna prodaja, ki je bodisi naslovljena na potrošnike: pošta, katalogi, telemarketing, interaktivni mediji, bodisi nenaslovljena: teletekst, neposredni odziv na radijsko ali televizijsko oglaševanje, neposreden odziv na akcije v tiskanih medijih (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 370). Osebna prodaja, ki zajema področje trgovinske, misionarske, poslovne, profesionalne in neposredne prodaje, je vmesni člen med podjetjem in končnimi potrošniki, če jo inovacijski menedžment, glede na vrsto inovacije, uporabi kot način prodaje. Spodnja shema prikazuje oblikovanje percepcije inovacije skozi inovacijski menedžment in dodajanje vrednosti z zadovoljevanjem potreb potrošnikov:

**Shema 3.2.4.1:** Dejavniki, ki vplivajo na potrošnikovo percepcijo inovacije kot posledica delovanja inovacijskega menedžmenta.



Potrošnik ali potencialni kupec kot stimulacijo za nakup inovacije pridobi s pomočjo reklamne kampanje, skozi pripisovanje posebnih prednosti in lastnosti produkta in posredno z zadovoljevanjem njegovih potreb. Inovacijski menedžment skozi reklamno kampanjo sproža prepoznavnost inovacij ter s pripisovanjem lastnosti produkt označi kot konkurenčno boljši, z zadovoljevanjem potreb ali vzbujanjem čustev. V končni fazi je zaznana kakovost proizvoda odločilna, saj gre za sodbo potrošnika, "sprejeto s pomočjo čutil, tvori pa osnovo za nadaljnjo miselno aktivnost" (Dubrovski 2006: 252).

Pomembna vloga inovacijskega menedžmenta je v spremljanju procesa različnih stopenj odločanja za nakup inovacije na mednarodni ravni, kot jih opredeljuje Dubrovski (2006: 254): faza zaznave izdelka, faza oblikovanja vrednosti izdelka, faza primerjave vrednosti več izdelkov z odločitvijo, faza akcije (nakupa), faza duhovnega stanja po nakupu. Odločilno vlogo bodo odigrale primerne strategije inovacijskega menedžmenta, ki bodo v posameznih fazah pripomogle k prepričevanju potrošnika pri pravilnem ravnanju in posledično nakupu:

---



dodatne vzpodbujevalne akcije, pozicioniranje produkta na primerna mesta v trgovinah,<sup>54</sup> kreativni marketinški prijemi, sponzorstva, predstavitve in omogočanje dodatnih storitev po nakupu, garancij. Nenazadnje je za merjenje neposrednega odziva in povečevanje zadovoljstva potrošnikov pomembno tudi vključevanje njihovih mnenj v proces inoviranja in izboljšav (Manyika, Roberts in Sprague 2007).

### 3.3 Marketinška komunikacija v mednarodnem poslovanju

Pri zastavljanju marketinških komunikacijskih ciljev inovacijski menedžment preuči tri značilnosti: proces, pokritost in učinkovitost (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 137). Kombinacija vseh treh ob upoštevanju splošne marketinške strategije oblikuje uspešno komunikacijo produkta glede na javnost z namenom prepoznavnosti in vedenja o blagovni znamki ter doseganjem lojalnosti porabnikov le-te. Vendar marketinški cilj ne predstavlja zgolj vzpostavljanja inovacije in lojalnosti porabnikov blagovni znamki, temveč ohranjanje položaja blagovne znamke s postopnim inoviranjem s pomočjo novih strategij, preimenovanjem ter tehnikami znotraj podjetja, kot so izboljševanje korporativne kulture in zavesti ter združevanje podjetij (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 154).

Marketinška komunikacija obsega celotno verbalno in neverbalno komunikacijo inovacije podjetja javnosti v opredeljenem časovnem roku, ki poteka po dveh glavnih kanalih: interni komunikaciji med matičnim podjetjem ter hčerinskimi podjetji ali poslovnimi enotami v tujini, kjer so informacije strateške in zaupne narave, in pospeševanju prodaje z marketinško kampanjo, propagando, reklamo, publiciteto in drugimi komunikacijskimi pripomočki, s pomočjo katerih podjetje predstavlja svoje produkte in način svojega poslovanja javnosti. Pri mednarodnem komuniciranju so za inovacijski menedžment prav tako pomembne tehnike mednarodnih pogajanj, še posebej, kadar gre za medkulturna pogajanja.

Cilj komuniciranja v mednarodnem poslovanju je obvestiti in prepričati tuje odjemalce o novem proizvodu, krepitev blagovnih znamk, povečevanje tržnega deleža in povečevanje konkurenčnosti. Za delovanje inovacijskega menedžmenta je pomembno ustvarjanje celotnega načrta kombinacije različnih vrst predstavitve produkta, komunikacije z javnostjo in načrta različnih vrst oglaševanja: "Posledično je lahko integrirana marketinška komunikacija uspešno implementirana zgolj, če ob enem deluje strateška integracija različnih oddelkov, ki so zadolženi za dele komunikacijske funkcije" (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh

---

<sup>54</sup> Zoran Janković je v intervjuju poudaril sistematičnost in urejenost notranjosti prodajnih mest kot pomembno za pospeševanje prodaje: ".../ če imaš lepo urejeno polico, se bo poznalo tudi pri prodaji."

2004: 9). Priprava komunikacijskega spleta obsega več faz: ugotavljanje ciljnih skupin, določanje komunikacijskih ciljev, oblikovanje sporočil in izbiro komunikacijskih kanalov, pripravo proračuna, oblikovanje komunikacijskega spleta, merjenje izidov in vodenje ter usklajevanje komunikacijskih procesov (Dubrovski 2006: 411). Inovacijski menedžment lahko razvije tri komunikacijske strategije, ko vstopa na tuj trg: strategijo širitve z uporabo enakega pristopa kot na domačem trgu, strategijo prilagajanja novem trgu ali strategijo invencije oz. popolnoma nov pristop (Jeannet in Hennessey v Dubrovski 2006: 411) z instrumenti tržnega komuniciranja na mednarodni ravni, ki so oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostjo, osebna prodaja in direktni marketing.

Pri predstavljanju produkta javnosti se lahko inovacijski menedžment, glede na vrsto inovacije in v okviru promocijske strategije, odloči za dva načina pristopa: za neposredni pristop do strank, za množični pristop preko množičnih medijev ali kombinirano metodo obeh pristopov. Vendar mora pred odločitvijo uskladiti strategijo in povezati predvsem menedžerski, marketinški in PR oddelek v enotno delujoč komunikacijski sistem predstavljanja produkta javnosti na način, da najprej vzpostavi učinkovito interno komunikacijo med njimi. Kot ugotavljajo De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh (2004: 12–13), se slednje doseže z enotno korporativno strategijo in kulturo, ki temelji na urejeni korporativni strukturi z jasno opredeljeno identiteto, obnašanjem in odnosi ter odprto komunikacijo. Korak naprej je povezovanje usklajene korporativne komunikacije z marketingom, kar omogoča enotnejše razvijanje marketinških strategij ter odkrivanje novih promocijskih načinov in kanalov, za kar potrebuje: analize stanja in marketinških ciljev glede inovacije, informacije o ciljnih skupinah, komunikacijske cilje, orodja, tehnike, kanale in medije, proračun ter končno analizo učinkovitosti po izvedeni promocijski kampanji.<sup>55</sup>

Pri snovanju komunikacijske kampanje<sup>56</sup> za tuje trge se inovacijski menedžment zaradi izključevanja tveganj pogosto poslovno poveže z agencijami ali drugimi podjetji, ki se ukvarjajo z množičnimi mediji na izbranih trgih, da lahko določijo produktu najprimernejše promocijske kanale in racionalizirajo stroške medijske kampanje. V kolikor so lastne ali partnerske poslovne enote v tujini dovolj velike in z dobro organiziranim marketinškim

---

<sup>55</sup> Povzeto po tabeli The communications plan (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 29).

<sup>56</sup> Dandanes je elektronska komunikacija pomemben del marketinške kampanje glede na doseg, učinkovitost in ceno, še posebej, če ima podjetje na voljo sistem prodaje in promocije preko medmrežja. Inovacijski menedžment mora raziskati spletne kanale in pripraviti komunikacijski načrt. Medmrežje omogoča neprestane nove kreativne možnosti oglaševanja, omogoča brezplačno pošiljanje elektronskih poštnih sporočil, v kolikor ima podjetje na voljo elektronsko bazo uporabnikov, kateri lahko glede na časovna obdobja in po natančno določenih segmentih pošilja oglasna sporočila.

oddelkom, lahko same določijo medijsko kampanjo glede na (Hrastelj 1990: 352): razpoložljiva sredstva, dosedanje in načrtovano prodajo, absorpcijsko zmožnostjo trga ter dejavnostjo konkurence.

Posebna kategorija je poslovni marketing, ki ga lahko opredelimo kot "vse aktivnosti, ki se nanašajo na marketinške produkte kakor organizacije (komercialne, vladne ali distributerje) z namenom preprodaje produktov ali njihove uporabe pri proizvodnji potrošniških ali industrijskih produktov ali olajšave delovanja drugega podjetja" (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 509). Inovacijski menedžment na ta način posluje in komunicira z neposrednim pristopom ter stroške oglaševanja inovacije omeji na minimum.

### 3.3.1 Odnosi z javnostmi

Namen odnosov z javnostjo (PR) je komunikacija z mediji, poslovnimi partnerji in drugimi publikami, ki jih je težko doseči zgolj z oglaševanjem ali katerim so namenjene bolj pogoste in ažurne informacije, poleg splošne komunikacije zajema krizni medežment in krizno komunikacijo ter ustvarjanje dobrega imidža inovacije v javnosti. De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh (2004: 281) odnose z javnostjo razdelijo na korporativne in marketinške. Korporativne delijo na interne in eksterne, pri čemer se prvi nanašajo na informacije in korporativno identiteto znotraj podjetja, drugi na odnose z javnostjo, finančne informacije in komunikacijo z mediji. Odnosi z javnostjo na področju marketinga so podpora marketinški agendi; zajemajo komuniciranje novih produktov, pokroviteljstev in dogodkov.

Odnosi z javnostjo so delikatno področje, ki zahteva natančnost, objektivnost in spretnost, saj so, predvsem pri medijih, učinkovit in nizko cenovni način predstavljanja inovacije. V kombinaciji z revolucionarnim ali težko pričakovanim novim produktom ali blagovno znamko so lahko za inovacijski menedžment pomembnejši kot reklamna kampanja, še več, ponekod lahko obsežen PR slednjo vsaj v začetni stopnji v veliki meri nadomesti, kot poudarja Zoran Janković<sup>57</sup> na primeru vstopa podjetja Mercator v Bosno: "/.../ šlo je za eno večjih investicij, takrat so vsi mediji pisali o tem, praktično neke posebne reklame nismo potrebovali."

---

<sup>57</sup> Intervju z Zoranom Jankovičem, županom mestne občine Ljubljana in nekdanjim predsednikom uprave Mercator. Ljubljana, 2. 11. 2007.

Slabost PR-ja je nezmožnost vplivanja na čas, vsebino in videz objave PR sporočila in negotovost doseganja ciljnih skupin, vendar se z njegovo pomočjo poveča verodostojnost v obliki novic, ki se pojavijo v medijih (Ries in Ries 2002: 95). Prav tako se odnosi z javnostjo gradijo postopoma, pomembno je dobro delovanje in zanesljivo podajanje informacij medijem, za kar je potreben čas ter usposobljen PR oddelek ali PR predstavnik. Pri širjenju pozitivnih informacij in splošnega imidža inovacij na tujih trgih se inovacijski menedžerji pogosto obrnejo na lokalne PR agencije ali svetovalne službe, ki trg bolje poznajo.<sup>58</sup> Stopnja sodelovanja je odvisna od možnosti globalne komunikacije in/ali radikalnosti inovacije.

### 3.4 Določanje blagovne znamke na mednarodni ravni

Koncept blagovne znamke in njeno ime sta ključnega značaja za prepoznavnost inovacije, saj potrošnikom pove, "ali je izdelek star ali nov, moderen ali tradicionalen, domač ali tuj, drag ali poceni, učinkovit ali neprikladen" (Dubrovski 2006: 256). Vendar mora inovacijski menedžment pri prodoru na tuje trge predhodno preučiti pomen bodoče mednarodne blagovne znamke<sup>59</sup> in doseči diferenciacijo, dodano vrednost, dobro kvaliteto, dolgotrajno integrirano komunikacijsko podporo in menedžersko-kadrovsko podporo (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 41). Pomembna je dobra postavitve blagovne znamke, saj inovacijski menedžment z njo posredno in neposredno vpliva na okolico in obratno ter postavlja nove standarde, kakor to v intervjuju na primeru Mercatorja opiše Zoran Janković:<sup>60</sup>

".../ izziv je bil, kako prenesti blagovno znamko in kako potrošnikom, ki so imeli določene navade, zahteve, predstaviti zadevo, ki ima svoj čar in ohraniti standard, ki naj bi bil povsod enak /.../. Prav tako smo obratno ustvarili tudi mi določene standarde, ki so vplivale na okolico /.../."

Pri prodoru na mednarodne trge se inovacijski menedžment opira na osnovne strategije določanja blagovnih znamk (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 43–47): glede na inovacijo in velikost podjetja na nacionalnem trgu inovacijski menedžment uporabi *strategijo širjenja linije*, pri kateri produktu doda več različic na enako osnovo, ali strategijo širjenja blagovne znamke, pri kateri osnovnemu produktu pod enako blagovno znamko postavi inovacijo iz druge kategorije. *Korporativna strategija* je uporabna, kadar je dobro ime

---

<sup>58</sup> Sodelovanje z lokalnimi PR in marketinškimi agencijami in njihovo pomembnost sta v intervjujih izpostavila tudi Primož Longyka in Zoran Janković.

<sup>59</sup> V določenih jezikih izvorno ime namreč lahko zveni nenavadno ali preveč spominja na drug produkt, zato je smiselno za določene trge produkt preimenovati z namenom doseganja prepoznavnosti.

<sup>60</sup> Intervju z Zoranom Jankovičem, županom mestne občine Ljubljana in nekdanjim predsednikom uprave Mercator. Ljubljana, 2. 11. 2007.

podjetja ključna nadpomenka blagovni znamki, saj zagotavlja kupcem kakovost inovacije. Kadar je inovacijski menedžment del večblagovnega podjetja, pri vpeljevanju različnih produktov na različne trge uporabi *strategijo večih blagovnih znamk*, s postavljanjem le določenih na primerne trge, kar omogoči lažjo segmentacijo in boljšo pokritost trgov. S *strategijo določanja blagovne znamke* glede na njeno vsebino inovacijski menedžment doseže njeno boljšo prepoznavnost na trgu, s tako imenovanim "*co-branding-om*" pa doseže prepoznavnost diverzificirane inovacije z novim imenom pod enako blagovno znamko.

Vse omenjene strategije lahko inovacijski menedžment uporabi na mednarodni ravni, pri tem se najbolj obnese strategija večih blagovnih znamk, v kolikor je podjetje večblagovno ali uporabi strategijo globalizacije, pri čemer uporablja globalne medije: "Globalizacija poveča vrednost blagovne znamke in omogoči podjetju, da pridobi s pomočjo transnacionalnega oglaševanja /.../" (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 46). Kadar gre za velike razlike med različnimi trgi, mora inovacijski menedžment poseči po metodi prestrukturiranja ali tako imenovanega transformacijskega marketinga, kjer v več stopnjah korenito spremeni elemente blagovne znamke s pomočjo njenega prilagajanja na trg in na "novo strukturo, ki mora zagotoviti večjo uspešnost (donosnost) in učinkovitost poslovanja (produktivnost, ekonomičnost)" (Dubrovski 2006: 262). Cilj je posredna večja donosnost podjetja in boljše poslovanje, podjetje pa mora pri tem enakovredno investirati v trg, tehnologijo in sodelavce.

Simbolika blagovne znamke in njeno prepoznavno pojavljanje v oglaševanju je ena izmed težjih nalog inovacijskega menedžmenta, saj obsega oblikovanje prepoznavnega logotipa, slogana ali sporočila blagovne znamke. Bistvo blagovne znamke je zagotavljanje snovi, ki medijem omogoča uveljavitev znamke, kar se doseže z odnosi z javnostmi ter se ohrani z oglaševanjem (Ries in Ries 2002: 171). Inovacijski menedžment je dosegel svoj namen, kadar potrošniki po barvi, obliki ali drugih značilnostih ločijo<sup>61</sup> blagovno znamko ter kadar ustvari dolgoročno prepoznavnost skozi več generacij, za kar je potreben čas in izkušnje ter neprestan stik s potrošniki, kot v intervjuju navaja Dominik S. Černjak,<sup>62</sup> z osredotočanjem:

"/n/a tradicijo, pravila oz. vrednote, mentaliteto potencialnih populacij in njihove želje, sanje. Vse to mora v izhodišču izražati tvoj produkt in na to lahko dodajaš zelene vsebine in šele po pozicioniranju in oblikovanju določene dejanske teže in vpliva ter tržnega deleža, greš lahko v smeri edukacije svojih bodočih populacij."

---

<sup>61</sup> Do pomešanja blagovnih znamk ali tako imenovanega "brand confusion" vodijo dejavniki podobnosti med produkti ali kategorijami produktov, podobnosti v sporočilnosti ali v oglaševalski kampanji ali zaradi drugih potrošniških značilnosti (De Pelsmacker, Geuens in Van den Bergh 2004: 97).

<sup>62</sup> Intervju z univ. dipl. prav. Dominikom S. Černjakom, direktorjem CMT d. o. o.. Ljubljana, 17. 10. 2007.

Nenazadnje so za inovacijski menedžment evropskih podjetij pomembni še trije dejavniki, ki se nanašajo na blagovno znamko: ustrežanje zahtevam evropskih, kakovostnih<sup>63</sup> in okoljevarstvenih predpisov, ki jih označujejo z oznako CE (fr. Conformité Européenne, evropska skladnost) in oznakami okolju prijaznih izdelkov (Ecolabel, Der Grüne Punkt), pakiranje in označevanje, pri čemer je pomembna primerna, vzdržljiva in pravilno usmerjena embalaža z umerjenimi stroški, ter poreklo izvora izdelka, ki je pomembno "zaradi različnih režimov trgovanja, ki veljajo med različnimi državami ali integracijami" (Dubrovski 2006: 277), saj lahko pomembno vpliva na konkurenčnost proizvoda.

### **3.5 Študija primera: Vodni park Fala – mednarodne marketinške strategije, oglaševalska kampanja in komunikacija z javnostjo**

Trg t. i. wellnessa je na Poljskem izjemno dobro razvit, v nekaterih pogledih celo bolj kakor slovenski. Analiza trga, potrošnikov in področja je pokazala, da na Poljskem trgu v okviru vodnih parkov konkurenti ne prodajajo koncepta počitnic oziroma sprostitev, kar se kaže na sami strukturi objektov: obstajajo vodne površine, vendar brez površin z ležalniki. Slednje se odraža tudi na cenikih, saj so zgodovinsko lokalni investitorji izhajali iz navad in potreb potrošnikov ter posnemali ideje iz tujine in jih prenesli v lokalne potrošniške navade. Poljskim potrošnikom zadrževanje v vodnih parkih posledično ni pomenilo nekajurno doživetje, temveč zgolj rekreacijo z nakupom storitve na uro. Vodni parki na Poljskem imajo tako znatno nižji dobiček, saj prav tako nimajo zunanjih bazenov, kar se odraža v občutno nižjem obisku kopalcev poleti, ki jih je potrebno dodatno stimulirati tudi z do petdeset odstotnimi popusti.

Pri oglaševalski kampanji vodnega parka Fala bo inovacijski menedžment upošteval predvsem lokalne potrošniške navade in tradicijo, ki bo v veliki meri pripomogla k prepoznavnosti, saj je bila Fala pred dvanajstimi leti velik bazenski kompleks, katerega so potrošniki radi obiskovali, občina pa je obljubila prenovo. Trenutno potrošniki čakajo na otvoritev in kot navaja Primož Longyka, bo sledil močan PR. Kampanja bo vsebovala tako tradicionalne elemente privabljanja nekdanjih, potrošniško zvestih, generacij ter hkrati privabljanje mladih generacij, ki si želijo nekaj novega, kvalitetnega in sodobnega z novejšimi

---

<sup>63</sup> Posredni dokaz kakovosti izdelka je med drugim potrdilo oziroma certifikat o skladnosti izdelkov organizacijskim standardom – ISO 9000 (Dubrovski 2006: 276). Sistemi zagotavljanja kakovosti so poenoteni "za doseganje odgovornosti organizacij znotraj in do odjemalcev, za kar so bili razviti različni nacionalni in mednarodni standardi" (Piskar in Dolinšek 2006: 45).

pristopi (blogi, spletnimi forumi). Pri marketingu inovacijski menedžment računa predvsem na močno navezanost nekdanjih potrošnikov na objekt.

Pospeševanje prodaje v okviru vodnega parka Fala bo potekalo z občasnimi veselimi uricami (t. i. *happy hour*-ji) in akcijami, kjer je inovacijski menedžment moral upoštevati lokalne navade uporabe tovrstnih storitev, lokalno zakonodajo ter preučiti delovanje konkurence, kot poudarja inovacijski menedžer vodnega parka Fala, Primož Longyka: "To smo upoštevali, potreben pa je bil poudarek na spremljanju in raziskavi potrošniških navad v drugih vodnih parkih, kar je bila moja pglavitna naloga. Tem navadam smo se morali prilagoditi." Prav tako je menedžerska ekipa v okviru marketinške in oglasne kampanje že poskrbela za delujočo spletno stran v poljskem jeziku<sup>64</sup> in z njo povezane aktivnosti pritegovanja potrošnikov (nagradni natečaj, forum).

Struktura marketinško-menedžerske ekipe se skozi izvajanje projekta postopoma spreminja in tem bolj vključuje lokalno ekipo, lokalno PR agencijo, ki je za vodni park pripravila tudi celostno grafično podobo, ter lokalnega internetnega razvijalca. Cilj inovacijskega menedžmenta je, da ga bo po otvoritvi lahko v celoti nadomestila lokalna menedžerska ekipa.

### 3.6 Sklep

Pri delovanju inovacijskega menedžmenta na stopnji vpeljevanja inovacije na trg s poudarkom na marketinških strategijah, načrtu in promociji inovacije so pomembni tako notranji dejavniki (notranja organiziranost, delovanje, politika podjetja), kakor zunanji dejavniki (dobavitelji, okolje, drugi zunanji dejavniki). Vloga inovacijskega menedžmenta pri internacionalizaciji podjetij se prične s strateško vlogo snovanja mednarodnega marketinškega spleta, tj. načrtovanja in izvedbe mednarodnega marketinškega načrta in kampanje s pomočjo uporabe različnih strategij, ter predhodno natančno analizo trga in okolja z določanjem ciljnih skupin in finančnih sredstev. Ključna vloga inovacijskega menedžmenta je prilagajanje inovacije okolju in tržnim značilnostim ter diferenciacija produkta ali kampanje za namen doseganja boljših rezultatov na tujih trgih. Prav tako je pri delovanju inovacijskega menedžmenta pomemben čas; ključna načela so: biti prvi na trgu, neprestana inovativnost, prilagodljivosti, hitre reakcije, širše razmišljanje v smeri od lokalnega trga proti mednarodnim ter prilagajanje medijske kampanje s pomočjo raziskav in PR agencij za tuje

---

<sup>64</sup> Uradna spletna stran vodnega parka Fala. Dostopno na <http://www.aquapark.lodz.pl> (15. januar 2008).

trge. Uspešna vloga inovacijskega menedžmenta se prav tako odraža skozi prožno in dobro načrtovano medijsko kampanjo, dobro postavljeno blagovno znamko z dolgoročnim trendom prepoznavnosti, širjenje mreže dobrih odnosov z javnostjo za doseganje in ohranjanje dobrega imidža ter pospeševanje prodaje z usmerjenimi tehnikami.



#### 4. INOVACIJSKI MENEDŽMENT IN VSTOP NA TUJ TRG

Internationalizacija za inovacijski menedžment pomeni tako prednosti mednarodne širitve dejavnosti, projektov in kompleksno logistiko, kakor tveganja na mednarodnih trgih. Med najpomembnejše prednosti<sup>65</sup> ekonomije obsega uvrščamo: ponujanje standardnih izdelkov na mnogih trgih, prednosti izkustvene krivulje, med katere štejemo skupna sredstva, izkušnje (Bowman 1994: 143), črpanje presežkov znanja (Narula in Zanfei v Fagerberg 2005), ter prednosti, ki jih prinaša lokacija, kar lahko pomeni izkoriščanje cenejše delovne sile na eni, proizvodnje na drugi in logistike na tretji lokaciji, in diferenciacijo do mednarodnih kupcev (ibid.). Med poslovanjem na domačem trgu – notranji trgovini ter mednarodni trgovini obstaja mnogo vzporednic,<sup>66</sup> osnovna razlika pa je večinoma v obsegu poslovanja: "Mednarodna trgovina in notranja trgovina se ne ločita ne po pogojih, ki so potrebni za funkcioniranje ene in druge /.../. Prva je le podaljšek notranje trgovine in dopušča bolj dosledno specializacijo kot tudi bolj smotrno izrabo surovinskih virov in proizvodjalnih sil, upoštevajoč mednarodna merila" (Hrastelj 1990: 22). Na nacionalni ravni se inovacijski menedžment pri prodoru na mednarodne trge sooči s konkurenco in stremi k osvojitvi čim večjih tržnih deležev: "Prva naloga organizacij je, da ugotovijo stroške ob raznih ravneh proizvodnje. Druga naloga pa je ocena odstotka zmogljivosti, ki bo angažiran v prihodnje, medtem ko je tretja naloga opredeliti zadovoljivo stopnjo dobička" (Hrastelj 1990: 195). Osnovne značilnosti, ki jih mora inovacijski menedžment pri vstopu na tuj trg upoštevati, so trije koraki: izbor trgov in segmentov, način vstopa ter izbira vstopne strategije (Brenčič Makovec 2003: 98).

Mednarodno okolje sestavljajo štirje sklopi, ki jih mora upoštevati inovacijski menedžment pri prodoru na tuj trg: negospodarsko, gospodarsko, tržno in interno okolje. Njihove značilnosti prikazuje spodnja tabela:

---

<sup>65</sup> Kot najpomembnejše posledice inoviranja so podjetja na področju Evrope v letu 2004 navedla izboljšave kvalitete produktov in storitev, sledili so povečan obseg dobrin in storitev ter vstopanje na tuje trge ali povečan tržni delež (Parvan 2007c: 5). Pri tem so bile procesno naravnane posledice pomembnejše kakor produktno naravnane posledice.

<sup>66</sup> "Skupne značilnosti notranje in mednarodne trgovine so v tem, da pomenita obe številne menjalne posle blaga in storitev, ki jih posredujejo domače ali tuje organizacije. Pri tem pa je pri vseh poslih podobna tehnika glede pridobitve, sklepanja in izpeljave poslov, podobna tehnika obračunavanja in plačevanja, prav tako pa so podobne dopolnilne dejavnosti, ki so vezane na izpeljavo poslov" (Hrastelj 1990: 28).

**Tabela 4.1:** Sestavine mednarodnega okolja.

Negospodarsko okolje	Gospodarsko okolje	Tržno okolje	Interno okolje
Politično okolje	Mednarodne integracije	Pravne razmere	Interni marketing
Kulturno in socialno okolje	Zunanjegospodarska politika	Konkurenca	Izvozni potencial podjetja
Geografsko okolje	Monetarna politika	Struktura distribucije	
Tehnološko okolje	Gospodarska struktura	Kupna moč	
Energetsko okolje	Zunanjetrgovinska struktura	Logistika	
Naravno okolje		Informacijski sistem	

Vir: Povzeto po Dubrovski 2006: 122.

Iz tabele je razvidno, da mora inovacijski menedžment poleg internega okolja podjetja, ki obsega interni marketing in izvozni potencial, tržnega okolja podjetja, na katerega se v praksi najbolj osredotoča in obsega pravne razmere, konkurenco, strukturo distribucije, kupno moč, logistiko in informacijski sistem, upoštevati še gospodarsko in negospodarsko okolje, ki lahko pomembno vplivata na vstop podjetja v mednarodno okolje. V okviru negospodarskega okolja inovacijski menedžment preuči politično okolje tujega trga, pri čemer je pomembna politična ideologija in pravna določila za poslovanje s tujino<sup>67</sup> ter mednarodno gospodarsko sodelovanje države (Dubrovski 2006: 122), kulturno in socialno okolje, ki vključuje verski, vzgojno-izobraževalni, jezikovni sistem, vrednote in stališča, pravo, družbeno organiziranost, tehnologijo in politiko (Dubrovski 2006: 134). V okviru geografskega okolja inovacijski menedžment preuči topografijo in klimo trga, pri tehnološkem okolju stopnjo tehnološkega razvoja trga, pri energetskega okolju se osredotoči na sestavine v povezavi s proizvodnjo inovacije ter pri naravnem okolju ekološki okvir<sup>68</sup> vpeljevanja inovacije na trg (Dubrovski 2006: 137). V sklopu gospodarskega okolja so za inovacijski menedžment evropskih podjetij pomembni podatki o vključevanju držav v mednarodne integracije<sup>69</sup> in njihovih makroekonomskih politikah,<sup>70</sup> ki lahko vstop na tuj trg bodisi olajšajo bodisi otežijo, o

<sup>67</sup> Pri vstopu na tuj trg se inovacijski menedžment sreča tudi s carinskimi in necarinskimi ovirami, ki so carine, uvozne omejitve, zahteve glede izdelka, kvote, finančni nadzor in drugimi ukrepi (Dubrovski 2006: 124).

<sup>68</sup> Dubrovski (2006: 137) ugotavlja, da bo imelo več možnosti za vstop na tuje trge podjetje, ki bo "svoje izdelke in proizvodni proces prilagodilo ekološkim predpisom in standardom posamezne države." Podjetja so ponekod prisiljena inovirati v smislu eko-inovacij, da bi se prilagodila okoljskim regulativam na evropskem področju. Delež ekološko ozaveščenih podjetij z ekološkimi inovacijami je še zmeraj nizek, vendar z naraščajočim trendom, za kar si s skladi in drugimi regulativami prizadeva tudi Evropska unija (Parvan 2007b: 5).

<sup>69</sup> Poznamo več vrst evropskih gospodarskih integracij: ekonomsko sodelovanje, dvo- in večstranski sporazumi, prosta trgovinska cona, carinska unija, skupni trg, ekonomska unija in politična unija. Izven Evropske unije poznamo v Evropi še druge integracije: Evropsko združenje za prosto trgovino ali EFTA (1960) ter srednjeevropski sporazum o prosti trgovini ali CEFTA (1992).

<sup>70</sup> Vpliv makroekonomske politike države na investicije je moč zaznati glede na značilnosti in pogoje pri investicijskem projektu, pozitivno usmerjeno makroekonomsko politiko in učinkovitost alokacijskih mehanizmov prenosa kapitalnih tokov k posameznim investicijskim projektom (Jaklič 1999: 16).

zunanjegospodarski politiki<sup>71</sup> evropskih držav z bilateralnimi in multilateralnimi sporazumi ter pogodbami, ki lahko dajejo prednost drugim podjetjem ali otežujejo poslovanje, monetarni politiki, ki lahko s spremembo "deviznega tečaja spodbudno ali pa tudi zaviralno vpliva na prizadevanje na področju mednarodnega marketinga" (Dubrovski 2006: 142), gospodarski strukturi, s pomočjo katere se ugotovi ekonomske kazalce določenega trga, in zunanjetrgovinski strukturi za preučevanje zunanjetrgovinske bilance (ibid.).

Pomemben dejavnik pri analizi mednarodnega okolja izbranih trgov je prav tako zbiranje zanesljivih virov, kjer se inovacijski menedžment nanaša na: osnovne in primarne vire, ki so ponavadi zanesljivejši in jih zberejo strokovnjaki, kakor upoštevanje sekundarnih in subjektivnih virov, kar inovacijskemu menedžmentu omogoča vpogled v tržno zakulisje (Likar 2006: 90). Likar (2006: 92) med drugim ugotavlja, da je za inovacijski menedžment smiselno pridobljene podatke primerjati z dejavnostjo konkurence na danem trgu, pridobiti širši pogled na stanje gospodarstva ter s pomočjo naštetega oblikovati lastno strategijo vpeljevanja inovacije. Prav tako mora inovacijski menedžment dobiti mednarodno razsežnost z eksternalizacijo svojih menedžerskih funkcij, "ki se prenašajo iz relativno stabilnega notranjega delovnega trga na konkurenčne trge /.../" (Kos 1999: 67). V državah, v katerih ima podjetje svoja hčerinska podjetja, mora naravnati osnovni RiR z namenom nadgradnje glede na značilnosti tamkajšnjega trga. Bistven proces za uspešno sodelovanje s hčerinskimi podjetji je učinkovita komunikacija, redna periodična srečanja menedžerjev in usmerjenost k osnovni strategiji podjetja (Kos 1999: 113).

Pri procesu internacionalizacije se mora inovacijski menedžment odločiti med proizvodno specializacijo, ki na novih trgih zagotavlja močnejšo pozicijo produktov, osredotočen menedžment, usmerjen RiR in ki je za podjetje finančno manj zahtevna, predstavlja pa večje tveganje ob menjavi tehnologije in drugih nihanj na trgu, ter med proizvodno razvejanostjo. Slednja je iz vidika RiR kapitalsko zahtevna, vendar je podjetje manj ranljivo na tržne in tehnološke spremembe, hkrati pa lahko z internacionalizacijo doseže nove in cenejše RiR vire (Kos 1999: 44–45). Prav tako mora opredeliti vzroke za mednarodno poslovanje, izbrati najprimernejše trge in način vstopa ter predvideti tveganja, kot prikazuje spodnja shema:

---

<sup>71</sup> Poznamo pet skupin zunajtrgovinske politike Evropske unije: skupna carinska tarifa, pospeševanje izvoza, zaščitni trgovinski ukrepi, ukrepi za dostop na trge tretjih držav in preferencialni sporazumi in multilateralna pogajanja (Dubrovski 2006: 141–142).

**Shema 4.2:** Štiri področja presoje inovacijskega menedžmenta pred vstopom na tuj trg.



Vir: Prirejeno po Vežjak (1987) v Dubrovski (2006: 95).

Kot način vstopa na tuje trge inovacijski menedžment izbere med tremi oblikami: izvozno obliko vstopa, pogodbene oblike vstopa ali hierarhične, investicijske, naložbene oblike vstopa (Brenčič Makovec 2003: 144–172). Razvrstitev načinov vstopa na tuje trge inovacijski menedžment opravi z naslednjimi merili (Dubrovski 2006: 184): stopnja nadzora nad aktivnostmi, širitev tveganja, angažirana sredstva, stopnja ohranitve fleksibilnosti in lastniška razmerja z enotami v tujini. "Pogosta razvrstitev načina vstopa /.../ je delitev v tri skupine: izvozni (uvozni) načini, pogodbeni načini in naložbeni načini" (Dubrovski 2006: 184). Izvoz<sup>72</sup> kot način vstopa na tuj trg delimo na posreden in neposreden, pri čemer pomeni neposredni izvoz "zrelejšo stopnjo internacionalizacije poslovnega procesa" (Dubrovski 2006: 189). Pri skupinskem vstopu na tuji trg je osnovna oblika "t. i. konzorcijalni (koalicijski, integralni) vstop, ko se v okviru izvozne skupine poveže več podjetij." Prednosti se kažejo v "krepitvi potencialov" kakor težave, ki so povezane z usklajevanjem sodelovanja. (Dubrovski 2006: 190).

Zoran Janković, Dominik S. Černjak in Primož Longyka, inovacijski menedžerji, so kot pomembne dejavnike za vstop na tuj trg, ohranjanje mednarodne konkurenčnosti in pomembnosti inovacij ter inoviranja za vstop na tuj trg našli sledeče, kar prikazuje spodnja tabela:

<sup>72</sup> Poznamo različne oblike izvoza: partnerski (ustanovitev skupnega distribucijskega centra več podjetij), kompenzacijski (izdelek za izdelek), kooperacijski izvoz in proizvodno sodelovanje (Dubrovski 2006: 190–194). Na področju EU govorimo o intrakomunitarnem prometu (menjavi) in ne o izvozu. Prav tako v EU prevladuje neposreden izvoz, medtem ko na področju bivše Jugoslavije posredni izvoz (Dubrovski 2006: 185).

**Tabela 4.3:** Dejavniki vstopa na tuj trg, ohranjanja konkurenčnosti in pomembnost inoviranja za vstop na tuje trge.

	<b>Pomembni dejavniki za vstop na tuj trg</b>	<b>Ohranjanje konkurenčnosti</b>	<b>Pomembnost inoviranja za vstop na tuj trg</b>
<b>Zoran Janković</b>	Izobraževanje kadra	Biti korak pred konkurenco	Inoviranje kot ključni dejavnik za vstop na tuje trge
	Pomembnost dobre menedžerske ekipe in prisotnost "domaćih" menedžerjev pri začetni fazi vstopa na tuj trg	Moč novih idej in neprestanega inoviranja	Prenos standarda podjetja z upoštevanjem značilnosti tujega trga
<b>Dominik S. Černjak</b>	Rast razmerja med povečanjem obsega poslovanja in nadzorovano rastjo stroškov, osveževanje produktov z vidika vsebine	Inovativni marketing, mlad in prodoren kader	Inoviranje je pomembno v produktih in v marketingu
	Upoštevanje zakonodaje in predpisov za vstop na tuj trg ter prilagajanje produktov	Uporaba modernih tehnologij v komunikaciji s ciljnim populacijami	Prenos produktov na tuj trg z marketinškim prilagajanjem za doseg potrošnikov na tujih trgih
<b>Primož Longyka</b>	Prenos produkta kot inovacije na tuj trg z večjimi potrebami po tem produktu	Spremljanje dejavnosti konkurence in tržnih trendov	Inoviranje je pomembno, vendar ni edini pogoj za vstop na tuj trg
	Prilagajanje zakonodaji in upoštevanje tržnih ter potrošniških značilnosti	Konkurenčno prilagajanje potrebam potrošnikov in druge konkurenčne strategije (nižanje stroškov ...)	Stopnja pomembnosti inoviranja za vstop na tuj trg je odvisna od panoge in segmenta

Opazimo lahko, da so glede na panogo in proizvod, s katerim so se ukvarjali, vsi trije opredelili podobne značilnosti vstopa na tuj trg z razliko v pripisovanju pomena inoviranja za vstop na tuj trg, kjer inoviranje kot najpomembnejše in neizogibno za mednarodno rast in konkurenčnost opredeljuje Zoran Janković, kot pomembno ga opredeli tudi Dominik S. Černjak, Primož Longyka pa pomembnost inoviranja povezuje s panogo ali segmentom delovanja inovacijskega menedžmenta (glej tabelo 4.3).

Prvotno izbrani način vstopa na tuji trg se lahko postopoma ali naenkrat spremeni, ko je "prišlo do pomembnih sprememb v okolju /.../ ali v podjetju samem /.../, zato je takrat treba strategijo vstopa na novo oblikovati" (Dubrovski 2006: 213). Inovacijski menedžment ima na voljo dve strategiji umika s tujega trga: strategijo prisilnega umika ali strategijo načrtovanega zapuščanja trga.

#### 4.1 Tržne strategije

Iz mednarodne prakse je znano, da osvajanje tujega trga v povprečju traja tri do štiri leta, saj podjetje šele po tem obdobju doseže takšne izvozne količine in vrednosti, ki omogočajo donosnost izvoznega posla oz. trga. Prvo leto inovacijski menedžment nameni raziskovanju trga, drugo leto so izvoženi že posamezni proizvodi, tretje leto na letni ravni že prinaša pozitiven izid (Dubrovski 2006: 161). Posledično je med obstoječimi trgi potrebno

izbrati tiste, za katere glede na proizvodni program podjetja velja "največja perspektivnost, najmanjše tveganje in večji prihodek oz. večji donos" (Dubrovski 2006: 162). Merila za oceno primernosti trga so (Dubrovski 2006: 164): predvidena stopnja rasti, tržni delež vodilnih (ali t. i. liderjev), tehnološki razvoj, nevarnost substitucije izdelka, vstopne ovire, raven cen, vpliv produktivnosti, izvor dodane vrednosti, varnost oskrbe z materiali, sezonski vpliv in možnost razvoja drugih poslov.

Izbiri trgov, ki običajno temelji "na makroekonomskih kazalcih in preliminarni oceni poslovnih možnosti, sledi segmentiranje izbranih /.../ potencialnih zanimivih trgov," (Dubrovski 2006: 166), ki obsega makro, mikro in večtržno segmentiranje.<sup>73</sup> Izbrane trge je moč deliti na ključne, primarne ali prioritete trge, potencialne ali čakajoče trge in periferne, priložnostne, sekundarne ali marginalne (ibid.).

Dubrovski (2006: 170–171) navaja več komplementarnih ali divergentnih tržnih strategij:

**Tabela 4.1.1:** Komplementarne in divergentne tržne strategije glede na merila.

<b>Merilo</b>	<b>Strategije</b>
Tvorjenje segmentov	Agregacija (enoten marketinški program) Segmentacija (različni marketinški programi po segmentih)
Marketinški splet	Standardizacija (poenotenje), diferenciacija (razlikovanje)
Število trgov	Osredotočanje (na nekaj trgov), diverzifikacija (rast trgov z dodajanjem novih)
Obdobje vstopa	Strategija pionirja, strategija sledilca
Upravljanje trž. deleža	Povečanje tržnega deleža, pozicijsko utrjevanje ali žetev tržnega deleža
Razvoj inovacij	Proaktivna, relativna, inovativna, imitativna
Marketing inovacij	Hitro ali počasno pobiranje smetane, hitro ali počasno osvajanje trga
Motiv	Sledenje odjemalcev, iskanje trgov
Izvor konkur. prednosti	Razvoj izdelka, razvoj trga, razvoj tehnologije, povečanje naložb
Način vstopa	Kaskadna (postopno vstopanje na trge), strategija škropilnika (simultan vstop na več trgov)

Vir: Povzeto po Dubrovski 2006: 170–171.

Iz tabele je razvidno, da lahko za vsako izmed navedenih meril inovacijski menedžment uporabi več strategij. Izbira najprimernejše bo odvisna od vrste inovacije, velikosti in splošne strategije podjetja, organizacijskih sposobnosti prodiranja na tuje trge, tehnologije, sposobnosti inovacijskega menedžmenta in drugih dejavnikov.

Kos (1999: 172) navaja sledeče strategije inovacijskega menedžmenta glede na vstop podjetja na trg, kot prikazuje spodnja tabela:

<sup>73</sup> Merila za segmentiranje so lahko: "demografski dejavniki, družbenoekonomski dejavniki, geografski dejavniki, psihološki dejavniki, vzorci potrošnikov, zaznavni dejavniki, vzorci povezanosti z blagovno znamko in lojalnostjo, značilnost izdelka, ipd." (Dubrovski 2006: 166).

**Tabela 4.1.2:** Časovno opredeljen vstop podjetij v življenjski cikel proizvoda skozi strategije

STRATEGIJA	ZGODNJI VSTOP	DRUGI NA TRGU	POZNO NA TRGU
<b>Izbira tehnologije/ specializacija</b>	Kombiniranje obstoječih z novimi tehnologijami	Katera že uporabljena tehnologija bo uspešna	Kdaj uporabiti novo tehnologijo za razvoj v velikem obsegu
<b>Raven pristojnosti</b>	Poudarek na originalnem razvoju	Funkcija opozarjanja ter pomembno razvojno inženirstvo	Spretnost pri posvojitvi novega razvoja
<b>Viri tehnologije: notranji ali zunanji</b>	Razvoj novih virov tehnologije – zunanjih in notranjih	Sledenje, licenciranje ali kombinacija preverjenih in novih virov tehnologije	Nakupi drugih podjetij, angažiranje vpeljanih menedžerjev, kombinacija virov, specializacija
<b>Inovacijska raven RiR</b>	Visoka vlaganja v kader in opremo RiR	Vlaganja v strategijo, ki je tržno uspešna, racionalizacija stroškov	Minimaliziranje stroškov, bistveni vložki v procesno inženirstvo
<b>Konkurenčno določanje rokov</b>	Visoka tveganja, kompetitivna prednost, visoki dobički ob uspešnosti	Manjša tveganja, posnemanja uspešnih strategij, lažji vstop na trg	Doseganje tržnih segmentov, manjša tveganja, diferenciacija, manjši tržni delež in dobiček
<b>Organizacija in politike RiR</b>	Ekipe tehničnega in znanstvenega osebja, odvisnost od produktivnosti RiR oddelka	Precejšnja potreba po RiR, predvsem pri izboljševanju inovacij – diferenciaciji	Majhna potreba po RiR oddelku. Usmerjanje k marketinški organizaciji in politikam

Vir: Kos 1996: 176.

Inovacijski menedžment podjetja s *strategijo vodje* hitro prodira na trg z namenom uvajanja produktov pred konkurenco, vlaga veliko v primarni RiR, ki je tudi osnova za trženje končne inovacije, upravlja s tveganim kapitalom, ustvarja življenjske cikle novih proizvodov in ustvarja fleksibilno kadrovske organizacijo z visoko stopnjo motivacije. Odloča se med začetno visoko ali začetno nižjo ceno proizvoda (Kos 1999: 172–173).

S *strategijo hitrega sledilca* inovacijski menedžment predpostavlja diferenciacijo inovacije, zgodnji vstop v stopnji rasti proizvoda in nižje stroške RiR. Osnovno znanje črpa iz izkušenj večjega konkurenta, ki ga posnema, pri čemer uporabi in nadgradi uspešne strategije. Deluje prožno, je učinkovito organiziran in zmožen z manj tveganji hitro uporabiti srednje velike količine kapitala za proizvodnjo v srednjem obsegu. Z diferenciacijo proizvoda ter pogostokrat nižjimi cenami želi pritegniti čim večji tržni delež (ibid.).

Inovacijski menedžment, ki uporablja *strategijo pozno na trgu*, vstopi na trg po fazi rasti proizvoda, za cilj ima poslovanje z malimi stroški v čim širšem obsegu. Zaveda se, da potrošniki inovacijo že poznajo, zato z minimalnimi marketinškimi sredstvi skrbi zgolj za promocijo diferenciranega ali izboljšanega produkta. Organizacija temelji na ustaljenih postopkih, je toga in hierarhično urejena (Kos 1999: 172–173).

Uporaba *strategije specialista ali tržne segmentacije* za inovacijski menedžment pomeni, da mora odkriti in zajeti posebne tržne segmente ter se prilagajati kupcem. Vstop podjetja na trg se lahko zgodi že v zgodnjih fazah življenjskega cikla določenega proizvoda, kjer zajame določene segmente trga, lahko pa vstopi kasneje, ko je trg že pretežno segmentiran (Kos 1999: 172–173).

Glede na položaj podjetja na trgu in na vrsto produktov se inovacijski menedžment ravna po sledečih strategijah:

**Tabela 4.1.3:** Primerjava razvoja podjetij glede na položaj na trgu in vrsto produktov.

	<b>Obstoječi produkti</b>	<b>Različni produkti</b>	<b>Novi produkti</b>
<b>Obstoječi trgi</b>	Večji delež	Razvoj produktov	Inoviranje produktov
<b>Različni trgi</b>	Razvoj trgov	Diverzifikacija	Inoviranje na več trgih
<b>Novi trgi</b>	Prenos na nove trge	Ustvarjanje novih trgov	Korporacijsko podjetništvo

Vir: Povzeto po Harper (1995) v Pšeničny (1999) v Vidic, ur. (1999: 79).

Iz tabele je razvidna pomembna ugotovitev, da bo inovacijski menedžment z novimi produkti na obstoječih trgih inoviral, na različnih trgih bo inoviral preko podružnic ali sestrskih podjetij na več trgih ter na novih trgih z novimi produkti ustvarjal korporacijsko podjetništvo. Novi produkti so lahko tudi vstopnica za prodor na mednarodne trge in obratno, pri čemer je pri različnih trgih pomembna diverzifikacija, v kolikor inovacijski menedžment ne načrtuje enotne kampanje.

#### 4.1.1 Inovacijski menedžment pri internacionalizaciji majhnih in srednjih podjetij<sup>74</sup>

Mala in novonastala podjetja igrajo pomembno vlogo v inovacijskem procesu, saj so "pomembni viri novih idej in inovacij" (OECD 2000: 42). Vendar imajo inovacijski menedžerji majhnih ali novonastalih podjetij več začetnih težav pri vpeljevanju inovacije, saj razpolagajo z relativno malo kapitala in z manjšim številom kadra. Prav tako je zaradi finančnih ovir veliko težje zasnovati veliko promocijsko kampanjo in prodirati na trg do uporabnikov; pri tem pa obstaja veliko tveganje, če podjetje inovacije ni licenciralo, da jo bodo večja podjetja posnemala in izkoristila odprto tržno nišo. Po drugi strani je lahko inovacija tako revolucionarna, da veliki finančni vložki za marketing niso potrebni –

<sup>74</sup> Po opredelitvi Evropske komisije med majhna podjetja sodijo tista z manj kot 50 zaposlenimi, prihodki pa ne presegajo 10 milijonov evrov, med srednja podjetja sodijo tista z manj kot 250 zaposlenimi in prihodki do 50 milijonov evrov.



promocija steče sama od sebe, torej od ust do ust, kar poveča prodajo ter poviša dobiček. Inovacijski menedžment posledično z inovacijo in novim kapitalom lažje prodira na širši trg ali proda licenco večjim podjetjem.<sup>75</sup> Prav tako so mala in srednja podjetja pogosto pomembne niše, ki jih velika podjetja vključujejo v svoj poslovni sistem, ali pa konkurirajo globalno kot vmesni ponudniki ali posredno kot del marketinške strategije večjih podjetij.

Inovacijski menedžment malih in srednjih podjetij mora za delovanje poseči po tehnikah, kot jih navaja Dubrovski (2006: 80–83): omejena sredstva morajo nadomestiti z inovativnimi ukrepi za učinkovitejše poslovanje, posvečati pozornost nadzoru notranjih in zunanjih organizacijskih struktur ter časovnemu vstopu na trg, graditi konkurenčne prednosti z razlikovanjem inovacij in prilagodljivostjo ter se pogosteje osredotočati na ožje tržne segmente ali niše. V končni fazi niso vsa majhna podjetja inovativna,<sup>76</sup> "marsikdaj so tudi uspešna mala podjetja bolj posnemovalci, imitatorji novih tehnologij (Glas v Vidic, ur. 1999: 13). Kljub temu Glas (ibid.) v nadaljevanju ugotavlja, da že sam položaj majhnih podjetij inovacijskemu menedžmentu omogoča dinamičnost, hitro prilagodljivost in sposobnost uspešnega sledenja spreminjajočih se želja in potreb kupcev – z inovacijami namreč dopolnjujejo ponudbo večjih podjetij, se povezujejo med seboj, proizvajajo za večja podjetja, spodbujajo konkurenčnost ali povzročijo regulacijo cen na trgu ter so posledično nasploh pomemben vir inovacij za gospodarstvo.<sup>77</sup>

Srednje velika podjetja z vidika inovacijskega menedžmenta predstavljajo tako uspešne gazele, ki so nastale iz majhnih, a prodornih podjetij, kakor podjetja, ki so zrasla počasneje ter so tako kapitalsko in kadrovsko dovolj močna, da prodrejo z inovacijo v odprti tržni niši. Za razliko od majhnih podjetij je inovacijski menedžment srednje velikih podjetij kapitalsko bolj podkrepjen, z večjim in bolj strokovnim kadrom menedžerjev, obsežnejšim in strateško naravnanim marketingom ter ustaljenim mehanizmom za projektno izvajanje, nadzor in analizo. Inovacijski menedžment srednje velikih podjetij pogosto sodeluje z manjšimi podjetji, od katerih kupuje tehnologijo ali licence za inovacije, ter z menedžmentom večjih podjetij za dostop do obširnejših ali zunanjih trgov.

---

<sup>75</sup> Omenjeni proces je lahko daljši ali krajši, odvisno od vrste inovacije; ali gre za povsem nov, revolucionaren produkt ali pa za izboljšavo obstoječega, kar privede do modifikacije in posledično nove inovacije.

<sup>76</sup> "Vrsta malih podjetij pa nastaja ob izumih in drugih inovacijah ob inštitutih, univerzah, ob tehnološko naravnanih podjetjih, na podlagi inovacij posameznikov, ki razvijajo nove proizvode in postopke" (Glas v Vidic, ur. 1999: 13).

<sup>77</sup> Pogosto večja podjetja zaradi dinamičnosti in revolucionarnosti posnemajo manjša podjetja, kar doprinese k razvoju regij: "/S/icer zelo skromen delež majhnih podjetij zraste v srednje velika podjetja, saj jih veliko, okoli 40 %, ne preživi prva 3–4 leta po ustanovitvi. /.../. Nekaj uspešnih, dinamičnih podjetij pa raste, daje nove spodbude gospodarstvu in ta so razvojno zelo pomembna" (Glas v Vidic, ur. 1999: 13).

#### 4.1.2 Inovacijski menedžment pri internacionalizaciji velikih podjetij<sup>78</sup>

Pri vpeljevanju inovacij na trg ima inovacijski menedžment velikih podjetij prednosti pred menedžerskimi ekipami malih in srednjih podjetij: ima obsežen kapital,<sup>79</sup> s katerim lahko razpolaga pri procesu nastanka in vpeljevanja inovacij na trg, široko mrežo informacijskih tokov, pozna svojo konkurenco in trg, na katerem posluje z uporabo kombinacije "diverzificiranja poslovanja (vključevanje novih programov z novimi segmenti odjemalcev), globalizacijo aktivnosti in lokalizacijo aktivnosti" (Dubrovski 2006: 72). Skozi značilnosti večnacionalnih podjetij, kot jih navaja Dubrovski (ibid.), se odražajo naloge njihovega inovacijskega menedžmenta: lociranje dejavnosti za najboljšo možno prodajo na podjetju najpomembnejših trgov, cenejša proizvodnja, a hkrati doseganje standardov kakovosti, razvoj inovacij v državah s potrebnim znanjem in infrastrukturo ter izmenjava strokovnjakov, menedžmenta ali kroženje znanja med posameznimi enotami. Prav tako med naloge inovacijskega menedžmenta sodi usklajevanje strateških ciljev in operativnih smernic med matičnim podjetjem in podružnicami, odzivnost na različne potrebe trgov, usklajevanje ciljev v vseh RiR enotah v tujini (Narula in Zanfei v Fagerberg et al. 2005: 337), neformalni nadzor in vzdrževanje informacijskih tokov, zagotavljanje in nadzor materialnih in finančnih tokov, stroškovnih razlik ter "centralno usklajevanje procesa kreiranja, akumuliranja in prenosa znanja, izkušenj in informacij" (Dubrovski 2006: 74).

Schumpeter (1960) trdi, da "tržna moč in velikost podjetja, pospešujoč inovacije, omogočata dinamično konkurenco skozi inovacije med podjetji" (Ilič 2001: 134). Vendar zgolj dejstvo, da je podjetje veliko, za inovacijski menedžment seveda ni predpogoj uspešnega inoviranja; prav nasprotno, potrebno je toliko več vlaganja v rast in razvoj, biti pozoren na izbiro in kvaliteto kadra, analizirati razmere na trgu, delovanje konkurence in druge nepričakovane dejavnike. Velika podjetja lahko v obdobju poslovne uspešnosti namreč zanemarijo inovacijske komponente, vendar uspešna reorganizacija slednjega ter vpeljevanje inovacij pripomore k novim zagonom podjetja, njegovi dinamiki in konkurenčnosti. Velika podjetja, ki imajo ambicijo prodirati na tuje trge, torej dosegati mednarodno rast, kupujejo inovacije ali jih ustvarjajo sama<sup>80</sup> s pomočjo lastnih RiR oddelkov. Vendar mora inovacijski

---

<sup>78</sup> Podjetja z visoko stopnjo internacionalizacije imenujemo večnacionalna ali transnacionalna podjetja. Tudi mala in srednja podjetja so lahko večnacionalna.

<sup>79</sup> Transnacionalna podjetja beležijo najvišje izdatke za RiR (in njihovo internacionalizacijo), ki obsegajo skoraj polovico svetovnih RiR izdatkov in so koncentrirana na področju računalniških in IT tehnologij, avtomobilski, farmacevtski in biotehnološki industriji (UNCTAD 2005: 20).

<sup>80</sup> Gary Hamel in Lowell Bryan (2007) inovacijo v okviru velikih podjetij dojemata na sledeč način: "Inovacija sama po sebi ni dovolj – dobra inovacija postane šele tedaj, ko jo lahko umestimo v velika podjetja.

menedžment velikih podjetij pri njihovi internacionalizaciji poskrbeti za prilagojene notranje organizacijske oblike, kamor prištevamo "programsko-tržna, razvojna, tehnološko-proizvodna, informacijska, organizacijska, kadrovska in druga področna prestrukturiranja" (Dubrovski 2006: 76).

Značilnost večnacionalnih podjetij je njihovo povezovanje<sup>81</sup> v korporacije, kar omogoča veliko pogajalsko ter politično moč na globalni in lokalni ravni. Povezanost s hčerinskimi podjetji omogoča inovacijskemu menedžmentu lažji pretok dela, hitrejše reakcije na spremembe, načrtovanje, dostop do širše baze strokovnjakov, znanja in idej, uporabo sredstev ter prilagajanje, kar jim "prinaša sinergične učinke, ki jih druga podjetja ne morejo doseči" (Dubrovski 2006: 70).

Prednost v inovacijah ni jasno povezana niti z velikimi niti z malimi podjetji. Mala podjetja imajo vedenjske, velika pa materialne prednosti. Preučevanje vloge inovacijskega menedžmenta malih in velikih podjetij pri inovacijah "/.../ mora biti dinamično" (Jaklič 1999: 144–145). Ne glede na velikost podjetja in odprtost za mednarodno poslovanje mora inovacijski menedžment neprestano pridobivati tehnološka in inovativna znanja, da podjetje postane in ostaja konkurenčno na mednarodnem področju.

Pri preučevanju povezanosti med velikostjo podjetja, inovacijskim menedžmentom in zmožnostjo inovacij podjetja Kos (1999: 160) ugotavlja, da "/.../ je zmogljivost podjetja kritično odvisna od stanja njegovega razvoja od malega podjetja do velikega proizvajalca z velikim obsegom." Dejstvo je, da postajajo mala podjetja "vse bolj globalna, večnacionalna podjetja pa bolj lokalno odzivna" (Dubrovski 2006: 88), kar gre pripisati vse večji internacionalizaciji malih in srednjih podjetij, povezovanju ali simbiozi med vsemi tremi velikostmi podjetij in zmanjševanju v razlikah poslovanja enih in drugih. Tovrstno strateško partnerstvo je za inovacijski menedžment pomembno, saj omogoča pospeševanje rasti in razvoja ter medsebojne koristi.

#### **4.1.3 Preverjanje uspešnosti inovacijskega menedžmenta**

Univerzalno merilo uspešnosti<sup>82</sup> ne obstaja, zato je smotno glede na objektivna dejstva in s pomočjo razumnih predvidevanj oceniti, kaj lahko podjetje pričakuje v prihodnosti in kam se izplača investirati. Rezultati delovanja inovacijskega menedžmenta so namreč tako

---

<sup>81</sup> Povezovanje se lahko oblikuje v smeri intraorganizacijske ali interorganizacijske kapitalskih in nekapitalških mrež, "s katerimi se odzivajo na pritiske globalizacije" (Dubrovski 2006: 76).

neposredne narave, kamor sodi kratkoročen dobiček in začetni uspehi, kot dolgoročne narave, dolgoročni dobiček, krepitev blagovne znamke ter kot osnovna predpostavka za nadaljnje inoviranje. Kot najobjektivnejše sredstvo Kos (1999: 230) izpostavi merjenje uspešnosti s pomočjo primerjanja rezultata projekta z začetno predvidenimi cilji.

Za presojo uspeha<sup>83</sup> inovacijskega menedžmenta so pomembni tudi dejavniki in značilnosti, kot jih navaja Likar (2006: 84): ideje, ljudje, obvladovanje trga, tehnološko znanje, kapital in politika. Pri tem vendarle obstaja zgolj verjetnost, da bo vsak od dejavnikov vodil do uspeha. Od vrste inovacije je odvisno, ali bo le-ta prinesla takojšen dobiček ali pa bo podjetje beležilo dobiček na dolgi rok. Upoštevati je treba tako kratkoročne in dolgoročne časovne vidike: "Ne glede na želje in kratkoročne potrebe, ki bi jih želeli z morebitno inovacijo doseči, bo vpliv le-te občuten navadno tudi po več letih" (Likar 2006: 83). Nenazadnje je realiziran dobiček inovacije merilo uspešnosti v določeni panogi, saj dobičkonosnost panoge "/.../ ne določa videza izdelkov ali uporabo visoke ali nizke tehnologije, temveč jo določa struktura panoge" (Bowman 1994: 37). Pod slednjo štejemo konkurenčno rivalstvo, grožnjo novih podjetij na trgu, grožnje nadomestkov oziroma boljših inovacij, moč kupcev glede na njihovo potrošnjo in izbiro ter moč dobaviteljev (Bowman 1994: 37–41).

## **4.2 Po prodoru na tuje trge: notranja in zunanja reorganizacija podjetja ter spremembe v organizacijski strukturi**

Najpomembnejši napredki, kot posledica delovanja inovacijskega menedžmenta v podjetju na tej stopnji, so trije: negotovost v zastavljene cilje in vpeljane strategije se zmanjša, podjetje prične v večji meri investirati v rast in razvoj; zaradi obeh sprememb se spremeni tudi struktura organizacije. Strategija podjetja postane jasno začrtana glede na dosežene uspehe pri prodaji inovacije, mednarodni cilji so jasneje opredeljeni. Doseganje slednjih povzroči večjo mero vlaganja v rast in razvoj, saj podjetje pričakuje manjša tveganja. Z večjo mero gotovosti v poslovno strategijo in s tem povezanimi stroški se v podjetju pričinja

---

<sup>82</sup> "Pravo merilno prizadevanja se začne v fazi RiR, in sicer z vprašanjem, ali je bil resnično razvit inovativen proizvod. Dober kazalec za sprejem originalnosti je patentiranje" (Kos 1999: 232).

<sup>83</sup> Kos (1999: 230) navaja tri različne dejavnike, glede na katere lahko dosežemo približen prikaz uspešnosti. Kot enega izmed dejavnikov navaja čas meritve inovacijske uspešnosti, saj se le-ta ponavadi izkaže šele čez nekaj let po uvedbi in to zelo različno. Drugi dejavnik je referenčna merska veličina, s pomočjo katere prikaže dejstvo, da je lahko tudi inovacijski projekt, ki ni prinašal dobička, štet med uspešne. Argument, ki ob tovrstnem delovanju podjetja upravičuje nastalo stanje je izvedba inovacije z namenom, da je ne bi uvedla konkurenca. Tretji dejavnik se nanaša na osebek, ki je pristojen za oceno uspešnosti inovacijskega procesa, kar lahko ponovno privede do izkrivljanja objektivnosti.

spreminjati tudi struktura organizacije, ki postane bolj formalna in z večjo avtoriteto, saj povzročijo inovacije "organizacijske spremembe, ker spremenijo tekmovalno okolje in prisilijo organizacije k prilagajanju novim zahtevam" (Lam v Fagerberg et al. 2005: 140). Podjetje postane zmogljivejše in je pripravljeno na povečanje obsega svojega poslovanja (Kos 1999: 161).

Spremembe v organizacijski strukturi inovacijskega menedžmenta so ključne za delovanje evropskih podjetij v prihodnosti, sta mnenja Gary Hamel in Lowell Bryan (2007).<sup>84</sup> Poudarjata, da se morajo v prihodnost usmerjeni vodilni z enako energijo, kot jo vlagajo v razvoj inovacij, odzvati na vedno večje potrebe po novem menedžerskem modelu, ki ne temelji na hierarhiji, pomembnosti dela in kapitalskih vložkih, temveč na sodelovanju med sodelavci, s tekmovalnostjo idej, njihovem snovanju od spodaj navzgor in izvorom moči iz tekmovalnosti in ne iz položaja.<sup>85</sup> Poleg okrepitve menedžerskega kadra za namen izvajanja inovacijskih projektov je potrebno pozornost usmeriti tudi na ohranjanje človeškega kapitala kot "ključnega dejavnika inoviranja" (OECD 2000: 44) in nagrajevanje talentov (Guthride, Komm in Lawson 2008). Hkrati je pomembna zavednost, da niso nujno krize tiste, ki povzročijo spremembe v organizacijski strukturi, kar vodi do preneglih sprememb in zavračanja novih metod pri uslužbencih ter "izboljšave procesov v poslovno-organizacijskem sistemu, ki omogočajo zniževanje stroškov in dvig učinkovitosti na vsaki organizacijski ravni" (Uršič 1996: 306). Na področju držav EU-27 sta nekaj manj kot dve tretjini vseh inovacijskih podjetij uvedli inovacije v organizaciji ali/in marketingu, kar po anketah posameznih držav pomeni več kot v petdeset odstotkov primerov (Parvan 2007c: 6). Da je podjetje inoviralo na področju organizacijskih inovacij, je razvidno iz treh dejavnikov: razvoj novega ali občutno izboljššanega znanja menedžmentskih sistemov,<sup>86</sup> večje spremembe organizacije dela in nove ali občutne spremembe v sodelovanju z drugimi podjetji in institucijami (Parvan 2007a: 4).

Likar (2006: 148) organizacijsko strukturo podjetja v odnosu do inovacijskega menedžmenta opiše takole: "Organizacijska struktura je pripomoček managementa, s katerim usklajuje posamezne dele celotnega procesa v delne in specializirane enote /.../". Prav tako je

---

<sup>84</sup> Gary Hamel in Lowell Bryan sta avtorja knjig *The Future of Management* (2007) in *Mobilizing Minds* (2007). Svoje poglede sta podala v intervjuju z direktorico newyorške pisarne McKinsey.

<sup>85</sup> Pomembno je kombinirati talent, s katerim podjetje lahko pridobi, tehnologijo in organizacijsko delovanje za doseganje večjih dobičkov na uslužbenca, zagotavljati stimulatívno okolje, konstruktiven nadzor ter koordinacijo in znotraj podjetij ustanovljati tako imenovana tržišča talentov in znanja ali graditi na uradnih omrežjih z vzpostavljanjem dinamičnih menedžerskih načel. Na omenjen način se zagotovi horizontalna struktura organizacije in se izogne togi vertikalnosti.

<sup>86</sup> Novi organizacijski modeli, ki bodo omogočali tako avtoritativno delovanje na področjih, kjer bo le-to potrebno in hkrati podpirali samousmerjajoče se profesionalce pri sodelovanju s svojimi sodelavci, bodo zahtevali postavitev učinkovitih mehanizmov, da bo organizacija delovala tako horizontalno, kakor vertikalno.

mnenja, da je poleg organizacijske strukture pomembna sprememba v organizacijski kulturi.<sup>87</sup> Organizacijsko klimo<sup>88</sup> v podjetju mora inovacijski menedžment iz toгих navad preusmeriti v inovativno klimo.

Inovacijski menedžment mora delovati kot soodvisen in dobro usklajen komunikacijski sistem z računalniško podprtim programom, ki natančno usklajuje proizvodnjo, obdelavo, vzdrževanje in trženje ter omogoča načrtovanje, nadzor in pristop do takojšnjih informacij<sup>89</sup> z namenom, da "/.../ se kot skupen cilj postavi dolgoročno in stalno spreminjanje in se ustvarijo pogoji za stalno inoviranje" (Pšeničny 1999: 80). Kos (1999:164) opredeli tri ključne sklope sprememb, ki so posledica razvoja podjetja na tej stopnji: tehnološko razsežnost, funkcionalni menedžerski vložek in organizacijske dejavnike. V okviru nove tehnološke razsežnosti se menedžerji povezujejo z novimi računalniško podprtimi tehnologijami in podatkovno bazo, ki je enotna celotnemu podjetju, kar je podlaga funkcionalnemu menedžerskemu vložku s poudarkom na organiziranosti, tekoči komunikaciji, poenotenem strateškem načrtovanju, soodvisnosti področij ter široki tehnološki pismenosti. Kot posledico teh dveh sklopov opredelimo tretji sklop, organizacijske dejavnike, katerih končni rezultat je dvig proizvodne funkcije in oddaljevanje od toгих hierarhičnih struktur ter povezanost med posameznimi oddelki, intenzivno menedžersko usklajevanje za izboljšanje povezave med operativno in strateško stranjo, strateško podrobno načrtovano in usmerjeno trženje ter RIR, sistem izobraževanja menedžerjev v namen priučitve novih tehnik vodenja, usklajevanja ter načrtovanja inovacijskih projektov (Kos 1999: 164). Za uspešnejše delovanje podjetja mora tako vodstvo podjetja, kakor produktni ali projektni vodje, pridobiti celosten pregled nad poslovno strategijo podjetja ter vzpodbujati dinamično povezovanje posameznih segmentov za učinkovitejše poslovanje in v izogib potencialnim poslovnim katastrofam. Povezovanje znotraj podjetja na tak način nudi večplasten vpogled na delovanje segmentov ter hkrati omogoča več zaporednih poslovnih rešitev, v kolikor se ena izkaže kot neučinkovita.

Optimalna organizacijska struktura ne obstaja, saj učinkovitost in uspešnost poslovanja menedžmenta narekuje "nenehno prilagajanje njihove organizacijske strukture z usklajevanjem elementov strojne birokracije (mehanske strukture) in adhokracije (organske

---

<sup>87</sup> "Organizacijsko kulturo razumemo kot globoko zakoreninjenje vrednote in prepričanja, ki vladajo v organizaciji" (Likar 2006: 151).

<sup>88</sup> "Organizacijska klima je lastnost organizacije, ki opredeljuje način, kako ta deluje v vsakodnevnikih, rutinskih okoliščinah" (Likar 2006: 151).

<sup>89</sup> "Učinkovitost podjetja terja, da se čim bolj vključi široko področje menedžerskih, organizacijskih, funkcionalnih in operacionalnih veščin, ki smo jih šteli za "diskretne" ali specializirane, zato da dosežemo najboljšo uporabo novih tehnoloških zmogljivosti, optimiramo človeške in organizacijske zmogljivosti ter tako pomembno izboljšamo celovite zmogljivosti sistemov" (Kos 1999: 163).

strukture)", kar je odvisno od okolja ter "vrste oziroma življenjskega cikla izdelka" (Ilič 2001: 248). Inovacijski menedžment lahko kljub temu izboljša konkurenčne prednosti s hibridno organizacijsko strukturo, ki se oddaljuje od obeh čistih strukturnih tipov (ibid.).

**Primer udeležbe z opazovanjem: Radio Salomon (2003)**

**Organizacijska in kadrovska zamenjava ob nedoseganju rezultatov**

**Inovacija podjetja:** Interaktivna radijska oddaja DJ MIX z nastopi v živo v javnosti

*Interaktivna radijska oddaja DJ MIX je z uvedbami inovacijskih elementov nasledila večletno radijsko oddajo DJ Time. Uredniško in programsko ekipo je sestavljalo več ljudi, oddaja je imela obsežno promocijsko kampanjo po diskotekah, koncertih, zabavnih programih na smučiščih, preko katerega je poleg blagovne znamke DJ MIX potekala tudi promocija radijske postaje. Po dveh letih uspehov je zaradi stagniranja, neinoviranja in prevelike utečene prakse poslušanje pričela upadati, delno zaradi konkurenčnosti drugih radijskih postaj z inovativno programsko shemo, vodstvo pa se je odločilo, da v roku enega dne razpusti celotno ekipo z urednikom na čelu in ponovno vzpostavi ekipo ter urednika DJ Time. Z ukrepom je sprva povzročilo porast zanimanja zaradi novice menjave oddaj, vendar dolgoročno ukrep poslušnosti radia ni izboljšal.*

#### 4.2.1 Organiziranost inovacijskega menedžmenta za trgovanje na mednarodni ravni

Stopnja organiziranosti inovacijskega menedžmenta v okviru podjetij na mednarodni ravni odraža tudi stopnjo internacionalizacije teh podjetij. Hrastelj (1990: 71–76) navaja osem načinov organiziranosti za delovanje na mednarodnih trgih. Inovacijski menedžment se organizira po enem izmed modelov glede na vrsto podjetja in posebnosti inovacije.

*Funkcionalno orientirana notranja organiziranost*<sup>90</sup> se pojavlja predvsem pri manjših in srednjih podjetjih, kjer "se dejavnost mednarodnega poslovanja združuje v npr. oddelkih prodaje na tuje, raziskave mednarodnih trgov, pospeševanje prodaj, storitve kupcem, razvoj izdelkov itd." (Hrastelj 1990: 71). Prednost tovrstne organiziranosti za inovacijski menedžment je delovanje vodje mednarodnega poslovanja, ki nosi odgovornost za celoten pregled nad marketinško strategijo ter preprečuje konkurenčnost lastnih izdelkov.

*Izdelčno orientirana organiziranost*<sup>91</sup> temelji na delitvi nalog in obravnave mednarodnega poslovanja glede na izdelke ali skupine izdelkov, kar inovacijskemu menedžmentu omogoča dobro koordinacijo, fleksibilnost, specializacijo in večjo kreativnost delavcev pri podjetjih z relativno malim številom mednarodnih trgov ter široko paleto produktov in prodajnih poti (Hrastelj 1990: 71–72).

<sup>90</sup> Organiziranost je primerna za obravnavo manjšega števila izvoznih izdelkov na majhni količini tujih trgov, saj lahko v nasprotnem primeru pripelje do preobremenitve vodje mednarodnega poslovanja, nefleksibilnosti in neupoštevanja zahtev razgibanih trgov.

<sup>91</sup> Pomanjkljivosti izdelčnega tipa organiziranosti so pogosta podvajanja stroškov tržnih raziskav ter pomanjkanje celotnega pregleda nad vsemi produkti mednarodnega poslovanja (Hrastelj 1990: 71–72).

*Območno orientirana organiziranost*<sup>92</sup> temelji na območni organizaciji na področjih trgov ali skupin držav, kontinentov ali drugih območnih tržnih segmentov z določitvijo regionalnih vodij na vsakem izmed območij. Tako opredeljene območne enote zagotavljajo specializiranost in poznavanje trga, konkurence, uporabnikov ter izpeljejo trgu specifične poslovne strategije od začetka do končne izvedbe (Hrastelj 1990: 72).

*Po strankah orientirana organiziranost* se uporablja za relativno velik tržni obseg ter dolgoročno poslovanje z visoko povezanostjo s tržnim segmentom, vendar v specializirani panogi (Hrastelj 1990: 73). V okviru te oblike organiziranosti mora inovacijski menedžment za vsako skupino uporabnikov prilagoditi marketinško strategijo in diverzificirati inovacijo glede na potrebe te skupine. Kadar gre za inovacije predvsem tehnične narave, je omenjena oblika povezana z visokimi stroški.

*Organiziranost po prodajnih poteh* se uporablja le v redkih primerih, kadar gre za posebno obliko zastopniške organizacije, ki temelji na ločenem izvozu za posamezne prodajne poti, medtem ko je projektno orientirana organiziranost usmerjena na točno določen projekt in strategijo, ki mora biti izpeljana v določenem časovnem roku, za kar je zadolžena projektna ekipa (ibid.).

Inovacijski menedžment velikih poslovnih sistemov uporablja kombinacije oblik organiziranosti in strateške poslovne enote, saj so "multiizdelčni, multitržiščni in imajo kupce, ki se po potrebah in zahtevah močno razlikujejo" (Hrastelj 1990: 74). Tovrstni sistemi lahko za vsako panogo razvijejo posebne organizacijske enote s specializiranimi nalogami, ki prodirajo na še ne izkoriščene dele trgov ter preučujejo delovanje konkurence, kar imenujemo ustanavljanje strateških poslovnih enot kot neodvisnih od operativne dejavnosti (Hrastelj 1990: 75).

### **4.3 Mednarodna konkurenčnost**

Analiza konkurenčnih podjetij ali izdelkov, storitev med konkurenčnimi podjetji določi naslednje konkurenčne vloge posameznega ponudnika: "/V/oditelj, izzivalec, sledilec ali nišar" (Kline 1999: 142). Glede na poznavanje velikosti, vloge na trgu in zastavljene cilje podjetja lahko inovacijski menedžment izboljša njegov položaj na trgu, pri čemer je pomemben motiv delovanja: ali gre za ohranitev položaja, vzpostavljanje različnosti, širjenje

---

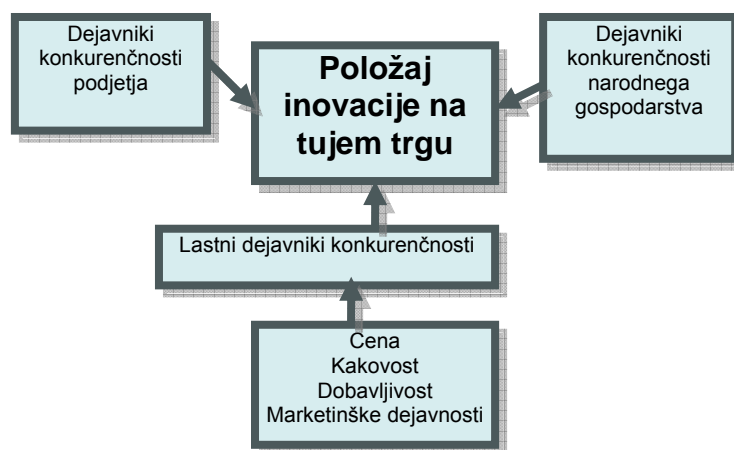
<sup>92</sup> Oblika se uporablja za podjetja s standardiziranimi izdelki in poudarkom na razlikah po posameznih trgih. Pomanjkljivost te organiziranosti se pokaže pri prenašanju inovacij na različne trge ter zapletih pri odločitvah o primernosti vpeljevanja določenih inovacij na posamezne trge (Hrastelj 1990: 72).



tržnega deleža, izrivanje konkurence ali preprosto zapolnjevanje tržnih niš, ki jih konkurenti ne zapolnjujejo. Za oblikovanje omenjene konkurenčne strategije je uporabna t. i. SWOT analiza,<sup>93</sup> pri kateri se natančno opredelijo močne in šibke točke podjetja, možnosti ter potencialne nevarnosti, ki mu grozijo (Bowman 1994: 57). Na konkurenčno vlogo vpliva več dejavnikov; kot potencialne ovire Bizjak (1996: 186–187) predvidi vstopne ovire, konkurenčno prednost pri dobaviteljih, pogajalske prednosti in nevarnost nadomestnih izdelkov.

Pri opredeljevanju mednarodne konkurenčnosti<sup>94</sup> je za inovacijski menedžment pomembna analiza konkurentov ter njihovih strategij poslovanja na eni strani in zagotavljanje položaja konkurenčnega proizvoda ali inovacije na drugi strani. Soodvisnost dejavnikov za položaj proizvoda ali inovacije kaže spodnja shema:

**Shema 4.3.1:** Dejavniki, ki vplivajo na položaj inovacije na tujem trgu.



Vir: Povzeto po Dubrovski 2006: 103.

Inovacijski menedžment bo zagotovil položaj inovacije na tujem trgu z dejavniki cenovne (stroški in cena ter ukrepi notranjih in zunanjih posegov) ali necenovne<sup>95</sup> konkurenčnosti, na kar vplivajo dejavniki konkurenčnosti mednarodnega gospodarstva ter lastni dejavniki kot najpomembnejši dejavniki konkurenčnosti: cena, kakovost, dobavljivost

<sup>93</sup> Kratice pomenijo: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Bowman 1994: 57).

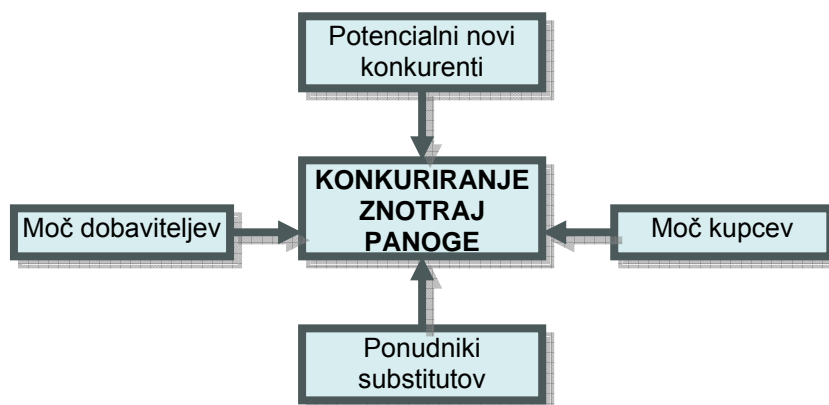
<sup>94</sup> Dubrovski (2006: 100) navaja tri oblike konkurenčnosti: najširšo obliko, konkurenčnost narodnega gospodarstva (splošni image države, splošni image podjetja, zaznave izdelkov kot celote), ožjo obliko konkurenčnosti ali konkurenčnost podjetij (posamezno podjetje, njegov ugled) in osnovno obliko konkurenčnosti ali konkurenčnost izdelka.

<sup>95</sup> V to kategorijo sodijo vsi ostali necenovni dejavniki: marketing, splošna klima za kakovost izdelkov, sistem kreditiranja, financiranja in zavarovanja mednarodnih poslov, standardizacija, razvitost informacijskega sistema, učinkovitost javnega sektorja in drugi (Dubrovski 2006: 102).

in marketinške dejavnosti. Hkrati Dubrovski (2006: 102) ugotavlja, da je povezovanje<sup>96</sup> med podjetji nuja za globalno konkurenčnost.

Konkuriranje znotraj panoge je dolgotrajna naloga inovacijskega menedžmenta, ki obsega njegovo delovanje v okviru spremljanja konkurence in sprememb na trgu, ki ne dopušča "niti najmanjše pasivnosti v strateškem razvojnem delovanju" (Dubrovski 2006: 105). Kot kaže spodnja slika, je konkuriranje znotraj panoge odvisno od moči dobaviteljev, potencialnih novih konkurentov, ponudnikov substitutov in moči kupcev.

**Shema 4.3.2:** Konkuriranje znotraj panoge.



Vir: Povzeto po Porter (1985) v Dubrovski (2006: 105).

Ilič (2001: 89) kot oblike tržnih struktur in spodbud za inoviranje opredeli popolno konkurenco, kot idealno obliko konkurence, z učinkom zaviranja inovacijske dejavnosti, monopolistično konkurenco, ki se od popolne konkurence razlikuje po razlikovanju oziroma diferenciaciji blaga, prostim vstopom ponudnikov v panogo in neznatni spremembi cene na "povpraševanje po blagu katerega koli drugega podjetja" (Ilič 2001: 101). Tudi za oligopol je značilna diferenciacija izdelkov, a manjšemu številu ponudnikov: "Pri uvajanju inovacije na trg oziroma poslovnih odločitvah v zvezi s tem mora oligopolist torej pričakovati odzive (reakcije) konkurentov in jih upoštevati pri oblikovanju ustreznih strategij" (Ilič 2001: 109). Nenazadnje je za konkurenčnost pomembno tudi sodelovanje med povezanimi podjetji preko tokov izmenjave znanja in izkušenj (Cantwell v Fagerberg et al. 2005: 561–563).

<sup>96</sup> Med načine povezovanja štejemo: strateška partnerstva, zunanje izvajanje (t. i. outsourcing), zmanjševanje obsega in stroškov (t. i. downsizing), dislokacija poslovnih funkcij in druge (Dubrovski 2006: 106).

## 4.4 Tveganja<sup>97</sup> v mednarodnem poslovanju

### 4.4.1 Inovacija kot spodletel projekt – inovacijska kriza

Ob neprimernem vodenju inovacijskih projektov ter napačnih strategijah zaide inovacija kot proizvod v krizo, saj ne prinaša pričakovanih rezultatov. Inovacijski menedžment je naletel na katero izmed pasti, kot jih opredeli Dubrovski (2006: 148–149), s tem da je napačno ocenil trg glede na obseg in rast povpraševanja po produktu, podcenil tuje konkurente, napačno motiviral potrošnike na tujem trgu, izbral napačno vstopno ceno, se slabo prilagajal značilnostim distribucijskih kanalov, izbral neustreznega partnerja ali nezadostno zaščitil položaj blagovne znamke. Vendar lahko inovacijski menedžment krizo v začetnih fazah prepozna in odpravi napake, tako da jih preuči in navsezadnje, če krize ne more odpraviti sam, se obrne za pomoč na strokovnjake ter poizkuša najti najugodnejše rešitve za nemoteno nadaljevanje inovacijskega projekta. Pri določanju kriz Kos (1999: 75–78) navaja več vrst: začetna kriza, prezrta kriza, vsiljena kriza, dogovorjena kriza ali konstruirana kriza.<sup>98</sup> Določena kriza ima lahko več faz in je prehodna, pomembno pa je odpraviti tisto, ki ne obsega zgolj enega projekta oziroma inovacije, temveč celotno podjetje.

Pomembno je tudi spoznanje, da "krize večkrat prekinjajo dlje časa trajajoč stalen razvoj podjetja" (Duh in Kajzer 1995: 97). Kriza se pogosto pojavi kot presenečenje, a hkrati kot normalen pojav, saj je sestavni del okolja poslovanja kot stimulacija, motivacija, to je "ustvarjanje napetosti in porajanje novih idej" (ibid.). Hkrati lahko krize določijo "nujne organizacijske spremembe, okrepijo vodenje, oblikujejo nove oddelke, pregledajo vloge in odgovornosti članov vodstva, izboljšajo sistem nadzora in vpeljejo novo organizacijsko strukturo" (Novak 2000: 243). Za uspešno upravljanje kriz mora inovacijski menedžment poznati dejavnike kriznega okolja, njihove vzroke, značilnosti, vrste ter poleg t. i. upravljalskih znanj obvladati znanje sociologije in psihologije, reševanje konfliktov v medsebojnih odnosih ter poznavanje obnašanja ljudi v krizi (Novak 2000: 243).

---

<sup>97</sup> Med vrste tveganj sodijo tveganja znotraj podjetja, strateško tveganje, projektno tveganje, tveganje delovanja, finančna tveganja in tržna tveganja (Berk, Peterlin in Ribarič 2005). V tem poglavju so navedena zgolj tveganja, ki se nanašajo neposredno na delovanje inovacijskega menedžmenta.

<sup>98</sup> Inovacijska kriza je lahko tudi umetno proizvedena kot zavajanje konkurence ali kot sklepanje podjetniških koalicij ali partnerstev.

#### 4.4.2 Doseganje tehnološke meje

Vsako inovativno podjetje v določenem času doseže svojo tehnološko mejo, kar pomeni, da se ob obstoječi tehnologiji proizvodnja ne bo povečala, ne glede na več ali manj vlaganja. Približevanje tehnološki meji mora inovacijski menedžment pravočasno zaznati in ponavadi uvesti tehnološke izboljšave ali pričeti vlagati v nove tehnologije, ko je osnovna inovacija – produkt še na vrhuncu. Tovrstno zgodnje ukrepanje omogoči doseganje mehkih prehodov med inovacijami in s tem normalno nadaljnjo rast podjetja.<sup>99</sup> Na tej točki se mora spremeniti tudi miselnost vodilnega menedžmenta in preprečiti njihovo vztrajanje pri obstoječih tehnologijah, saj slednje povečuje možnost zaostalosti konkurenčnega položaja in upadanje dobička. Pri tem je pomembna prožnost menedžmenta in njihov nemuden, a racionalen odgovor na konkurenčne spremembe. V kolikor slednje ne uspe, je s podjetniškega vidika smotrno razmisliti o zamenjavi ali restrukturiranju menedžerskega kadra z namenom pridobivanja novega zagona ali v smeri zamenjave kulture podjetja, kar zagovarja Kos (1999: 185): "Ko se tehnologija spremeni, se mora prav tako spremeniti celotna kultura podjetja," kar je težak kadrovski proces, vendar se s pomočjo restrukturiranja le-te prepreči zastarelost tehnologije in upadanje rasti podjetij. V tem primeru je priporočljivo, da inovacijski menedžment sledi konceptu dinamičnega podjetja:<sup>100</sup> "Gre za podjetje, ki povezuje pionirske elemente s prednostmi rastočega podjetja in se je sposobno izogniti nevarnostim birokracije, bojev za oblast in drugim notranjim nasprotjem" (Pümpin in Prange 1995: 246).

#### 4.4.3 Neprepoznavanje znakov trga in odkrivanje strateških napak

Prepoznavanje strateških napak se prične "v sklopu presojanja poslovnih strategij" (Berk, Peterlin in Ribarič 2005: 111). Njihovo odpravljanje znotraj podjetja je pomembno za internacionalizacijo in rast, vendar zgolj: "/m/otviranost podjetnika, podjetniške skupine ali podjetniškega menedžmenta za rast torej ni dovolj" (Pšeničny 1999: 79). Strateške napake menedžmenta se kažejo skozi notranje znake podjetja<sup>101</sup> in v "sami strategiji vstopa na trg

---

<sup>99</sup> Tehnološke spremembe in pridobivanje novih tehnoloških znanj pomeni za inovacijski menedžment velik strošek, zahteva visoke sposobnosti in tehnološke napore ter informacijsko-komunikacijske kanale (UNCTAD 2005: 18).

<sup>100</sup> Posebnosti dinamičnega podjetja so pridobivanje privlačnih poslovnih možnosti, multiplikacije sistemov in procesov, razvoj diferenciranih kultur, prožen statut, razvoj promotorjev dinamike, izoblikovanje strateških izhodišč za uspeh, prožno prilagajanje strukturne in procesne organizacije, omejitev sistemov vodenja in smiselni optimum, usmeritev k človeku in časovna orientiranost (Pümpin in Prange 1995: 246–252).

<sup>101</sup> Med notranje znake štejemo nezadovoljstvo vrhnjega menedžmenta, menjavo RiR kadra ob zaznavanju sprememb, pojavljanje strateških vozlov, za katere je težko najti rešitve brez pomoči strokovnjakov, zavest o

/.../” (Berk, Peterlin in Ribarič 2005: 112). Inovacijski menedžment lahko slednje prepreči s preventivnimi ukrepi, kot so pravočasno pridobivanje znanja menedžerjev o trgu, preventivnih reakcijah in tehnoloških možnostih na danem trgu ter merjenje in načrtovanje v obliki znanstvenih raziskav. Podjetje “mora spremeniti dnevni način svojega dela, razviti srednji menedžment, pričeti delegirati poslovne funkcije, nadgraditi poslovno strategijo podjetja, razviti organizacijo in okrepiti upravo” (Pšeničny 1999: 80). Pri tem je potrebno ohraniti ravnotežje med prizadevanji za preventivne ukrepe RiR podjetja ter naložbami v nove tehnologije: “Ta pregled mora temeljiti na načelu, da morata biti RiR prizadevanje in RiR naložba v dano tehnologijo sorazmerna potencialu za izboljšanje storilnosti in odnosa” (Kos 1999: 187). Kljub temu mora inovacijski menedžment dolgoročni RiR kot preventivni ukrep pred zastarelostjo smotrno načrtovati v izogib preveliki porabi sredstev.<sup>102</sup>

#### 4.4.4 Tveganja pri procesu internacionalizacije in zavarovanja pred tveganji

Pri procesu internacionalizacije se inovacijski menedžment sooči s tveganji in finančnimi ovirami, ki jih povzročajo večje razdalje med matičnim podjetjem in hčerinskimi podjetji v tujini, to pomeni daljše plačilne in kreditne roke ter nepričakovane stroške pri prehodu na nove trge. Kot ovire se na tej stopnji pojavijo: nezadostno prizadevanje za izvoz, nezadovoljiv obseg razvojnega kapitala za financiranje ekspanzije na tujem trgu, nezadostne proizvodne zmogljivosti in tujih distribucijskih kanalov, poudarek menedžmenta na razvoju domačega trga in previsok poskok stroškov (Hollensen v Dubrovski 2006: 93). Na tveganja<sup>103</sup> inovacijski menedžment prav tako naleti pri izbiri poslovnih strank, pogosta so prav tako plačilna tveganja, kreditna tveganja, valutna tveganja, tveganja prehoda dobave, stroškovna tveganja, tveganja spremembe cene, prevozna tveganja, politična tveganja ter tveganja civilnih nemirov (Hrastelj 1990: 320). Vendar se pri pozorno načrtovani strategiji in dobro preišljenem inovacijskem projektu inovacijski menedžerji srečujejo s tveganji zavestno, saj je mednarodna raven poslovanja zaradi večjega obsega ali vrednosti že sama po sebi manj

---

doseganju maksimalnih zmogljivosti na tej točki, počasno rast in stagniranje dobička, premalo in prepočasno investiranje v nove tehnologije ter primarni poudarek na starih tehnologijah.

<sup>102</sup> Ena izmed možnih in izjemno učinkovitih potez za nadaljnjo rast podjetja je razdelitev finančnega deleža v podjetju med zaposlene, saj na ta način znatno naraste delovna učinkovitost in motiviranost zaposlenih za doseganje večjih dobičkov. Prav tako k rasti podjetja pripomore možnost, če je vodja trženja obenem vodja sektorja za RiR ali pa vsaj v neposredni povezavi, da lahko realno ocenjuje stanje in pritiske na trgu.

<sup>103</sup> Komericalna tveganja, ki so povezana z makroekonomskimi političnimi ukrepi so lahko še: tveganje izbire poslovnega partnerja, plačilna tveganja, tveganja prevzema pošiljke, prevozna tveganja, finančna tveganja (Dubrovski 2006: 151–152).

predvidljiv prostor. Inovacijski menedžerji tvegajo, da bi ohranili prožnost in hitri reakcijski čas. Višja tveganja pri udarnih inovacijah vodijo do višjih dobičkov ali do poslovne katastrofe, kadar inovacija na mednarodnem trgu ne uspe po pričakovanjih. Tovrstnim tveganjem se inovacijski menedžment lahko izogne tako, da jih znatno ublaži, zmanjša, izloči ali se pred njimi zavaruje.<sup>104</sup> V praksi to pomeni izogibanje tveganim trgov, razpršitev trgov z zmanjšanjem odvisnosti od enega trga in zavarovanje pred tveganji na način prevalitve tveganja<sup>105</sup> (Dubrovski 2006: 150). Dopolnilni način zmanjševanja tveganj je samozavarovanje z upoštevanjem določene količine finančnih sredstev pri snovanju proračuna projekta za namene nepričakovanih tveganj (ibid.).

#### 4.4.5 Nevarnosti odporov do inovacij

Predlog ali napoved vpeljevanja inovacij v dobro delujočem podjetju lahko sproži odpor do le-teh s strani kadra na različnih nivojih, vodilnih, podrejenih ali sodelavcev, saj inovacija pomeni spremembo, kar je v nasprotju s preverjenim in dobro utečenim podjetniškim tradicionalizmom. Odpore do inovacij delimo na odpore znotraj in zunaj podjetja: "/o/dpori, kot so ekonomski, tehnološki, socialni, ekološki ipd., so najpogostejši in se pojavljajo v celotnem času uvajanja novosti" (Likar 2006: 124). V okviru podjetja se pojavijo dvomi o pristojnostih in delitvi dela ter nezadovoljstvo zaradi dodatnih delovnih nalog, pri nadrejenih skozi bojazen finančnih tveganj in izgube položaja zaradi novega prodornega inovacijskega menedžmenta, pri računovodstvu zaradi neažurnosti in nepredvidljivosti. Prav tako se sooči z ovirami v okviru administracijskega sistema: "Notranji organizacijski in nadzorni sistemi, ki so podlaga za hierarhijo in nadzor, so latentno sovražni do inovacij. Dobro urejena administracija inovacij ne pospešuje s svojim stvarnim delovanjem, marveč jih ovira" (Kos 1999: 137). Pogosti vzroki za odpor do inovacij so prav tako dvomi v inovacijo in njeno tehnološko nezrelost, dvomi o primernosti trga za določeno inovacijo in obratno, tveganje naložb v nov produkt ter povečanje stroškov podjetja (Kos 1999: 135–136).

Inovacijski menedžment ima dvojno nalogo – poleg zagonskih naporov pri vpeljevanju inovacijskega projekta mora odpraviti odpor proti inovaciji, pri čem mu lahko "pomaga samo

---

<sup>104</sup> Zavarovanja tveganj ali druge oblike preprečevanja tveganj so pogosto za podjetje prevelik strošek, saj lahko dosežejo vrednost tvegane vsote in so posledično tveganja sama po sebi.

<sup>105</sup> Tveganja lahko prevzame katera koli stranka v poslu, v kolikor se ob njegovi sklenitvi stranki dogovorita za tovrstno obliko sodelovanja, prav tako se lahko prenese na tretjo osebo, denimo na zavarovalnico ali na državo, ki lahko tveganja pokriva iz javnih sredstev, v kolikor se produkt nanaša na katero izmed državno-gospodarskih področij (Hrastelj 1990: 319).

hierarhična moč" (Kos 1999: 134) in zavednost vodilnih v podjetju, da stagniranje na določeni točki ne prinaša dolgoročnih dobičkov ter konkurenčnih prednosti. Po drugi strani mora inovacijski menedžment sprejeti in pretehtati vse pomisleke, tako vodilnih kot drugih zaposlenih v podjetju, v izogib zaletavim odločitvam in prenagljenemu inovacijskemu zagonu.

#### **4.5 Študija primera: Vodni park Fala – ovire in regulacije na mednarodni ravni ter spremembe organizacijske strukture**

V okviru inovacijskega projekta je cilj inovacijskega menedžmenta, da bo po otvoritvi vodnega parka lokalna menedžerska ekipa dovolj močna in organizirana, da bo slovensko ekipo v celoti nadomestila, kar se kaže skozi postopno uvajanje lokalne ekipe skozi stopnje izvajanja inovacijskega projekta. Slednje dejstvo ter doseganje roka za izvedbo in otvoritev vodnega parka bodo merilo uspešnosti inovacijskega menedžmenta.

Inovacijski menedžment z g. Longyko na čelu kot potencialne ovire pri poslovanju poudarja pomen lokalnih predpisov in vestno izpolnjevanje določil v izogib poslabšanju odnosov s poslovnimi partnerji ali nejevolje potrošnikov. Kjer pa bi prilagajanje pomenilo sprejemanje absurdnih ali neizvedljivih stvari, si inovacijski menedžment podjetja poizkuša pridobiti sogovornike, v sodelovanju s katerimi izdelava strategijo za premostitev ovir ali druge zakonske rešitve. Longyka prav tako navaja, da pri nekaterih ovirah še iščejo inovativne rešitve in navaja sledeč primer: po zakonu je na Poljskem v vseh izobraževalnih in športnih prostorih prepovedana konzumacija alkohola, med katere objekte sodi tudi vodni park, med tem ko si je menedžment od štirideset do petinštirideset odstotkov dohodka obetal prav od gostinskih storitev. Inovativna rešitev predpostavlja uvedbo dodatnega lokala v avli pred blagajnami, kamor bo z zapestnicami možen prehod med samim bivanjem v vodnem parku.

Prav tako je, za inovacijski menedžment podjetja, ključnega pomena upoštevanje navad potrošnikov, katere je potrebno jemati zelo resno in jih upoštevati ali pa jih, kot na primeru vodnega parka Fala, postopoma preusmeriti na nov način konzumiranja s poudarkom prednosti, ki jih bodo potrošniki pri tem imeli. Longyka je upoštevanje predpisov in prilagajanje potrošnikovim navadam kot oviro, ki so jo morali premostiti, navedel slikovit primer: "Seveda smo se morali držati predpisov, lahko bi jih za vsak bazenček naštel kar celo vrsto! Naleteli pa smo še na eno oviro, ljudje namreč niso vajeni obiskovati savn goli, temveč s kopalkami, kar predstavlja sanitarni problem. Tukaj se navadam potrošnikov ne moremo

prilagoditi, potrebno jih bo na primeren način z dobro strategijo navaditi na vstop v savne brez kopalk in jih izobraziti v tej smeri.”



## 5. INOVACIJSKI MENEDŽMENT IN MEDNARODNO POSLOVANJE

### 5.1 Inovacijske službe, RiR oddelki in poslovne enote na mednarodni ravni

Kadar inovacijski projekti presežejo zmožnost delovanja inovacijskega menedžmenta, podjetje prične z ustanavljanjem posebnih enot oziroma služb za izvajanje inovacijskih projektov: "Če vodi podjetje več projektov hkrati ali zaporedno, postane inovacijski menedžment trajna naloga, za kar je potreben strokovnjak. Vse inovacije se povežejo v pristojnost ene službe ter se ji poveri trajna naloga, da vodi inovacijske projekte v podjetju" (Kos 1999: 106). Inovacijske službe, ki so lahko ustanovljene znotraj podjetja ali najete od zunaj, se komunikacijsko tesno povezujejo z ostalimi sektorji, skrbijo za razvoj novih idej, predlogov, kreativno razmišljanje, splošno prodajno planiranje potencialnih učinkov ter predvidevanje potreb trga. Inovacijskemu menedžmentu v tem primeru ostane izvedbena vloga koordinatorja projekta, pri čemer zunanja služba pomaga z nasveti, tehnikami in objektivnim opazovanjem. Omenjeno sodelovanje lahko zaradi pojava zaprtosti in težje komunikacije povzroči oteženo ali prepočasno usklajevanje ter potencialna nesoglasja glede inovacij ali inovacijskih procesov. V izogib negativnim učinkom lahko podjetje ustanovi poseben inovacijski kolegij<sup>106</sup> z delitvijo pristojnosti, odločanjem s konsenzom in razdelitvijo odgovornosti (ibid.).

V praksi inovacijski menedžment podjetij z omenjenimi službami pogosteje sodeluje, kakor da prepusti celotno načrtovanje inovacijskim službam ali agencijam, kot na primeru širjenja Mercatorja na tuj trg poudarja Zoran Janković: "/.../ Za podlago smo imeli Prašnikarjevo študijo, vendar smo sami predložili ideje, nato pa je že lahko podala svoje mnenje kakšna izmed agencij, ki se s tem ukvarja."

Učinkovita metoda približevanja tujim trgom z namenom koriščenja prednosti, virov, bolj usposobljene ali cenejše delovne sile ali znanja<sup>107</sup> je eksternalizacija RiR, oziroma ustanavljanje RiR oddelkov<sup>108</sup> ali RiR mreže na drugih trgih, kjer pri zaznanem povišanju

---

<sup>106</sup> Naloge tovrstnega kolegija so določiti začetek, presojo projekta, uskladitev s strategijo podjetja, določitev prednostnih nalog in širine projekta, finančno ovrednotenje, način poslovanja ter izbira projektne ekipe, razdelitev delovnih nalog in načrtovan zaključek inovacijskega projekta (Kos 1999: 106).

<sup>107</sup> Globalna poraba sredstev za RiR se je v preteklem desetletju, do leta 2002, povišala na 677 bilijonov ameriških dolarjev (UNCTAD 2005: 1).

<sup>108</sup> Oblika in sestava RiR oddelka je odvisna od velikosti in usmerjenosti podjetja, lahko je en sam, centraliziran na ravneh vodstva, glavnega oddelka, pododdelkov ali decentraliziran na način, da ima vsaka poslovna enota lasten RiR oddelek (Kos 1999: 108). Dober RiR oddelek mora biti sestavljen iz strokovnjakov, imeti odlično notranjo komunikacijo ter komunikacijo z drugimi oddelki, biti povezan predvsem s sektorjem prodaje ter strateško usklajen z ostalim podjetjem ter upravo. Imeti mora prav tako posebno pozicijo in dovolj velik vpliv, da doseže upoštevanje ostalih oddelkov. Lasten RiR oddelek olajša inovacijskemu menedžmentu komunikacijo s strokovnjaki, strateško načrtovanje in omogoča učinkovitejše delo ter kreiranje novih idej v skupnem sodelovanju.

internationalizacije RiR pomembno vlogo prevzamejo podružnice in sestrška podjetja (UNCTAD 2005: 22), kar se na evropskem področju kaže predvsem pri novih pridruženih članicah Evropske unije,<sup>109</sup> kajti "posebne infrastrukturne prednosti določenih držav lahko ponudijo konkurenčne prednosti, če jih posledično izkoriščamo" (Kos 1999: 114). Tovrstne prednosti lahko inovacijski menedžment izkoristi za mednarodno povezovanje z drugimi podjetji na področju RiR ali za namen uvajanja testnih trgov za testiranje proizvodov za pomembnejše trge. Inovacijskemu menedžmentu je na tak način omogočeno pridobivanje novih znanj o trgih, črpanje RiR virov iz tujine ter obveščanje in raziskave novih možnosti inovacij glede na izbrane trge, kjer je pomemben "pomik v bližino trgov, zlasti pa prilagajanje proizvodov tamkajšnjim lokalnim trgov in predpisom" (Kos 1999: 47). Hkrati so RiR oddelki v tujini enote, iz katerih v prihodnosti nastajajo hčerinska podjetja, prav tako pa na ta način inovacijski menedžment posredno izboljšuje standard in rast na nacionalni ravni (UNCTAD 2005: 30). Naložbe v tujini ali druge oblike internacionalizacijske dejavnosti so "potrebne tudi zato, da se draga vlaganja v RiR povrnejo /.../ v čim krajšem času" (Jaklič in Svetličič 2005: 145).

Med možne oblike poslovnih enot v tujini štejemo (Hrastelj 1990: 66–69) osebna podjetja ali trgovce, odprto trgovsko družbo, komanditno družbo, družbo z omejeno zavezo, delniško družbo ali druge oblike mednarodnega medpodjetniškega sodelovanja.<sup>110</sup> Poslovne enote kot del korporacije na mednarodni ravni so del večjega podjetja in si delijo skupno znanje in sredstva ter delujejo na temelju izmenjave izkušenj, skupni strukturi, sistemu, kulturi in vrednotah, pri čemer je pomembno, da pridobljeno znanje vključujejo v splošno strategijo podjetja in da so nove poslovne enote izbrane iz sorodnega področja, "kajti v nasprotnem primeru skupno opravljanje dejavnosti bodisi ni mogoče bodisi ne izboljša konkurenčnega položaja niti korporacije niti njenih enot" (Bowman 1994: 143). Podružnice in sestrška podjetja so postavljena v državah, v katerih ima podjetje interes za vpeljevanje inovacij in so ključna za pospeševanje prodaje, po drugi strani potrošnikom omogočajo popravila in vse ostale storitve, povezane s produkti podjetja, kot bi jih lahko zagotovilo matično podjetje.

---

<sup>109</sup> Na področju Češke, Madžarske in Poljske je RiR podružnic pogosto povezan s področjem manufakture, predvsem v avtomobilski in elektronski industriji. Nekatere podružnice prav tako izvajajo inovativen RiR za regionalna ali globalna tržišča (UNCTAD 2005: 22).

<sup>110</sup> Podjetje mora presoditi, kakšno pravno obliko potrebuje glede na vrsto inovacije ali pravice industrijske lastnine.

Od vseh načinov ustanavljanja poslovnih enot v tujini je ustanavljanje podružnic in sestrskih podjetij<sup>111</sup> za inovacijski menedžment najdražja oblika. Vzroki so "veliki fiksni stroški, možnost političnih tveganj ter gospodarsko političnih sprememb v državi uvoznici in še nevarnosti, ki izvirajo iz pravnih predpisov države partnerice" (Hrastelj 1990: 42). Hkrati mora inovacijski menedžment poskrbeti, da uspešno prenese logistike, strategije in poslovne smernice na podružnice in sestrška podjetja in pri tem upoštevati posebnosti okolja, v katerih se le-te nahajajo. Če so poslovne enote sposobne lastnih analiz trga, na katerem se nahajajo, lahko le-te v kombinaciji s poslovnimi smernicami, ki jih poda inovacijski menedžment matičnega podjetja, tvorijo odlično poslovno strategijo za vpeljevanje inovacije na izbrane trge. Vsaka poslovna enota v tujini mora imeti sposobnega vodjo, najbolje iz vrst ustanovitelja.

Posebna oblika zastopstva<sup>112</sup> v tujini so prav tako trgovski potniki ali drugi zastopniki, ki se s pomočjo posebnega izobraževalnega sistema izobrazijo o dani inovaciji in poslovni strategiji ter v tujini zastopajo podjetje na provizijski ravni poslovanja. Zastopnika inovacijski menedžment izbere glede na njegov značaj, zmožnost, finančni položaj, dosedanje poslovanje, temperament, lokacijo in položaj, nacionalnost ter ponekod tudi politični vpliv.<sup>113</sup>

Pri odločanju za enega izmed načinov poslovanja glede na vrsto inovacije, konkurenčne pozicije, stroške ter splošno poslovno strategijo so inovacijskem menedžmentu kot viri v oporo še tretje osebe ali zunanje organizacije, banke, zbornice, posebne organizacije, trgovinski in ekonomski oddelki poslaništev ter konzulati, specializirane posvetovalne organizacije, informacijski uradi ter osebni stik. Med poslovne enote in oblike posredništev štejemo tudi izvozne trgovce, komisionarje ter druge oblike uvajanja izdelkov na tuje trge.

## 5.2 Inovacijsko sodelovanje

Kot v članku opredeljujejo Jaklič, Rojc in Damijan (2007), je inovacijsko sodelovanje pomembna determinanta inovacijske aktivnosti, kakor ključna komponenta korporativne

---

<sup>111</sup> Na tem mestu je potrebno ločiti med podružnico in sestrskim podjetjem: "Med tem ko je podružnica pravno in bilančno del ustanovitelja, so sestrška podjetja pravno in bilančno samostojna" (Hrastelj 1990: 43).

<sup>112</sup> Kot obliko zastopništva štejemo tudi posredno zastopništvo, kjer matično podjetje ni v neposrednem stiku s končnimi uporabniki, kar lahko slabi poznavanje potreb kupcev in trga.

<sup>113</sup> Pri izbiri je ključni faktor komunikacija in zdrava poslovna interakcija ter konstantna stimulacija zastopnika, da sprejema in izvaja zastavljeno strategijo in filozofijo podjetja. Z zastopnikom se sklene zastopniška pogodba, opredeli višina provizije, dodeljuje priznanja za posebne dosežke ter skrbi za kvalitetno izobraževanje o produktu in filozofiji podjetja.

strategije podjetja in eden izmed zunanjih virov pridobivanja tehnologije.<sup>114</sup> Razlogi inovacijskega menedžmenta za inovacijsko sodelovanje<sup>115</sup> so nižanje ali deljenje RiR stroškov, strateški razlogi povečevanja fleksibilnosti, zniževanja tveganj, iskanje alternativnih rešitev za pospeševanje inovacijskega sodelovanja, znižanje transakcijskih stroškov (nove metode krajšanja razdalj, harmonizacija regulacij, liberalizacija) in strateški dejavniki (Hagedoorn v Jaklič, Rojc in Damijan 2007: 4). Na mednarodni ravni lahko IM vstopa v razmerja spora, tekmovanja, sožitja, sodelovanja ali zarote (Dubrovski 2006: 216). Na odločitve inovacijskega menedžmenta o intenzivnosti inovacijskega sodelovanja vplivajo značilnosti države in področja inovacijskega sodelovanja, v katerem se podjetja nahajajo, ter velikost podjetja.<sup>116</sup>

V smislu organizacijskih oblik,<sup>117</sup> se inovacijsko sodelovanje razlikuje glede na inovacijsko aktivnost sodelujočih podjetij. Inovacijski menedžment razlikuje uradno in neuradno, močno<sup>118</sup> in šibko ter posredno in neposredno inovacijsko sodelovanje ter v širšem smislu sodelovanje v poslovnih mrežah in zavezništvih (OECD 2000: 38). Inovacijsko sodelovanje pospešuje notranji RiR in inovacijsko aktivnost, kadar ima inovacijski menedžment dovolj absorpcijske kapacitete in obratno, notranji RiR podjetja in njegova inovacijska aktivnost pospešuje inovacijsko sodelovanje (Powell in Grodal 2005, Veugelers in Cassiman 1999 v Jaklič, Rojc in Damijan 2007: 6). Inovacijski menedžment se za doseganje konkurenčnosti poveže z mednarodnimi inovacijskimi mrežami, ki obsegajo sodelovanje s potrošniki, univerzami in drugimi raziskovalnimi institucijami, na način zunanje in notranje usmerjenega tujega neposrednega investiranja in RiR.

---

<sup>114</sup> Ostali viri so: pridobivanje novega osebja ali opreme, licenciranje zunanje tehnologije, eksternalizacija ali t. i. zunanje izvajanje (t. i. outsourcing) RiR do drugih podjetij ali raziskovalnih institucij, dogovori o sodelovanju med podjetji ali drugimi raziskovalnimi institucijami ter absorbiranje presežkov prosto dostopnih informacij (Veugelers in Cassiman 1999 v Jaklič, Rojc in Damijan 2007).

<sup>115</sup> Tako imenovani Innobarometer (CORDIS, European Commission v Parvan 2007b: 4) je v letu 2006 pokazal, da združevanje in tesno sodelovanje podjetij olajšuje inoviranje v Evropi, saj v povezanih odnosih deluje eno izmed štirih inovativnih podjetij, kar je potrdilo več kot petdeset odstotkov anketiranih podjetij. Dve tretjini menedžerjev, ki delujejo na področju sodelovanja in združevanja kot pomemben dejavnik za združevanje, navaja podporo javnih avtoritet in mrežnega povezovanja z univerzami. Na področju držav EU-27 so v povprečju najpogostejši partnerji poslovanja bili dobavitelji (EUROSTAT 2007).

<sup>116</sup> Po Crowleyu (2004: 5) se inovacijsko aktivna podjetja novih držav članic EU pogosteje vključujejo v inovacijsko sodelovanje kakor države EU-15, prav tako inovacijsko sodelovanje narašča z velikostjo podjetja – prednjačijo velika podjetja, katerim sledijo srednje velika in mala podjetja. Inovacijsko sodelovanje je prav tako intenzivnejše v tehnološko intenzivnih industrijah s hitrim tehnološkim napredkom (Powell in Grodal 2005, Kremp in Mairesse 2004 v Jaklič, Rojc in Damijan 2007). Največje število povezav se na svetovni ravni pojavlja na tehnološko dinamičnih področjih – prevladujejo povezave v triadi ZDA, Japonska, Evropa (Dubrovski 2006: 216).

<sup>117</sup> Razlikujemo več vrst organizacijskih oblik – od popolnih lastniških subvencij (subsidiaries) s popolno internalizacijo transakcij preko različnih vrst enakovrednih in neenakovrednih dogovorov (equity and non-equity agreements) do t. i. spot market transakcij, kjer neodvisna podjetja delujejo v kratkoročnih transakcijah.

Strategija, ki jo uporablja inovacijski menedžment za zmanjševanje stroškov za RiR, je način povezovanja RiR oddelkov podjetij, katerim je skupna določena osnovna tehnologija v ožjem smislu, kar poznamo tudi pod imeni inovacijski kartel<sup>119</sup> in inovacijski konglomerat.<sup>120</sup> Pri tem je naloga inovacijskega menedžmenta, da sodelovanje natančno opredeli, zastavi cilje in strategije ter na koncu sodelovanje ovrednoti, pri čem je ključno, kot navaja Kos (1999: 48), da opredeli naslednje postopke priprave: določitev RiR naloge, izbira sodelujočega partnerja glede na skrbno izbrane kriterije, stališča in namen sodelovanja, stopnjo intenzivnosti sodelovanja, postopek sodelovanja oziroma strateški procesni menedžment, opredelitev organizacijskega in kadrovskega menedžmenta sodelovanja ter navsezadnje finančno opredelitev in potencialno nadaljnje sodelovanje ali sodelovanje, ki vključuje druge partnerje. Podobno nalogo mora inovacijski menedžment opraviti, kadar se odloči za RiR po naročilu, z nakupom od samostojne RiR enote, podjetja ali agencije.

V povezavi s partnerskimi podjetji se lahko inovacijski menedžment odloči za kompleksnejše in pogostokrat težavnejše sodelovanje v tako imenovanem skupnem tveganem projektu,<sup>121</sup> pri čemer je prednost le-tega pred licenciranjem ali nad neposrednim tujim investiranjem v tem, da "odpadejo pogodbene omejitve in transakcijski stroški licenciranja za izkoriščanje tehnoloških sposobnosti. Najtežji problem je določitev vrednosti prispevka partnerjev, vendar se lahko zmanjša s sodelovanjem" (Kos 1999: 54). Skupni tvegani projekt poleg omenjenega znižuje stroške in politična tveganja ter pripomore k boljšim zmožnostim trženja inovacije. Tovrstno sodelovanje lahko poteka na štirih različnih ravneh, in sicer s projektno-raziskovalnim sodelovanjem med domačimi podjetji, povezovanjem inovacijskega menedžmenta v skupnem tveganem projektu in sodelovanjem na področju skupnega razvoja določenega proizvoda ter s sodelovanjem z različnimi nalogami sodelujočih podjetij<sup>122</sup> (Kos 1999: 54).

Strateško povezovanje in partnerstva so "sodobne oblike vzdrževanja in povečevanja konkurenčnosti v globalnem tržnem okolju" (Dubrovski 2006: 214). Pri povezovanju inovacijski menedžment najprej preide do "seštevanja sredstev (potencialov, virov), potem

---

<sup>118</sup> Empirični dokazi nakazujejo, da imajo uradne, močne, neposredne vezi močnejši vpliv na inovacijsko aktivnost podjetja kakor neuradne, šibke in posredne vezi (Powell in Grodal 2005: 68–69).

<sup>119</sup> Pomeni, da so sodelujoča podjetja iz iste panoge (Kos 1999: 50).

<sup>120</sup> Pomeni, da so sodelujoča podjetja iz različnih panog, pogosto strnjena v industrijske parke.

<sup>121</sup> "Skupni tvegani projekt pomeni medpodjetniško sodelovanje v razvoju, proizvodnji ali trženju proizvoda in vključuje bistveno in neprekinjeno prispevanje partnerjev v kapitalu, tehnologiji ali drugih virih, kot so kadrovske, patentne pravice itd. V mnogih primerih se deli odgovornost menedžmenta med partnerska podjetja" (Kos 1999: 54).

<sup>122</sup> Različne naloge sodelujočih podjetij pomenijo, da ".../ eno podjetje daje nov proizvod ali proces za trženje, drugo podjetje pa proizvodnjo in uporabo na tujem trgu" (Kos 1999: 54).

njihove analize in poslovnega ovrednotenja z vidika zastavljenih dolgoročnih ciljev in strategij, sledi njihova prerazporeditev in na koncu pospeševanje enih in ukinjanje (prodaja) drugih” (Dubrovski 2006: 216). Pri strateških partnerstvih<sup>123</sup> oz. mrežah se prav tako pojavijo tveganja. Inovacijski menedžment lahko naleti na problem v obliki prave izbire partnerja, sooča se s tveganjem, da partner postane konkurent, kot tveganje se pojavi tudi izguba nadzora, težko se zagotovi učinkovito strukturo vodenja, vzpostavi se slaba komunikacija, lahko se pojavi problem oportunitizma in vprašanje zaupanja (Jaklič 1999: 330). Vendar dandanes tehnologija inovacijskemu menedžmentu omogoča večji nadzor nad delovanjem nad “eksternalizacijo inovacij poslovnim partnerjem, ki skupaj delujejo v omrežjih” (Manyika, Roberts in Sprague 2007), kar zmanjšuje stroške in pospešuje internacionalizacijo zaradi “izločanja ozkih grl, ki jih prinaša popoln nadzor” (ibid.).

**Prikaz 5.2.1:** Strateške razvojne možnosti podjetja kot strateška izbira inovacijskega menedžmenta.



Vir: Prirejeno po Dubrovski 2006: 215.

Iz prikaza strateških razvojnih možnosti je razviden povzetek vseh možnosti vstopa na tuj trg, sklepanja povezav in razdružitvev. Inovacijski menedžment lahko ubere samostojno pot, pogodbeno sodelovanja, interesna zavezništva, strateške nekapitalske ali kapitalske povezave. Kot oblika diverzificiranega razvoja so navedene kapitalske razdružitve.

<sup>123</sup> Strateške poslovne povezave so “/.../ medorganizacijske povezave za vzpostavljanje, jačanje ali vzdrževanje strateških konkurenčnih prednosti za doseg individualnih ciljev udeležencev in skupnega cilja, ki z izmenjavo in dopolnjevanjem sredstev omogočajo povečano učinkovitost delovanja, tržno moč in delitev tveganja in katerih skupni učinek je večji od posameznih učinkov udeležencev zveze” (Dubrovski 2006: 218). Veliko strateških povezav se konča s pripojitvijo. Strateško partnerstvo je lahko poslovno, kjer sodelujoča podjetja ohranjajo svojo samostojnost, ali kapitalsko, kjer govorimo o spremembah lastniških razmerij (Dubrovski 2006: 217). Prevladujejo nekapitalska poslovna povezovanja (Lynch 1993: 29), ki po nekaterih ocenah predstavljajo kar 90 % vseh strateških povezav (Dubrovski 2006: 218).

### 5.3 Načini pridobivanja inovacij brez lastnega inoviranja

Inovacijski menedžment podjetja lahko pridobi inovacije, tudi če nima lastnih RiR oddelkov, se primarno ne ukvarja z razvijanjem lastnih inovacij, ker se lasten razvoj določenega produkta manj izplača kakor pridobivanje inovacije z nakupom, kadar se ta možnost finančno bolj obnese kakor investicija v RiR podobnega produkta ali z namenom preprečevanja konkurentom, da bi storili enako. K omenjenim načinom štejemo nakupe inovacij, nakup tujega znanja ali know-howa, pridobitev licenc, nakup pravic intelektualne lastnine, nakupe inovativnih podjetij, posnemanje, t. i. franšizing<sup>124</sup> in druge. Za nakup znanja ali know-howa ter nakup pravic intelektualne lastnine se podjetje odloči glede na svoj tržni položaj, velikost in zmogljivosti.<sup>125</sup> Nekatera podjetja se za tovrsten nakup odločijo redkeje z namenom pridobivanja konkurenčnega znanja, integriranja kupljenega znanja<sup>126</sup> ali intelektualne lastnine v svojo inovacijo.

Inovacijski menedžment odgovarja za uspešno pridobivanje inovacij brez lastnega inoviranja, kakor s tem povezana tveganja, kar lahko zaradi visokih stroškov slabi začetni položaj proizvoda na trgu.<sup>127</sup> Pridobivanje inovacij brez lastnega inoviranja se posledično obnese zgolj, kadar ima inovacijski menedžment v ta namen pripravljeno dobro strategijo in natančno določene cilje, kaj želi s pridobljeno inovacijo doseči. Z nakupom licence<sup>128</sup> inovacijski menedžment navsezadnje ni zgolj kupec inovacije s pravico do njene uporabe in prodaje, temveč privzame tudi vse postopke, logistiko ter s tem povezana tveganja in vzame v zakup morebitne zaplete in napake. Prav tako želi pogosto "pridobiti ekskluzivo za imetje licence določene inovacije" (Kos 1999: 37) – v tem primeru je vloga inovacijskega menedžmenta močno odvisna od dogovora med kupcem in prodajalcem licence ter dejstvom, ali sta obe podjetji na istem trgu ali ne. Odločitev za nakup mora biti smotrna, dobro

---

<sup>124</sup> Franšizing je "možnost uporabe blagovne znamke, know-howa, tehničnih in marketinških izkušenj ter delno tudi izdelkov in storitev. Prejemnik franšize se obveže, da bo upošteval smernice dajalca franšize in zato plačeval tudi določeno franšiznino" (Dubrovski 2006: 196).

<sup>125</sup> "Za nekatera podjetja predstavlja nakup edini resni premik v razvoju novih tehnologij. Taka podjetja /.../ dopolnijo svoj proizvodni ali storitveni program" (Likar 2006: 108).

<sup>126</sup> Kadar gre v podjetju za nakup uveljavljene blagovne znamke, "to ni več neposredno področje inovacijskega menedžmenta" (Likar 2006: 109), saj blagovna znamka s seboj prinaša že ustaljene strategije promocije in prodaje. Zgolj kadar je nakup blagovne znamke pogojen z bistveno izboljšavo le-te ali drugimi spremembami, nastopi inovacijski menedžment v vlogi inovativnega strateško-marketinškega načrtovalca.

<sup>127</sup> Nakup obstoječe inovacije od konkurenčnega podjetja lahko pomeni, da ima slednji pripravljeno že novo inovacijo.

<sup>128</sup> Licenca je "dovoljenje za gospodarsko uporabljanje predvsem industrijske inovacije, ki jo je razvil dajalec licence, prejemnik licence pa dogovoril njeno uporabo" (Dubrovski 2006: 200). Lahko je ekskluzivna ali generalna.

premišljena ter predhodno zavarovana z dobrimi poslovnimi dogovori in pogodbami (Kos 1999: 36).

Kadar je inovacija ali inovacijska panoga za podjetje izrednega pomena, se lahko inovacijski menedžment velikih, finančno dovolj močnih podjetij, odloči za nakup celotnega inovativnega podjetja, kar ob enem pomeni tudi pridobitev RiR enote. Po nakupu inovativnih podjetij je potrebno uskladiti strategijo inovativnega podjetja s strategijo podjetja – kupca ter vzpostaviti komunikacijske in druge kanale za uspešno usklajevanje in delovanje (Kos 1999: 39).

## **5.4 Inovacija kot predmet mednarodne menjave: cena, prodajni pogoji in financiranje**

### **5.4.1 Naložbe na tujih trgih in strukturiranje korporacije**

Inovacijski menedžment se odloča za tuje neposredne investicije (TNI) zaradi konkurenčnih pritiskov in iskanja novih prednostnih poti vodilnih podjetij mnogih industrij, kar vključuje širjenje operacij na hitro rastoče trge z namenom povečanja prodaje in racionalizacije produkcijskih aktivnosti, doseganje ekonomije obsega in nižanja proizvodnih stroškov, pri čem je trend TNI usmerjen v države v razvoju<sup>129</sup> (UNCTAD 2005: 1).

Inovacijski menedžment se lahko odloči za začetno naložbo ali za prevzem obstoječih podjetij. Druga možnost je finančno ugodnejša, prevzem je hitrejši in manj tvegan, medtem ko je začetna naložba zamudna, povezana z organizacijskimi težavami ter vzpostavljanjem novih poslovnih poti (Hrastelj 1990: 112). Po Bowmanu (1994: 149–150) lahko inovacijski menedžment izbira med štirimi strategijami strukturiranja korporacije na mednarodni ravni: strateškim planiranjem na mednarodni ravni, pri čemer ima sedež podjetja vplivno funkcijo pri določanju strategij poslovnih enot, finančnim nadzorom, pri katerem "/m/anagerji poslovnih enot sami izdelajo strategijo, vendar mora ta biti v skladu s centralno določenimi proračuni" (Bowman 1994: 149), strateškim nadzorom, ki pomeni kombinacijo obeh strategij, in holdinški stil, kjer sedež nima neposrednega vpliva na poslovne enote (Bowman 1994:

---

<sup>129</sup> Po svetovnem investicijskem poročilu (UNCTAD 2005: 1) so tuje neposredne investicije (TNI) v državah v razvoju v porastu. Globalne tuje neposredne investicije so se od 648 milijard ameriških dolarjev v letu 2003 do leta 2004 povečale za 2 %. Investicijski prilivi v države v razvoju so se povzpeli na 40 %, kar pomeni na 233 milijard dolarjev, med tem ko razvite države beležijo 14 % padec v investicijskih prilivih. Od leta 1997 beležijo države v razvoju najvišji delež svetovnih prilivov tujih neposrednih investicij, in sicer 36 %. Najvišje prejemnice TNI so Združene države Amerike, katerim sledi Združeno Kraljestvo in Kitajska.



149–150). Najvišja stopnja, ki jo lahko pri tem doseže, je ustanovitev večnacionalnega podjetja: "/S/o posebna oblika naložb na tujem, ki naj bi poslovala po svetovni zamisli. So odraz vedno bolj tesne povezanosti nacionalnih gospodarstev, hkrati pa so nova oblika monopolov, kjer "/.../ potekajo prenosi blaga, storitev, znanja, informacij in kapitalov v znatni meri v njihovem lastnem krogu" (Hrastelj 1990: 121).

#### 5.4.2 Postavljanje politike cen za različne trge in prodajni pogoji

Cena je eden izmed pomembnejših prodajnih pogojev, med katere štejemo minimalno nabavno količino, transportne klavzule, posebnosti pakiranja in varovanja, plačilni rok, inštrumente zavarovanja in plačila, način transporta in dobavni rok ter pridobitev posebnih potrdil (Dubrovski 2006: 283–284). Pri oblikovanju cen<sup>130</sup> se menedžment sooči z novo politiko kot pomembno "strateško in taktično konkurenčno orožje, ki je za razliko od drugih elementov marketinškega spleta povsem nadzorljiva" (Dubrovski 2006: 281) in se ravna glede na različne strategije, kot jih navaja Hrastelj (1990: 194): *politiko tržne penetracije* ali *strategijo postavljanja nizkih cen* z namenom spodbujanja povpraševanja in doseganja čim večjega tržnega deleža na tržiščih, občutljivih na ceno, *politiko posnemanja tržišča*, ki temelji na tržni segmentaciji, *politiko hitrega plačila gotovine* kot strategijo pridobivanja hitrega kapitala za namen povračila investicije ob nizkih cenah.

Dubrovski (2006: 283) kot pomembne značilnosti v oblikovanju cen v mednarodnem poslovanju opisuje različne stopnje državnega nadzora in vpliva na določanje cen, večjo raznovrstnost trgov, eskalacijo cen v izvozu, spreminjanje drugih prodajnih pogojev, spreminjanje razmerij med valutami, razlike v čvrstih in pogajalskih cenah, moč distribucijske verige do dobaviteljev. Inovacijski menedžment se pri tem ozira na notranje in zunanje dejavnike določanja cen, pri čemer upošteva cilje podjetja, marketinške in stroškovne cilje ter povpraševanje odjemalcev, distribucijske kanale, konkurenco in politično, ekonomsko, socialno, tehnološko in pravno okolje (Dubrovski 2006: 185). Ceno oblikuje tudi na podlagi stroškov stopenj inovacijskega projekta in na podlagi kolektivnih strokovnih mnenj. Odločiti se mora, ali bo vztrajal pri določeni ceni produkta ali bo pri določanju ravnal prožno. Posledično se lahko odloči za stroškovni pristop, ki "predstavlja seštevek variabilnih in fiksnih stroškov ter načrtovanega dobička na enoto izdelka" (ibid.), tržni pristop, ki temelji na upoštevanju "obstoječega nivoja prodajnih cen, ki so se na nekem trgu (segmentu) na osnovi

---

<sup>130</sup> Cena ima za inovacijski menedžment z makroekonomskega vidika več vlog: vrednostno, alokacijsko, distribucijsko, stroškovno, prihodkovno ali informacijsko (Dubrovski 2006: 281).

ponudbe in povpraševanja že predhodno oblikovale" (Dubrovski 2006: 290–291), ali dinamični pristop,<sup>131</sup> ki zahteva odlično poznavanje potrošnikov, trga in konkurentov, "hkrati pa pravočasno in pravilno ukrepanje ob različnih gibanjih povpraševanja" (Dubrovski 2006: 292).

Operativni postopek oblikovanja cen inovacijskega menedžmenta poteka v več korakih analize, ki zajema preverjanje potenciala tujega trga, oceno ciljnega razpona cene in določanje zgornje, spodnje in optimalne vrednosti, analizo uvoznih, distribucijskih in transakcijskih ovir, preverjanje ciljev podjetja z ravniyo cen na trgu in strategijo za prilagajanje tržnim cenovnim nihanjem (Dubrovski 2006: 297–298). Opisan operativni postopek inovacijski menedžment glede na vrsto inovacije opravi s pomočjo treh strategij: *strategijo začetnih visokih cen* za izplen začetnega visokega dobička, *strategijo začetnih nizkih cen* za izpodbijanje konkurence in *strategijo začetnih nevtralnih cen*, ki se določa glede na ostale cene podobnih produktov na trgu (ibid.). Prav tako lahko inovacijski menedžment cene postavi etnocentrično, kar pomeni določanje enake cene ne glede na trg, policentrično z razlikovanjem cene na vsakem trgu ali geocentrično z enako cenovno osnovo s prilagajanjem glede na lokalno konkurenco.

Najpomembnejši dejavnik pri oblikovanju cen so še zmeraj potrošniki, ki inovacijo primerjajo s primerljivimi produkti, zaznavajo sorazmerje med ceno in kakovostjo, zato mora inovacijski menedžment ceno upravičiti z ustvarjanjem vrednosti inovacije s pomočjo raziskav njihovih potreb, realizacijo opredeljene vrednosti in osredotočenim sporočanjem (komuniciranjem) vrednosti potrošnikom (Dubrovski 2006: 310).

### 5.4.3 Financiranje, kreditiranje in zavarovanje na mednarodni ravni

Možnost kreditiranja in financiranja je pomemben dejavnik mednarodne konkurenčnosti, "saj daje prodajalcu (izvozniku) večje možnosti takrat, ko so drugi elementi bolj ali manj izenačeni" (Dubrovski 2006: 325) in je odvisna od pogajanj. Med temeljne vire financiranja investicij<sup>132</sup> inovacijskega menedžmenta se uvrščajo tako notranji, kakor zunanji viri: lastna sredstva, združevanje in sovlaganje, krediti bank, komercialni krediti, leasing, sredstva države v obliki skladov za razvoj in druge vrste (Vuk in Knez 2004: 89).

---

<sup>131</sup> Za ta pristop se ponavadi uporablja pravilo "min-max", po katerem je "minimalna cena tista, ki mora pokriti proizvodne stroške, maksimalna tista, ki ne preseže konkurenčne cene ali kupne moči odjemalcev, in optimalna tista, ki upošteva še značilnosti povpraševanja, konkurentov, posebnih razmer, ipd." (Dubrovski 2006: 295).

<sup>132</sup> V okviru tveganega kapitala v Evropi je bila nekoliko manj kot tretjina usmerjena v visokotehnološka podjetja, ostalo je bilo usmerjeno v odkup deležev pred vstopi podjetij na borzo (Vuk in Knez 2004: 89).

Proizvodnjo v tujini delimo na proizvodnjo z vlaganjem<sup>133</sup> in brez vlaganja kapitala. Slednjo delimo na pogodbeno vodenje v tistih državah, kjer primanjkuje strokovnjakov mednarodnega marketinga ali menedžmenta, pogodbeno proizvodnjo, kjer proizvodno funkcijo prevzame druga pogodbeni stranka, t. i. sharing proizvodnjo,<sup>134</sup> kjer tuj partner vloži v gradnjo, opremo in montažo, domač partner pa v zemljišča in drugo (Dubrovski 2006: 207–208). Statistično gledano, skupne kapitalske investicije (t. i. venture capital investments) ne igrajo ključne vloge pri vzpostavljanju poslovanja v Evropi (Félix 2007a: 1), vendar imajo znaten vpliv na inovacije in rast, saj podpirajo nova tehnološko zasnovana podjetja in tvegane projekte (OECD 2000: 34). Uporabljajo se za financiranje zagonov ali hitre rasti podjetij in so pogosto tvegane, vendar v kolikor se obnesejo, prinašajo velike dobičke (Félix 2007a: 2). V večini evropskih držav obstajajo združenja za skupne kapitalske investicije (National Private Equity and Venture Capital Associations) z namenom ozaveščanja podjetij o tem načinu poslovanja (Félix 2007a: 6).

Dostop do finančnih sredstev je pomemben za ustvarjanje ali razvijanje poslovne dejavnosti, vendar je za menedžerje premoščanje administrativnih, pravnih, vladnih ovir še zmeraj pomembnejše. Tem oviram po pomembnosti sledijo problemi vzpostavljanja stikov s strankami (Félix 2007a: 1–4). Prav tako inovacijski menedžment evropskih podjetij še zmeraj daje prednost tradicionalnim oblikam financiranja, kot je izkoriščanje lastnih prihrankov ali skladov, pred inovativnimi načini financiranja, kot je skupno vlaganje kapitala (Félix 2007a: 1).

V okviru večjih podjetij lahko matično podjetje svojim podružnicam poveča kapitalski vložek (jih dokapitalizira) ali jim odobri dolgoročni kredit in jih s tem okrepi, obratno hčerinska podjetja matičnem plačujejo franšiznine, licenčnine, dividende in druge storitve (Dubrovski 2006: 330). Za inovacijski menedžment je pomemben predhoden dogovor o plačilnih instrumentih, vrstah plačila<sup>135</sup> in pogojih, ki vključujejo "dogovor o količinah, valuti, plačilnem roku, instrumentu plačila, instrumentu zavarovanja plačila, popustih in rabatih ter transportnih klavzulah" (Dubrovski 2006: 334). Prav tako so znatnega pomena transportne klavzule, ki opredeljujejo "vrsto prevoza, prehod lastništva ter delitev stroškov in tveganja" (Dubrovski 2006: 345) ter zavarovanje, s katerimi inovacijski menedžment zavaruje transportna tveganja, zavaruje kredite ali zavaruje proizvajalčevo odgovornost.

---

<sup>133</sup> Proizvodnja z vlaganjem kapitala pomeni "ustanavljanje skupnih ali lastnih podjetij v tujini, v katerih ta proizvodnja (in seveda distribucija z marketingom) poteka" (Dubrovski 2006: 209).

<sup>134</sup> Tako imenovana sharing proizvodnja je bila uporabljena v študiji primera vodnega parka Fala na Poljskem.

<sup>135</sup> Med vrste plačila štejemo vnaprejšnje plačilo, dobavo na odprt račun, konsignacijo v tujini, dokumentarni inkaso, akreditiv, menico, ček in kompenzacijska plačila (Dubrovski 2006: 334–344).

#### 5.4.4 Pomembnost patentiranja<sup>136</sup>

Patenti so pokazatelji "končnih rezultatov inovacijske dejavnosti in neposredno odražajo vloške v RiR" (European Commission 2007: 79). Inovacijski menedžment uporablja "instrumente, strategije in politike" (Granstrand v Fagerberg et al. 2005: 284) za zaščito intelektualne lastnine pogosteje kakor menedžment neinovativnih podjetij, pri čemer igra pomembno vlogo velikost podjetja in gospodarski sektor (Félix 2007b: 1). Z vpeljevanjem inovacije na mednarodni trg inovacijski menedžment v okviru podjetja pričakuje, da bo vrednost dobičkov "preseгла vrednost fiksnega nepovratnega stroška v obliki začetnega vlaganja" (Ilič 2001: 51), kar je moč doseči le s patentno zaščito, s katero se "zavaruje pred konkurenco in s tem pridobi monopolno moč. To moč črpa iz dveh virov: iz monopola nad znanjem, utelešenim v zaščiteni inovaciji, in ekonomskega monopola z njenim izkoriščanjem" (ibid.). Brez patentne zaščite se inovacijski menedžment znajde v položaju popolnega konkurenta, saj konkurenci omogoča njeno posnemanje (Ilič 2001: 89). Prav tako je lahko inovacija enega podjetja, ideja drugemu podjetju za drugo inovacijo.<sup>137</sup>

Patentiranje lahko poteče na nacionalni ravni s prijavnico na nacionalnem patentnem uradu, na regionalni ravni na regionalnih patentnih uradih (European Patent Office, Office for Harmonisation in the Internal Market) ter na mednarodni ravni (World Intellectual Property Organisation) (Félix 2007b: 2). Na področju Evrope<sup>138</sup> lahko podjetja zaščitijo svoje inovacije v okviru evropskega patenta, ki "trenutno velja v tridesetih državah članicah Evropske patentne konvencije in državah, ki imajo z Evropsko patentno organizacijo sklenjene posebne sporazume o razširitvi veljavnosti evropskih patentov na te države" (ibid.).

Intelektualno lastnino lahko zaščitimo z oznako *Copyright* (avtorske pravice) in s pravicami industrijske lastnine, med katere štejemo patentiranje, industrijsko oblikovanje (industrial design), tako imenovane *Trademarks* (blagovne znamke) in poslovne skrivnosti (Granstrand v Fagerberg 2005: 284). Patenti obveljajo dvajset let in vključujejo velike stroške, med tem ko avtorske pravice ostajajo v veljavi sedemdeset let brez finančnih stroškov zaščite, vendar so temu primerno dražje morebitne tožbe na podlagi kršitev (Félix 2007b: 2).

---

<sup>136</sup> Patentiranje je pokazatelj končnih produktov inovacijskih procesov in pomembnosti inoviranja ter nakazuje učinkovitost investicij v inoviranje (OECD 2000: 29).

<sup>137</sup> V kolikor ima slednje primerno tehnologijo, znanje, dobro menedžersko ekipo ter močan marketing, lahko inovacijo posnema tako, da jo diverzificira ali izboljša ter prodaja kot svojo novost pod pogojem, da se pravočasno odloči za imitacijo ter pravočasno in uspešno vstopi na trg. Slednje še posebej velja za radikalne inovacije (Kim 1997: 87).

<sup>138</sup> Razlika v inoviranju podjetij evropskih držav, natančneje EU-25 držav, in držav ZDA se je v letu 2006 konstantno zmanjševala (Parvan 2007a: 1). Napredek je bil zaznan z indikatorji prodiranja, novimi patenti v Evropskem patentnem uradu in novimi blagovnimi znamkami (ibid.).

Inovacijski menedžment storitveno usmerjenih podjetij v povprečju manj patentira, saj njihove inovacije "pogosto ne ustrezajo patentnim kriterijem in posledično kot alternativo uporabijo trademark-e ali copyright-e" (Félix 2007b: 5).

**Primer udeležbe z opazovanjem: CMT d. o. o. (2007)**

**Zaščita intelektualne lastnine na več ravneh**

**Inovacija podjetja: masovna potovanja za mlade s programom/konceptom**

*Podjetje CMT d. d. je kot podjetje z nacionalno in mednarodno registrirano prisotnostjo dveh blagovnih znamk, Collegium in Mondial, od svetovnega urada za zaščito intelektualne lastnine WIPO/OMPI s sedežem v Ženevi prejelo povraten dopis o nepriznavanju blagovne znamke Mondial na Češkem, saj je predhodno ime Mondial v tej državi zavarovala avstrijska potovalna agencija. Ker CMT d. d. v danem trenutku na ozemlju Češke ni poslovalo, je za menedžerje dopis pomenil le usklajevanje z domačim uradom za zaščito intelektualne lastnine in odgovor na dopis svetovnem uradu. Za nemoteno poslovanje podjetja je bilo pomembno, da ima urejen status v državah dosega njegovega poslovanja.*

#### 5.4.5 Regulative in direktive na področju EU

Inovacijski menedžment se na področju EU sooči z regulativami in direktivami,<sup>139</sup> ki se nanašajo na uvoz, izvoz in trženje v Uniji, ter z vrsto trgovinskih sporazumov, sklenjenih med "Evropsko gospodarsko skupnostjo in drugimi državami ter trgovinskimi skupinami, kar se odraža v prednostnih in prostotgovinskih sporazumih" (Walker 1995: 147). Pri prodoru na tuje trge se sreča z dvema vrstama regulacij – nacionalnimi in mednarodnimi, kar je pomembno pri načrtovanju stroškov prodora na tuje trge. Vsekakor je za nadaljnje poslovanje pomembno, da "bo izvoznik zmeraj pregledal regulacije v ozadju določenega trga, kadar se bo pogajal s kupcem" (Walker 1995: 31). Za poslovanje mora inovacijski menedžment pripraviti tudi potrebno dokumentacijo, ki obsega komercialne (transakcijske) dokumente, transportne dokumente in carinske ter bančne dokumente (Dubrovski 2006: 399–401).

Podrobna analiza regulativ in direktiv EU v odnosu do inovacijskega menedžmenta in internacionalizacije podjetij na tem področju je vsekakor zanimiva za nadaljnje preučevanje, vendar presega okvirje te diplomske naloge.

#### 5.4.6 Mednarodni distribucijski kanali

Za inovacijski menedžment je mednarodna distribucija pomembna z vidika "uspešnega vpeljevanja novih produktov in procesov v družbo, skupaj z invencijami in komercializacijo"

---

<sup>139</sup> Tipe zakonodaje EU razvrščamo na regulative, direktive, odločitve, priporočila in mnenja (Brenčič Makovec 2003: 383).

(Hall v Fagerberg et al. 2005: 478). Mednarodni distribucijski kanali<sup>140</sup> so sestavljeni iz strateške marketinške distribucije, kjer gre za "sodelovanje z različnimi posredniki, od katerih vsak opravlja določeno funkcijo, povezano s prenosom izdelka od proizvajalca h kupcu" (Dubrovski 2006: 365) in logistične (fizične) distribucije, ki se izvaja s pomočjo "različnih spremljevalnih in podpornih storitev" (ibid.). Inovacijski menedžment preko distribucijskih kanalov opravlja funkcijo informiranja, tržnega komuniciranja, pogajanja, naročanja, financiranja, prevzemanja tveganja, fizične posesti, plačila in pravice do lastništva (Dubrovski 2006: 367). Hkrati mora ohranjati transparentnost in dobre odnose, se osredotočati na prožnost pri ravnanju s posredniki, pridobiti celosten nadzor nad distribucijskim sistemom, razumeti ekonomiko storitev posrednikov in vključevati pravne strokovnjake v proces distribucije<sup>141</sup> (ibid.).

Inovacijski menedžment v okviru mednarodne distribucije izbira aktivne (zastopniki, trgovci, brokerji, uvozni zastopniki, distributerji, grosisti, detajlisti) in podporne člane verige (Dubrovski 2006: 371–372). Glede na to, za koliko posrednikov se inovacijski menedžment odloči, bodisi intenzivno, selektivno ali ekskluzivno, pokriva trg, pri tem pa mora za vsakega zastopnika ovrednotiti njegov komercialni in finančni položaj, stabilnost, menedžerske, tehnične, prodajne in administrativne zmogljivosti in marketinške zmogljivosti (Dubrovski 2006: 380). Nenazadnje mora inovacijski menedžment poskrbeti za pripravo uvozne in izvozne dokumentacije, pri čemer je pomembna previdnost, natančnost in pravno svetovanje.

## **5.5 Študija primera: Vodni park Fala – mednarodno sodelovanje, financiranje**

Način poslovanja in politika postavljanja cen Fale sta zastavljena na inovativen način. Navzven bo vodni park deloval znatno cenejši od konkurenčnih, dejansko pa bo najdražji, saj bo inovacijski menedžment z dodatnimi storitvami beležil največji zaslužek na posameznega potrošnika. Cenovna strategija namreč ne bo zajemala cene za eno ali dve uri, temveč ceno do tri ure, ki bo okvirno do 30 % nižja kakor pri konkurenci, ki ponuja ceno tri krat po eno uro bivanja.

Na ravni RiR oddelkov je potekel zgolj prenos ekipe inovacijskega menedžmenta na Poljsko, ki je za podjetje opravila vse potrebne raziskave in pripravila tržišče tako za izvedbo, kakor za promocijo inovacijskega projekta. Komunikacija in inovacijsko sodelovanje med

---

<sup>140</sup> Ločimo jih glede na globino, širino in dolžino kanala, kar je odvisno od "števila posrednikov, ki v kanalu sodelujejo, prav tako pa obstajajo pomembne razlike, ko gre za izdelke ali storitve" (Dubrovski 2006: 368).

<sup>141</sup> Ključne funkcije pri izbiri distribucije so stroški, razpoložljivost, obseg nadzora in funkcije posrednikov ter njihova učinkovitost.

investitorjem – slovenskim podjetjem in občino mesta Lodz se je pričela odvijati pred dvema letoma. Občina, ki je bila lastnica tega zemljišča in objekta, je objavila razpis za naložbo tujega investitorja. Inovacijski menedžment je kot obliko sodelovanja izbral strategijo t. i. sharing proizvodnje, kot opisuje Longyka: "Zgodila se je podobna situacija kot pri Termah Čatež z objektom v mestu Sarajevo, kjer je po formuli 90 : 10 občina prispevala 10 % vložka v obliki zemljišča, 90 % pa Terme Čatež. V našem primeru je proporc 25 : 75, s tem da je občina namenila več zemljišča za namen gradnje hotela Hilton in parkirne hiše, podjetje pa celotna finančna sredstva za investicijo. Podjetje se je prijavilo na razpis in ga dobilo, saj je bilo tuje podjetje z veliko kapitala in dobrimi referencami, hkrati je bilo enako podjetje petnajst kilometrov stran investitor Lekove tovarne. Ta projekt je tudi posredno posledica Lekove investicije na Poljskem."

## 5.6 Sklep

Vloga inovacijskega menedžmenta pri prodoru na tuj trg je večplastna in zajema upoštevanje dejavnikov mednarodnega okolja – negospodarskega okolja, gospodarskega okolja, tržnega okolja in internega okolja. Prav tako obsega opredeljevanje vzrokov za mednarodno poslovanje, izbiro najprimernejših trgov in način vstopa ter predvidevanje tveganj. V teoriji, kakor v intervjujih in praksi, se je kot pomembna vloga inovacijskega menedžmenta izkazala strategija prvega in pravočasnega vstopa na tuj trg ter doseganje konkurenčnih prednosti. Tudi na tej stopnji je inovacijski menedžment pomemben za ohranjanje koncepta poslovanja in blagovne znamke, a hkrati upoštevanje in prilagajanje značilnostim novih trgov z določanjem usmerjenih tržnih strategij in analiz, virov podatkov, partnerstev in povezav upoštevajoč velikost podjetja. Pri prodoru na tuje trge mora inovacijski menedžment predpostavljati lastno reorganiziranje za poslovanje na mednarodni ravni, kakor tudi biti pozoren na primerno spremembo organizacijske strukture podjetja z oblikovanjem mednarodne delovne ekipe in odpravljanjem morebitnih odporov do inovacij.

Neprestano preučevanje in nadzorovanje konkurenčne dejavnosti in pozornost za ohranjanje konkurenčne prednosti je aktivna in dolgotrajna vloga inovacijskega menedžmenta, ki jo mora združiti s preverjanjem tehnološke in inovacijske uspešnosti ter napredka v izogib tveganjem, neprepoznavanju znakov trga in strateškim napakam. Med pomembne naloge inovacijskega menedžmenta na mednarodnem področju štejemo prav tako ustanavljanje RiR enot v tujini, pridobivanje načinov inovacij brez lastnega inoviranja, naložbe na tujih trgih in postavljanje politike cen, kakor financiranje, kreditiranje in

zavarovanja pred tveganji v poslovanju. Pri internacionalizaciji evropskih podjetij se vloga uspešnega in organiziranega inovacijskega menedžmenta prav tako pokaže v zaščiti intelektualne lastnine in patentiranju, urejanju mednarodnih distribucijskih kanalov ter upoštevanju evropskih in mednarodnih regulativ.



## 6. ZAKLJUČEK

Statistični podatki kažejo na to, da se podjetja zavedajo, da brez inoviranja ne morejo doseči dolgoročne mednarodne rasti in razvoja. Začetno opredeljevanje ciljev, strateško načrtovanje, iskanje alternativ in zastavljanje dobrih strategij inovacijske rasti ter razvoja so ključna podlaga inovacijskih podjetij pri procesu internacionalizacije, kjer je vloga inovacijskega menedžmenta predvsem strateške in organizacijske narave, saj je poleg zbiranja idej, določanja primerne inovacijske strategije podjetja, uresničevanja inovacijskih projektov pomembna tudi sestava učinkovite menedžerske ekipe, izbira strokovnega vodje projektov in ohranjanje motivacije za doseg zastavljenih ciljev. Prav tako je vloga inovacijskega menedžmenta v podjetju odvisna od velikosti podjetja, njegove moči, konkurenčne vloge in sredstev, ki jih namenja za inovacijsko dejavnost.

Pri procesu vpeljevanja inovacije na trg s poudarkom na marketinških strategijah, načrtu in promociji inovacije so za inovacijski menedžment pomembni notranji in zunanji dejavniki. Vloga inovacijskega menedžmenta se prične s strateško vlogo snovanja mednarodnega marketinškega spleta in načrta s pomočjo uporabe različnih strategij ter s predhodno natančno analizo trga in okolja z določanjem ciljnih skupin in finančnih sredstev. Ključna vloga je prav tako prilagajanje inovacije okolju in tržnim značilnostim ter diferenciacija produkta ali kampanje za namen doseganja boljših rezultatov na tujih trgih. Pri delovanju inovacijskega menedžmenta so ključni sledeči dejavniki: čas in načelo prvega na trgu, ki se je izkazal kot zelo pomemben, neprestana inovativnost, prilagodljivost, hitre reakcije, širše razmišljanje v smeri od lokalnega trga proti mednarodnim ter prilagajanje medijske kampanje s pomočjo raziskav in PR agencij za tuje trge. Uspešna vloga inovacijskega menedžmenta se prav tako odraža skozi prožno in dobro načrtovano medijsko kampanjo, dobro postavljeni blagovni znamki z dolgoročnim trendom prepoznavnosti, širjenju mreže dobrih odnosov z javnostjo za doseganje in ohranjanje dobrega imidža ter pospeševanje prodaje z usmerjenimi tehnikami.

Vloga inovacijskega menedžmenta pri internacionalizaciji je večplastna in zajema upoštevanje dejavnikov mednarodnega okolja. Obsega opredeljevanje vzrokov za mednarodno poslovanje, izbiro najprimernejših trgov in način vstopa ter predvidevanje tveganj. V teoriji, intervjujih in praksi se je kot pomembna vloga inovacijskega menedžmenta izkazala strategija prvega in pravočasnega vstopa na tuj trg, doseganje konkurenčnih prednosti ter tudi ohranjanje koncepta poslovanja in blagovne znamke. Delovanje inovacijskega menedžmenta je pomembno hkrati za upoštevanje in prilagajanje značilnostim novih trgov z določanjem usmerjenih tržnih strategij in analiz, virov podatkov, partnerstev in

povezav upoštevajoč velikost podjetja. Pri prodoru na tuje trge mora inovacijski menedžment predpostavljati lastno reorganiziranje za poslovanje na mednarodni ravni in biti pozoren na primerno spremembo organizacijske strukture podjetja z oblikovanjem mednarodne delovne ekipe in odpravljanjem morebitnih odporov do inovacij.

Neprestano preučevanje in nadzorovanje konkurenčne dejavnosti ter pozornost za ohranjanje konkurenčne prednosti je aktivna in dolgotrajna vloga inovacijskega menedžmenta, ki jo mora združiti s preverjanjem tehnološke in inovacijske uspešnosti in napredka v izogib tveganjem, neprepoznavanju znakov trga in strateškim napakam. Med pomembne naloge inovacijskega menedžmenta na mednarodnem področju štejemo prav tako ustanavljanje RiR enot v tujini, pridobivanje načinov inovacij brez lastnega inoviranja, naložbe na tujih trgih in postavljanje politike cen, kakor so financiranje, kreditiranje in zavarovanja pred tveganji v poslovanju. Pri internacionalizaciji evropskih podjetij se vloga uspešnega in organiziranega inovacijskega menedžmenta prav tako pokaže v zaščiti intelektualne lastnine in patentiranju, urejanju mednarodnih distribucijskih kanalov ter upoštevanju evropskih in mednarodnih regulativ.

Na podlagi ugotovitev lahko prvo hipotezo: *"Premišljeno in usmerjeno naravnane strategije inovacijskega menedžmenta pod vodstvom kvalificiranih menedžerjev so pglavitni pogoji za internacionalizacijo evropskih podjetij,"* **potrdim.**

Ugotovila sem, da je vloga inovacijskega menedžmenta in njegove strategije skozi naraščajoč trend neprestanega inoviranja, mednarodne konkurenčnosti in ohranjanja položaja podjetja na mednarodnih trgih ključnega pomena.

Drugo hipotezo: *"Strategije internacionalizacije brez strategij inovacijskega menedžmenta so neuspešne,"* **lahko le delno potrdim.**

Na podlagi intervjujev in skozi sklepe raziskovalnega dela sem ugotovila, da so strategije internacionalizacije brez strategij inovacijskega menedžmenta lahko uspešne, kar je povezano z gospodarsko panogo delovanja in vrsto inovacije. Pri slednjem je vprašljiv zgolj dolgoročen obstoj takšnega podjetja v mednarodnem okolju, kar potrjuje pomembnost strategij inovacijskega menedžmenta.

Na koncu raziskave je smotrno opredeliti še predloge za nadaljnje raziskave obravnavanega področja. Predlagam podrobno študijo iz vidika povezave delovanja inovacijskega menedžmenta in mednarodnega poslovanja v okviru pravnih področij, podrobnih analiz meddržavnih evropskih in drugih regulativ, izvoznih in uvoznih določb ter študij oglaševalskih in marketinških kampanj, saj je obravnava slednjih tokrat preseгла meje te diplomske naloge.

## 7. LITERATURA

1. Ahuja, G. (2000): Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly* (45), 425–55.
2. Amoroso, Bruno (1998): *On globalization: capitalism in the 21<sup>st</sup> century*. New York: Palgrave.
3. Belak, Janko (1991): *Podjetniško planiranje*. Maribor: Založba Obzorja.
4. Berk, Aleš, Jožko Peterlin in Peter Ribarič (2005): *Obvladovanje tveganja: skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: GV Založba.
5. Bizjak, Franc (1996): *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Bowman, Cliff (1994): *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Brenčič Makovec, Maja in Tone Hrastelj (2003): *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
8. Doyle, Peter (1994): *Marketing management and strategy*. New York: Prentice Hall.
9. Drucker, Peter F. (1993): *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper Business.
10. Drucker, Peter F. (2001): *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
11. Dubrovski, Drago (2006): *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
12. Duh, Mojca in Štefan Kajzer (2002): *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Gubno: Založba MER.

13. Dunning, John H. (1993): *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham: Addison–Wesley.
14. European Commission (2007): *Science, technology and innovation in Europe*. Luxembourg: Office of Official Publications of the European Communities.
15. Fagerberg, Jan, David C. Mowery, Richard R. Nelson (2005): *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
16. Godoe, H. (2000): Innovation Regimes, R&D and Radical Innovations in Telecommunications. *Research Policy* (29), 1033–46.
17. Hočevar, Marko in Marko Jaklič (1999): *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Hrastelj, Tone (1990): *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Ilič, Branko (2001): *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za Družbene vede.
20. Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič (2005): *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Jaklič, Andreja, Matija Rojec in Jože P. Damijan (2007): Innovation cooperation and innovation activity of slovenian enterprises. *IMAD Working Paper Series* (6), XVI.
22. Jaklič, Marko (1999): *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Kim, Linsu (1997): *Imitation to Innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
24. Končina, Miroslav (1999): *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

25. Korošec, Tomo (2005): *Jezik in stil oglaševanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Kos, Marko (1996): *Inovacijski menedžment: priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Kos, Marko (2000): *Menedžment dodane vrednosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Kotler, Philip (1996): *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
29. Kralj, Janko (2003): *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management Koper.
30. Likar, Borut (2006): *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
31. Markič, Mirko (2004): *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
32. Narula, R. (2003): Understanding the growth of international R&D alliances. J. Cantwell in J. Molero (ur.): *Multinational Enterprises, Innovative Strategies and System of innovation*, 129–152. Cheltenham: Edward Elgar.
33. Novak, Božidar (2000): *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. OECD (2000): *A New Economy? The changing role of innovation and information technology in growth*. Paris: OECD Publications.
35. Pelsmacker, Patrick de, Maggie Geuens in Joeri Van den Bergh (2004): *Marketing Communications, A European Perspective*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

36. Piskar, Franka in Slavko Dolinšek (2006): *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management Koper.
37. Powell, W. W. in S. Grodal (2005): Networks of Innovators. V Jan Fagerberg, David C. Mowery, Richard R. Nelson (ur.): *The Oxford Handbook of Innovation*, 56–85. Oxford: Oxford University Press.
38. Pümpin, Cuno in Jürgen Prange (1995): *Usmerjanje razvoja podjetja: fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Ries, Al in Laura Ries (2002): *Zaton oglaševanja in vzpon PR*. Ljubljana: GV Založba.
40. Stobaugh, Robert (1988): *Innovation and competition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
41. Uršič, Duško (1996): *Inoviranje podjetja – sistemsko-organizacijski vidik*. Maribor: Studio Linea.
42. Vidic, Franci, ur. (1999): *Kako razviti uspešno podjetje*. Ljubljana: Gea College PIC.
43. Vuk, Drago in Mojca Knez (2004): *Investicijski management*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
44. Walker, Alec G. (1995): *International Trade Procedures*. Oxford: Butterworth–Heinemann Ltd.
45. West, Alan (1992): *Innovation Strategy*. Prentice Hall International (UK) Ltd.

## 8. VIRI

46. Barsh, Joanna (2007): *Innovative management: A conversation with Gary Hamel and Lowell Bryan (Interview)*. Dostopno na [http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Innovation/Innovative\\_management\\_A\\_conversation\\_between\\_Gary\\_Hamel\\_and\\_Lowell\\_Bryan\\_2065](http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Innovation/Innovative_management_A_conversation_between_Gary_Hamel_and_Lowell_Bryan_2065). (27. oktober 2007).
47. EUROSTAT (2007): *Fourth Community innovation Survey: More than 40 % of EU27 enterprises are active in innovation*. Dostopno na <http://ec.europa.eu/eurostat> (14. december 2007).
48. EUROSTAT (2007): *Science, technology and innovation in Europe*. Dostopno na <http://ec.europa.eu/eurostat> (14. december 2007).
49. Felix, Bernard (2007a): *Venture capital investments: Venture capital investments do not play a lead role when starting up a business in Europe*. Dostopno na [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-07-036/EN/KS-SF-07-036-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-07-036/EN/KS-SF-07-036-EN.PDF) (14. december 2007).
50. Felix, Bernard (2007b): *Innovative enterprises and the use of patents and other intellectual property rights: Patents and Community Innovation Survey (CIS) statistic*. Dostopno na [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-07-091/EN/KS-SF-07-091-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-07-091/EN/KS-SF-07-091-EN.PDF) (14. december 2007).
51. Guthride, M., A. B. Komm in E. Lawson (2008): *Making talent a strategic priority*. Dostopno na [http://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Talent/Making\\_talent\\_a\\_strategic\\_priority\\_2092](http://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Talent/Making_talent_a_strategic_priority_2092) (9. januar 2008).

52. Manyika, James M., Roger P. Roberts in Kara L. Sprague (2007): *Eight business technology trends to watch*.

Dostopno na

[http://www.mckinseyquarterly.com/Information\\_Technology/Applications/Eight\\_business\\_technology\\_trends\\_to\\_watch\\_2080](http://www.mckinseyquarterly.com/Information_Technology/Applications/Eight_business_technology_trends_to_watch_2080) (26. december 2007).

53. Parvan, Sergiu Valentin (2007a): *Community Innovation Statistics: Fourth Community Innovation Survey (CIS4) and European Innovation Scoreboard (EIS) 2006*.

Dostopno na [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-07-116/EN/KS-SF-07-116-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-07-116/EN/KS-SF-07-116-EN.PDF) (14. december 2007).

54. Parvan, Sergiu Valentin (2007b): *Community Innovation Statistics: Innovation activities and their effects*.

Dostopno na [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-07-113/EN/KS-SF-07-113-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-07-113/EN/KS-SF-07-113-EN.PDF) (14. december 2007).

55. Parvan, Sergiu Valentin (2007c): *Community Innovation Statistics: Is Europe growing more innovative?*

Dostopno na [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-07-061/EN/KS-SF-07-061-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-07-061/EN/KS-SF-07-061-EN.PDF) (14. december 2007).

56. SURS (2007a): *Raziskovalno-razvojna dejavnost. Slovenija, 2005*.

Dostopno na [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=684](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=684) (14. december 2007).

57. SURS (2007b): *Statistične informacije: Raziskovanje in razvoj, znanost in tehnologija*.

Dostopno na [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=304](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=304) (3. november 2007).

58. UNCTAD (2005): *World Investment Report*. Dostopno na

[http://goingglobal2006.vtt.fi/pdf/wir05overview\\_full.pdf](http://goingglobal2006.vtt.fi/pdf/wir05overview_full.pdf) (3. november 2007).



## 9. OSTALI VIRI

59. Intervju z Zoranom Jankovičem, županom mestne občine Ljubljana, nekdanjim predsednikom uprave Mercator. Ljubljana, 2. 11. 2007.
60. Intervju z univ. dipl. prav. Dominikom S. Černjakom, direktorjem CMT d. o. o.. Ljubljana, 17. 10. 2007.
61. Intervju z Primožem Longyko, direktorjem AS Press Ljubljana in otvoritvenim menedžerjem Aquapark Fala (Poljska), nekdanjim direktorjem Coca-Cola Slovenija, Sodexho Slovenija in Laguna Ljubljana. Ljubljana, 15. 10. 2007.

## 10. PRILOGE

### **PRILOGA A: Intervju z Zoranom Jankovičem, županom mestne občine Ljubljana, nekdanjim predsednikom uprave podjetja Mercator**

**Ljubljana, 2. 11. 2007**

**Daniela Bervar:** Kakšno vlogo odigra inovativnost in inovacijski menedžment v podjetju? Vaš največji inovacijski projekt?

**Zoran Janković:** Besedo inovacijski menedžment težko uporabljam, saj moraš kot menedžer zmeraj pripraviti nekaj novega, imeti vizijo, kreativno. Večina stvari je že videnih. Stvari, ki si jih prenesel iz prakse, moraš uporabiti na najboljši možen inovativen način in biti pred drugimi. V praksi je bila zanimiva širitev Mercatorja na področje nekdanje Jugoslavije, začevši s Sarajevom, nato Beograd ... Zanimivo je bilo, kako prenesti tisto tehnologijo, ki je bila na Zahodu že uveljavljena najprej v Slovenijo in nato še na področja nekdanje Jugoslavije, izkoristiti pozitivno klimo teh držav, se pravi, lansirati dobro ime Mercatorja in biti ob pravem času na pravem mestu.

Dejstvo je, da greš tja, kjer si boljši, v tem primeru je pravzaprav šlo za regionalno inovacijo.

**Daniela Bervar:** Kaj je bila poglobitna težava pri prodiranju podjetja na tuje trge in na kaj je potrebno pri izvajanju inovacijske dejavnosti na tujih trgih usmerjati največ pozornosti? Kaj je bil torej največji problem, s katerim ste se soočili?

**Zoran Janković:** Jaz bi temu rekel prej izziv kakor problem, če zanemarimo vso zakonodajo in postopke, čemur se je pač potrebno prilagoditi, ampak izziv je bil, kako prenesti blagovno znamko in kako potrošnikom, ki so imeli določene navade, zahteve, predstaviti zadevo, ki ima svoj čar in ohraniti standard, ki naj bi bil povsod enak – to je izziv. Tudi slogan, "Mercator brez meja," "Mercator združuje ljudi" – v tem je bil nek čar – pomeni spoštovati kulturo različnih kupcev na različnih področjih. Vendar standard je bil pri nas višji, tako da je bil izziv slednje doseči.

**Daniela Bervar:** In kako ste uspeli prenesti blagovno znamko na tuje trge, čemu ste pripisovali največjo vlogo?

**Zoran Janković:** Izobraževanju. Absolutno, izobraževanju kadra. Osebno sem imel tudi prakso, da mora biti v vseh državah, kjer smo lansirali blagovno znamko, domač človek. Imeli

pa smo tudi druge ljudi za področje financ, za kontrolo je bil zmeraj domač človek, predvsem za namen ohranjanja standarda. Tisti trenutek, ko so prišli ljudje, ko smo denimo vzpostavili center v Sarajevu in ga postavili po nekih standardih, so zadevo prevzeli drugi. Izobraževali smo tudi delavce in zaposlene – pogosto so poslovodje iz Slovenije odšli v omenjene države za pol leta in vzpostavili osnovne standarde – red, čistočo in tako dalje. Ko smo vzpostavili standarde, je stvar tekla naprej sama.

**Daniela Bervar:** Kakšno vlogo sta imeli pri vpeljevanju blagovne znamke v tujino marketinška strategija in medijska kampanja? Kako ste tamkajšnje potrošnike prepričali o kakovosti in pozitivnosti vaše blagovne znamke?

**Zoran Janković:** Najpomembneje je seveda bilo, da smo bili na trgu prvi. Mi smo na primer prvi stopili v Bosno, šlo je za eno večjih investicij, takrat so vsi mediji pisali o tem, praktično neke posebne reklame nismo potrebovali. Na otvoritvi smo imeli dvajset tisoč ljudi. Pomembno je dati pravo ponudbo in nato čakati na odziv ljudi. Ti se lahko ponašaš, da si poceni, vendar se morajo ljudje prepričati – zato moraš biti prvi, da vzpostaviš te standarde. Je pa bil izziv, kako se prilagoditi dosedajšnjim navadam tamkajšnjih kupcev. Prišli smo na nov trg in izziv je bil, kako omenjeno združiti z navadami potrošnikov. Prav tako smo tudi mi obratno ustvarili določene standarde, ki so vplivali na okolico, denimo, ko smo v okolici našega centra posadili drevesa, je tudi okolica poskrbela za lepšo urejenost. Je pa dejstvo, da je pomembna tudi urejenost znotraj same trgovine – če imaš lepo urejeno polico, se bo poznalo tudi pri prodaji. Mene je bilo osebno strah, da bi naleteli na preveč odpora pri ljudeh.

**Daniela Bervar:** Ali bi lahko rekli, da ste z blagovno znamko Mercator, tako v Sloveniji, kakor na drugih področjih, uvedli inovacijo, ki jo trg prej ni poznal, inovacijo nizkih cen in lastnega hišnega brendinga izdelkov – lastno serijo izdelkov pod blagovno znamko?

**Zoran Janković:** Ja, res je, bila je inovacija, ampak v bistvu je bilo že vse videno. V okviru Mercatorja smo kot inovacijo vpeljali tudi lastno blagovno znamko "zdravo življenje," kar je bila pravzaprav ideja iz tujine, vendar je bilo inovativno to, da smo se za to blagovno znamko osredotočili na slovensko proizvodnjo s slovenskimi produkti. Zanimiva je bila tudi lojalnost proizvodnje, katere izdelke smo prodajali, kajti tisti, ki so dopoldan delali v svoji proizvodnji, so bili popoldan naši kupci. Zmeraj smo dajali prednost slovenskim proizvodom in ne nujno cenejšim proizvodom iz tujine, no, razen nekaterih večjih blagovnih znamk, ki si jih moral imeti. Sem pa bil zelo nesrečen, če so uslužbenci na naša srečanja, Mercatorijade, prišli z

drugimi vrečkami kot Mercatorjevimi, to so bile "cele panike" (smeh). Pomembna je bila namreč pripadnost in vzgoja zaposlenih o blagovni znamki.

Kar štejem morda med inovacijo, je bilo tudi to, da smo bili edino podjetje na svetu, ki je postalo najbolj ugledno v svoji državi. To je izjemnega pomena. Jaz sem zmeraj govoril, da inflacije ni bilo zaradi Mercatorja, ker pri nas cene ni mogel dvigniti vsak, ki je to hotel, saj je ne glede na vse, cena zmeraj ostajala enaka. Zdaj pa vidimo, kaj se dogaja – ko nekdo ponudi nekoliko cenejši produkt in ga vzameš v prodajo, prejšnjemu dobavitelju ne zagotavljaš tega, kar si mu prej. Jaz sem zmeraj proizvajalcu rekel: "Kupim pol proizvodnje, res, da ne boš dobro zaslužil, ampak propadel tudi ne boš, ker imaš odjem," to je bilo bistvo te zgodbe.

**Daniela Bervar:** Kaj je, po vašem mnenju, pomembno za ohranjanje konkurenčnosti oziroma prednostnega položaja pred konkurenco in do katere mere bi to povezovali z inovacijami?

**Zoran Janković:** V bistvu je vprašanje že odgovor, bistveno je biti pred drugimi. Ti moraš biti tisti, ki se mora domisliti stvari. Imaš liderje in sledilce, na primer Tuš in Spar sta bila sledilca. Zate je narobe, če tvojo vlogo vodilnega prevzame konkurent. Vedno je potrebno misliti pred konkurenti – tukaj so pomembni mladi menedžerji, ki pridejo na dan z vsemi mogočimi idejami. Konkurenčnost, povečevanje in ohranjanje konkurenčnosti, prednost pred drugimi so ključ do uspeha. Zmeraj je potrebno, kaj lahko novega naredimo v določeni regiji. Mi smo na primer bili zelo pozorni pri brendiranju Mercatorja. Pomembno je, kakor smo naredili mi v določenih regijah, da postaneš vodilen pri kupcih in hkrati vztrajaš pri kvaliteti. Nekaj časa nazaj je po raziskavah veljalo, da je Tuš najcenejši, ima pa slabo robo, to je potrdilo 60 % takratnih potrošnikov. Ni samo cena tista, ki je za kupca pomembna, za nas je bilo pomembno, da so govorili, da je pri Mercatorju dobra kvaliteta in prijazni ljudje. Pomembno je ne-tekmovali v cenah, kajti ceno lahko spusti vsak, če ima robo na zalogi in pač da popust, temveč graditi na kvaliteti.

Ključnega pomena za nas je bila kartica zvestobe – Mercator Pika, vendar ne samo kot kartica popusta, temveč kot plačilna kartica, kar nam je pomenilo konkurenčno prednost. Pomembna je bila pogodba, katera je omogočila, da sta kartici Magma in Pika postali eno. Pri nakupu torej ne razmišljaš, če imaš denar, ampak uporabiš kartico. Včasih to pomeni tudi, da kaj kupiš, kar tisti trenutek ne rabiš, kar je zapeljevanje, vendar si nato na koncu meseca izposodiš, ampak ne želiš kartice izgubiti, kajti ko jo enkrat izgubiš, je ne dobiš več. To je hkrati pomenilo našo največjo inovacijo, konkurenčno prednost in zvestobo kupcev, kakor dejstvo, da smo imeli skoraj milijon kartičarjev. Bili smo torej prvi, ki smo uvedli tak način zvestobe kupcev v naši panogi.

**Daniela Bervar:** Ali je za podjetje inovativnost pogoj, da prodre na tuje trge, ali lahko povsem neinovativno podjetje, po vašem mnenju, dosega dolgoročne uspehe na mednarodnem področju?

**Zoran Janković:** Ne more, zagotovo ne. Ključno je, da se inovativno podjetje, ki mora imeti visok standard, asimilira glede na tuj trg in ga spoštuje. Ko sem razmišljal o širitvi blagovne znamke na področje bivše Jugoslavije, mi to ni povzročalo problema, saj trg poznam, vendar sem se zamislil nad tem, kako blagovno znamko postaviti denimo v Bolgariji. Tako smo na primer ob različnih priložnostih, denimo "Mercator združuje ljudi," na različnih trgih imeli v naših centrih tudi različne glasbene izvajalce, npr. Željko Joksimović, Oliver Dragojevič, Grašo, ipd., prav tako smo se prilagajali s produkti. Ta filozofija je ključna: torej prodreti na tuj trg, ga razumeti, prinesiti svoj standard, ki je višji in se od tega trga tudi nekaj naučiti. In to je umetnost, tu se teorija konča, vse naprej je zgolj instinkt vodje oziroma "feeling" (razloži primer predavanja – komparativno študijo prodora Woolmarta v Nemčijo in Mercatorja v Srbijo in nasvet profesorja Prašnikarja, ki potrди zgornjo tezo). Ja, zagotovo je potrebno raziskati trg, določiti ciljne skupine, vendar je končna odločitev instinkt oziroma feeling vodje, kako se bo odločil, ali bo blagovno znamko vpeljal na tuj trg ali ne. Neke predpostavke so zmeraj dane, vendar je pomembno iti med ljudi, spoznati njihove navade, ugotoviti, kako razmišljajo, na kakšen način kupujejo, kakšni so njihovi viri dohodka. To je nato pravi odraz stanja na nekem trgu – poleg strokovne analize moraš imeti tudi takšno, življenjsko. Ali slednje opraviš sam ali pa imaš na tistem trgu nekoga, ki trg dobro pozna in to opravi zate.

**Daniela Bervar:** Ali ste v ta namen na področju Srbije najeli kakšne agencije, ki so opravile tovrstne raziskave, ali ste to opravljali sami?

**Zoran Janković:** Za podlago smo imeli Prašnikarjevo študijo, vendar smo sami predložili ideje, nato pa je že lahko podala svoje mnenje kakšna izmed agencij, ki se s tem ukvarja.

**Daniela Bervar:** Koliko je za prodor na tuje trge pomembna dobra menedžerska, v prihodnost zazrta inovacijska ekipa?

**Zoran Janković:** Najbolj! Dobra menedžerska ekipa je zelo pomembna. Vsak vodja je najboljši, če si sestavi dobro tovrstno ekipo. Potrebna je dobra razporeditev ljudi za pokrivanje različnih področij. Pri vodji je pomembna tako zadostna količina emocij in racije. Prav tako je potrebno veliko motivacije, poguma, ambicij, strokovnega znanja, lojalnosti in predvsem veliko, veliko dela. Vendar mora biti delo v zadovoljstvo in užitek, še posebej

kadar dosežeš zastavljene cilje. V razmerju do uslužbencev pa je značilnost dobrega vodje jasna misel, jasna kritika ali pohvala. Najslabše je, ko si tiho in nimaš ničesar povedati.

**Daniela Bervar:** Hvala lepa za vaš čas in odgovore.

**PRILOGA B: Intervju z univ.dipl. prav. Dominikom S. Černjakom, nekdanjim predsednikom Stranke mladih Slovenije, sedajšnjim direktorjem CMT d. o. o.**

**Ljubljana, 17. 10. 2007**

**Daniela Bervar:** Kolikšen odstotek letnih prihodkov podjetja se nameni za inovacijsko dejavnost v podjetju?

**Dominik S. Černjak:** Glede na to, da gledamo na marketing in promocijo kot najbolj inovativno dejavnost v podjetju, govorimo o skoraj 24 %.

**Daniela Bervar:** Kakšno vlogo odigra inovativnost in inovacijski menedžment v vašem podjetju in kako pomemben je?

**Dominik S. Černjak:** Poleg same ideje, vse: že ideja, kako oblikovati turistične, potovalne produkte je bila inovacija – tega pred letom 1996 v tej obliki slovenski in tudi deloma evropski trg, ni poznal; na vse to je sledila prodajna revolucija s pristopom neposredno do stranke, v katero smo spretno vpletli nove prezentacijske tehnologije – od diaproyektorjev do video projektorjev in tako naprej.

**Daniela Bervar:** Posledica česa je internacionalizacija produktov vašega podjetja v druge države? Kakšno vlogo so pri tem odigrale inovacije in kakšno inovacijski menedžment?

**Dominik S. Černjak:** Posledica zavedanja majhnosti slovenskega trga in možnosti, ki jih je "tujina" s poudarkom na državah nekdanje skupne države ponujala; uspešno smo nadgrajevali obstoječo tradicijo potovanj, začevši z absolventom, ki je v današnji obliki popolnoma naša inovacija, in vse skupaj je bilo tako kot za Slovenijo nekaj novega tudi na ostalih trgih – šlo je le za nianse in prioritete v programih; glavnino je opravil image z že opravljenih potovanj, odlični prodajalci na terenu in domiseln marketing.

**Daniela Bervar:** Katere produkte, storitve bi opredelili v vašem podjetju kot inovacije?

**Dominik S. Černjak:** Vsebinsko večine potovanj, marketing in promocijo. Kot vsaka zadeva vse to potrebuje s časom tudi svojo pomladitev ... in čas je tu.

**Daniela Bervar:** Kakšno vlogo ima marketinška strategija pri vpeljevanju inovacije na tuje trge?

**Dominik S. Černjak:** Zelo pomembno, saj z njo sporočaš, da si tu in zakaj, ter ob enem meriš odzivnost ter reakcije.

**Daniela Bervar:** Na kaj je potrebno pri prodoru podjetja ali njegovih blagovnih znamk na tuje trge usmeriti največ pozornosti?

**Dominik S. Černjak:** Na tradicijo, pravila oz. vrednote, mentaliteto potencialnih populacij in njihove želje, sanje. Vse to mora v izhodišču izražati tvoj produkt in na to lahko dodajaš želene vsebine in šele po pozicioniranju in oblikovanju določene dejanske teže in vpliva ter tržnega deleža, greš lahko v smeri edukacije svojih bodočih populacij.

**Daniela Bervar:** Ali ste se pri procesu internacionalizacije srečali s kakšnimi mednarodnimi regulacijami?

**Dominik S. Černjak:** Seveda, že od specifičnosti pri poslovanju podjetja s "tujino," zavarovanjem intelektualne lastnine ...

**Daniela Bervar:** Kaj je pomembno za ohranjanje konkurenčnosti in do katere mere bi to povezovali z inovacijami, tako v postopkih kot v produktih?

**Dominik S. Černjak:** Pomembno je skrbeti za rast razmerja med povečanjem obsega poslovanja in kontrolirano rastjo stroškov, osveževanje produktov z vidika vsebine, ki se spreminja z generacijami, marketinga in promocije, oblikovanje trendov; delno to olajšuje neprestan dotok vedno nove populacije, ki začne spoznavanje CMT produktov na novo; inovativnost se kaže predvsem v oblikovanju novih marketinških pristopov in kanalov, uporabi modernih tehnologij v komunikaciji s ciljnim populacijami in možnost prijavljanja z uporabo istih kanalov.

**Daniela Bervar:** Gospod Černjak, hvala za intervju.



**PRILOGA C: Intervju s Primožem Longyko, direktorjem AS Press Ljubljana in otvoritvenim menedžerjem Aquapark Fala (Poljska), nekdanjim direktorjem Coca Cola Slovenija, Sodexo Slovenija in Laguna Ljubljana.**

**Ljubljana, 15. 10. 2007**

**Daniela Bervar:** Kolikšen odstotek letih prihodkov podjetja se po vašem mnenju nameni za inovacijsko dejavnost?

**Primož Longyka:** Odvisno od dejavnosti podjetja, nekatera praktično nič, drugače pa nekje od 1–2 % do 20–25 % v farmaciji in drugih visokotehnoloških dejavnostih.

**Daniela Bervar:** Kakšno vlogo odigra inovativnost in inovacijski menedžment v podjetju?

**Primož Longyka:** Inovativnost je v vsaki družbi nujno potrebna za dolgoročno preživetje; inovativnost sama po sebi je motor razvoja. Ponekod je inovativnost zoprni dejavnik za proizvodne oddelke, vendar brez nje pač podjetje ne more naprej. V zadnjih dveh desetletjih so inovacije postale konstanta v večini podjetij, pred tem so bile moda večjih podjetij. Inovacije zgolj s strani razvojnih oddelkov so dandanes že premalo, mnogo doprinesejo tudi drobne inovacije od zaposlenih na najnižjih rangih in oddelkih, sistemi inovacijskih motivacij v posameznih oddelkih so utečena praksa. Inovacijski menedžment je menedžment inovacij v nekem sistemu od zbiranja idej do podpore malih inovatorjev, da bolje predstavijo svojo idejo inovacije oziroma da jo ovrednotijo in jo postavijo v nek repetitiven postopek, ker je inovacija v določenem obdobju lahko povsem zanimiva, če gre za enkratno stvar, je imela enkratni učinek. Ključ pri inovaciji je, da se jo standardizira za repetitivnost drugih, saj drugače nima kakšne dolgoročne vrednosti. Inovacijski menedžment je torej podpora malim, da strukturirajo inovacijo, jo ovrednotijo in nato se lahko tudi na podlagi ovrednotenja učinka inovatorja nagradi. Inovacijski menedžment, denimo pri večjih strateških in razvojnih inovacijah, novih produktih in tako naprej, je pa drugačna znanost, ki pa temelji na analizi konkurence trga, trendov, bodočih potreb kupcev in ustvarjanja bodočih potreb. Inovativnost ni zgolj kreiranje povsem novih stvari, inovativnost je lahko vidna denimo pri Korejcih – praksa inovativnega kopiranja že izumljenega za namen izboljšave produktov je prav tako pameten način kreiranja inovacij.

**Daniela Bervar:** Kaj je, po vašem mnenju, pomembno za ohranjanje konkurenčnosti in do katere mere bi to povezovali z inovacijami, tako v postopkih kot v produktih?

**Primož Longyka:** Pri inovacijah je potrebno slediti konkurenci in trendom na trgu ter uskladiti produkte v skladu s potrebami potrošnikov. Poznamo tako trend setterje kot sledilce, oboji imajo legitimno vlogo, sledilci so ponavadi cenejši, trend setterji dražji. Vzemimo primer Coca-Cole – kako podjetje ohranja svoj produkt stalno na trgu in ohranja vodilni položaj, tako pri produktih kot pri doseganju končnih potrošnikov. Coca-Cola temelji na zgodbi in percepciji ljudi ter ustvarjanju potrebe potrošnikov po tem produktu. Po moji izkušnji iz Coca-Cole se približno vsakih deset let analizira ciljne skupine, ugotovi se, kaj so njihove potrebe, s čim se identificirajo in nato se produkti, reklamna sporočila in vsebine skozi zgodbo o produktu prilagodijo potrebam raznih generacij. Vsaka generacija ima namreč svoje življenjske percepcije in identifikacije same sebe.

**Daniela Bervar:** Torej je to ključ do daljnoročnega uspeha blagovne znamke?

**Primož Longyka:** Če to dobro počneš, ja. Nekateri se pri tem povsem redefinirajo, nekateri vztrajajo na obstoječem – denimo Coca-Colina celostna podoba se skozi čas praktično ni spremenila v zadnjih devetdesetih letih, razen modernizacije v napisu imena in steklenički z ohranjanjem tradicionalnih prvin, drugače je blagovna znamka takšna, kot je bila. Prav tako je tudi IBM eden izmed simbolov trajnosti, kakovosti znamke, ni pa "trendy," kar Coca-Cola skuša še zmeraj biti. Iz vidika inovativnosti se produkt ni spremenil, razen tega, da ima Coca-Cola v vsaki državi drugo recepturo; osnova, poslovna skrivnost ostaja enaka, v vsaki državi v polnilnicah pa dodajo različno vodo, drugačno razmerje sladkorja in CO<sub>2</sub>, glede na analize in blind testinge okusov potrošnikov po posameznih državah. Blagovna znamka se torej giblje znotraj konstante in prilagajanja.

**Daniela Bervar:** Coca-Cola torej ohranja blagovno znamko na vrhu s prilagajanjem in hkrati z inovativno kampanjo, ki jo spreminja glede na obdobja?

**Primož Longyka:** Ja, kampanja kot končna komunikacija zgodbe in taktika v nekem trenutku. Predvsem gre za inovacijo pri zgodbi o produktu in pri atributih produkta, ki jih komuniciraš, ker morajo biti prilagojeni potrebam, ki jih komuniciraš pri identifikaciji potrošnikov in ciljnih skupinah. Kampanja je lahko sezonska, zimska, letna, vsako leto drugačna. Inovativnost se odraža v tem, da zmoreš isti produkt komunicirati novemu potrošniku, ki ima popolnoma druge vrednote, kot jih je imela denimo prejšnja generacija, ki še zmeraj konzumira enak produkt. Po drugi strani je notranja inovativnost, inovativnost

postopkov, za podjetje je seveda nižanje stroškov na področju logističnih, nabavnih, administrativnih in drugih postopkov, ki jih je potrebno skrajšati, racionalizirati in izboljšati. Tukaj znatno doprinesejo drobne inovacije, ki se lahko nekajkrat dnevno, tedensko ponavljajo. V postopkih torej govorimo o nižanju stroškov ali izboljšanju kakovosti, predvsem za kupce v obliki podjetij in končne potrošnike. Pri produktih govorimo o inovacijah po eni strani v smislu nižanja proizvodnega stroška, da je produkt enako dober ali še boljši pri nižjih stroških proizvodnje tega produkta ali izvedbe storitve, po drugi strani pa ima velik pomen sledenje trendom in prilagajanje potrebam potrošnikov. En vidik je torej notranje-stroškovni, drugi vidik pomeni boljši produkt za končnega potrošnika.

**Daniela Bervar:** Na kaj je potrebno pri izvajanju inovacijske dejavnosti na tujih trgih po vašem mnenju usmerjati največ pozornosti?

**Primož Longyka:** Primer bo sedemnajst milijonov evrov vredna investicija slovenskega investitorja na Poljskem, gre za tamkajšnji največji Aquapark Fala v drugem največjem mestu Lodzu. Trg tako imenovanega wellnesa je izjemno dobro razvit, primerljivo s slovenskim trgom oziroma ponekod boljši. Aquapark je delan deloma po nemških vzorcih s poudarkom na vodi in vrhunskih toboganih. Na poljskem trgu v okviru akvaparkov ne prodajajo počitnic oziroma prave sprostitve. To se najbolj kaže že na sami strukturi, imajo solidne vodne površine, ni pa počivalnih površin z ležalniki. To se odraža tudi na cenikih, saj so že zgodovinsko lokalni investitorji izhajali iz navad in potreb potrošnikov ter kopirali ideje iz tujine v lokalne potrošniške navade. Prodajajo storitev na uro, saj je lokalna navada plavanja v bazenih že v zgodnjih jutranjih urah pred službo ali kasneje, niso pa pri nastankih akvaparkov poudarili, da lahko gre za nekajurno doživetje in pri tem imajo sedaj bistveno nižji izplen. Na Poljskem prav tako akvaparki nimajo zunanjih bazenov, kar se odraža v nizkem obisku kopalcev poleti, ki jih morajo dodatno stimulirati tudi z do 50 odstotnimi popusti. Na to področje sedaj vnašamo slovenski koncept, ki za poljski trg prinaša inovacijo – solidne notranje vodne površine s tobogani in vodnimi igrali, poudarek je na ležalnih in počivalnih površinah, barih restavracijah ter ogromnih zunanjih vodnih površinah s parkom in dvema hektarjema gozda. Poudarek bo na prodaji počitnic, saj je najbližje morje oddaljeno kakšnih 400 kilometrov in s slabimi prometnimi povezavami. Ljudje bodo lahko izkoristili počitnice v svoji okolici, kar za nas pomeni še dodaten potencial. Inovacija je torej akvapark, bazen, skupaj s konceptom počitnic, prav tako pozimi. Kar je pri nas v Sloveniji že ustaljena praksa, bo za poljski trg pomenilo inovacijo. Rezultat te inovacije bo drugačen produkt ter podaljšano zadrževanje gostov v bazenu, saj je cenik zastavljen tako inovativno, da bo akvapark navzven

bistveno cenejši od vseh ostalih, a bo v bistvu najdražji. Beležili bomo največji zaslužek na gosta, a imamo hkrati najnižji cenik za tri ure. Ne bomo imeli cene za eno ali dve uri, temveč ceno do tri ure, ki bo okvirno do 30 % nižja, kakor če sešteješ ceno 3 x 1 uro bivanja pri ostalih, druga cena pa bo za več kot tri ure ter občasni dodatni happy hour-ji. Prenašamo torej en koncept, ki se je v Sloveniji izkazal kot uspešen, vendar kot nič posebnega, na poljsko tržišče, ki ima veliko večjo potrebo po tovrstnih storitvah, kjer česar podobnega ni postavil še nihče poprej, torej uvajamo inovacijo. Gre za skupek slovenskih dobrih praks, ki bo predstavljal inovacijo na trgu, kar počnemo precej suvereno. Hkrati je potrebno pri tem upoštevati lokalne navade ter njihove navade trošenja za tovrstne storitve ter lokalno zakonodajo. To smo upoštevali, potreben pa je bil poudarek na spremljanju in raziskavi potrošniških navad v drugih akvaparkih, kar je bila moja poglobljena naloga. Tem navadam smo se morali prilagoditi.

**Daniela Bervar:** S kakšnimi ovirami in regulacijami ste se soočali pri vpeljevanju tovrstne inovacije na trg?

**Primož Longyka:** Pri eni oviri še iščemo inovativno rešitev – po zakonu je na Poljskem v vseh edukativnih in športnih prostorih prepovedana konzumacija alkohola, med te objekte tako sodi tudi naš akvapark, mi pa smo si obetali prav 40–45 % dohodka gostinskih storitev od prodaje piva. Kar bomo ukrenili je postavitev dodatnega lokala v avli pred blagajnami, kamor bo z zapestnicami možen prehod tudi med samim bivanjem v akvaparku. Seveda se je potrebno držati lokalnih predpisov in raje plačati nekaj več za doseganje le-teh, kakor si nakopati sovražnike ali nejevoljo potrošnikov. Kjer pa bi naše prilagajanje pomenilo res prilagajanje na absurdne stvari, si pomagamo pridobiti sogovornike, ki nam pomagajo najti "luknje v zakonu," kjer se je moč na drugačen način le-tem izogniti. Drugače je z navadami potrošnikov, katere je potrebno jemati zelo resno in jih upoštevati ali pa jih postopoma preusmeriti na nov način konzumiranja s poudarkom prednosti za njih.

**Daniela Bervar:** Ali ste se srečali še s kakšnimi drugimi ovirami, zakonskimi predpisi?

**Primož Longyka:** Seveda smo se morali držati predpisov, lahko bi jih za vsak bazenček našteval kar celo vrsto! Naleteli pa smo še na eno oviro, ki se nanaša na navade potrošnikov, namreč ljudje niso vajeni obiskovati savn goli, temveč s kopalkami, kar predstavlja sanitarni problem. Tukaj se navadam potrošnikov ne moremo prilagoditi, potrebno jih bo na primeren način z dobro strategijo navaditi na vstop v savne brez kopalk in jih izobraziti v tej smeri.

**Daniela Bervar:** Ali se bo vaša poslovna strategija odražala v reklamni kampanji in kako? Bo šlo za prenos slovenskega koncepta oglaševanja na poljski trg ali boste povezovali kampanjo z lokalnimi navadami?

**Primož Longyka:** Pri kampanji bo upoštevana predvsem tradicija, ki bo v veliki meri pripomogla, saj je bila Fala pred dvanajstimi leti izjemno velik bazenski kompleks, katerega so potrošniki radi obiskovali, občina pa jim je obljubljala, da bodo kompleks prenovili. Trenutno potrošniki čakajo na otvoritev, sledil bo močan PR, kar nam bo veliko pripomoglo, ko bomo akvapark odprli. Kampanja bo vsebovala elemente tistega, kar so si želeli in kar so dolgo časa pričakovali, nostalgijo generacij in privabljanje nekdanjih, zvestih generacij ter hkrati privabljanje mladih, ki si želijo nekaj novega, kvalitetnega, sodobnega, kar jim bomo tudi ponudili. Pri marketingu bo predvsem pomagala močna navezanost nekdanjih potrošnikov na objekt.

**Daniela Bervar:** Kako je poskrbljeno za marketinško – menedžersko in PR ekipo? Ali na Poljskem delujete v okviru slovenske menedžerske ekipe ali sodelujete z lokalno?

**Primož Longyka:** Zaenkrat je vse vodeno s strani Slovencev, sama investicija je zasluga slovenskega podjetja, prav tako je, usklajeno z menoj, za marketing in prodajo zadolžen Andrej Lisac, slovenski menedžer, ki je odgovoren tudi za operativo. Lokalna ekipa se postopoma rekrutira, imamo tudi lokalno PR agencijo, ki je zelo dobra in je naredila tudi celostno grafično podobo, internetnega razvijalca. Cilj je, da se čim prej vzpostavi lokalno ekipo. Moja naloga je, da otvoritveno fazo projekta speljem do konca, mislim pa tudi, da smo že našli novega generalnega menedžerja, ki bo moje delo od tod naprej tudi prevzel.

**Daniela Bervar:** Kakšna so bila začetna pogajanja, da je lahko pravzaprav slovensko podjetje investiralo v inovacijski projekt na Poljskem?

**Primož Longyka:** Takrat sicer še nisem bil del projekta, vendar se je zadeva pričela odvijati pred dvema letoma, kjer je tamkajšnja občina, ki je bila lastnica tega zemljišča in objekta, objavila razpis. Zgodila se je podobna situacija kot pri Terme Čatež z objektom v mestu Sarajevo, kjer je po formuli 90 : 10 občina prispevala 10 % vložka v obliki zemljišča, 90 % pa Terme Čatež. V našem primeru je proporcija 25 : 75, s tem da je občina namenila več zemljišča za namen gradnje hotela Hilton in parkirne hiše, podjetje pa celotna finančna sredstva za investicijo. Podjetje se je prijavilo na razpis in ga dobilo, saj je bilo tuje podjetje z veliko kapitala in dobrimi referencami, hkrati je bilo enako podjetje petnajst kilometrov stran

investitor Lekove tovarne. Ta projekt je tudi v neki meri posledica Lekove investicije na Poljskem.

**Daniela Bervar:** Kaj torej menite, je inovacijski menedžment tista gonilna sila, ki je predpogoj za internacionalizacijo evropskih podjetij? Je inovacija ključen faktor?

**Primož Longyka:** Poznamo več načinov prodaje na trgu. Eden izmed njih je prodor z nizko ceno, torej poceni produkt, denimo alpsko mleko, ki ne rabi biti ne dobro, ne inovativno. Cilja se na čim cenejšo embalažo, ki vsebuje dobro mleko in to je to. Primerno je za ciljne klientele, ki iščejo poceni produkt, ki bo zadovoljil njihove osnovne produkte. Inovativnost potrebuješ, ko ciljaš na višje segmente ali ko si na segmentih, ki sami po sebi zahtevajo inovativnost, denimo farmacija. Tudi če si poceni, moraš v tem primeru biti inovativen ali generik; čeprav so generiki večinoma kopije, pa vendar predstavljajo inovativnost, saj je tudi kopije potrebno imitirati na inovativen način. Pri inoviranju in revolucionarnih inovacijah je zmeraj na začetku potrebno "požeti smetano," ne glede na to, koliko je tvoj produkcijski strošek, ter inovacijo dobro patentirati, da te vsaj pet let ne morejo kopirati. Ko te pričnejo posnemati, pa moraš seveda spustiti ceno, saj nisi več edini ponudnik in nisi več inovativen. Takrat se začne cenovni boj. Dobro pa je tudi, če si hkrati cenejši in še vedno profitabilen, s tem da ne inoviraš na kakovosti, ampak na notranjih postopkih, nabavi in logistiki, da si lahko še vedno cenejši od drugih ponudnikov.

**Daniela Bervar:** In še morda epilog – torej ali po vašem mnenju lahko podjetje brez inoviranja in inovacijskega menedžmenta dolgoročno dosega mednarodno rast? Kolikšna je pomembnost inoviranja in dobrega inovacijskega menedžmenta?

**Primož Longyka:** Odvisno je od dejavnosti, ene zahtevajo več inoviranja, druge manj. Nekateri osnovni produkti ne potrebujejo praktično nobene inovativnosti, primer je sladkor. Bistven element je cena, potrošniki ne gledajo na kvaliteto, prav tako je embalaža povsem preprosta, saj se pri tovrstnih osnovnih produktih potrošniki ustrašijo prelepe embalaže, ker jim to ustvari prepričanje, da je produkt dražji. Po drugi strani panoge kozmetike, čistilnih sredstev, neprestano zaradi konkurenčnosti predstavljajo inovacije na temo "all in one" z vedno več lastnostmi, ki so boljše od prejšnjih produktov. Skratka, inovativnosti je več, med drugim, kot sem dejal, da si cenejši, pri vstopanju na mednarodne trge pa je pomembno, da produkt prilagodiš na potrošniške navade. Če je inovacija povsem drugačna in nova, je pomembno, da jo primerno predstaviš kot nekaj dobrega oziroma boljšega, kar so do sedaj potrošniki uporabljali in tudi pri tem prepričevanju moraš biti inovativen. Torej, inovativnost

je pomemben dejavnik za prodor na mednarodne trge, ni pa seveda edini. Odvisno je od segmenta in od panoge podjetja, v katerem deluje.

**Daniela Bervar:** Gospod Longyka, hvala za vaš čas in intervju.

**Primož Longyka:** Z veseljem.

## PRILOGA D: Primer sporočila za javnost vodnega parka Fala

### **Nowa Fala za rok – wmurowali kamień węgielny**

12. 7. 2006



**Kaskady, bicze wodne, jacuzzi, sauny, baseny z bardzo zimną i bardzo gorącą wodą, rzeki - dzika i spokojna, 60-metrowa zjeżdżalnia, 25-metrowy basen pływacki, basen ze sztuczną falą, do którego będzie się wchodziło wprost z plaży - to tylko niektóre z atrakcji nowoczesnego parku wodnego, który powstanie na miejscu dawnego kąpieliska "Fala".**



Otwarcie zaplanowano równo za rok. Wczoraj przedstawiciele władz miasta i słoweńskiej spółki podpisali akt erekcyjny i wmurowali kamień węgielny pod budowę łódzkiego aquaparku przy al. Unii.

- Teren aquaparku będzie miał około 10 hektarów powierzchni, z czego około 2,5 tys. m kw. stanowić będzie lustro wody. Znajdzie się tu też jedyna w Polsce zjeżdżalnia typu "kamikadze" - długości 60 m przy 20 m różnicy poziomów - mówi Witold Rosset, zastępca dyrektora Wydziału Gospodarowania Majątkiem UMŁ.

Większość atrakcji będzie dostępna przez cały rok, bowiem znajdzie się w trzech ogromnych szklanych piramidach.

Łódzki aquapark będzie największym tego typu kompleksem w Polsce. Nie wiadomo jeszcze, jaka będzie oficjalna nazwa obiektu. Słoweńska strona proponuje "Łódzką Riwierę", magistrat "Nową Falę". Kąpieliskiem ma zarządzać spółka Aqua Park Łódź, utworzona przez gminę Łódź i firmę. Słoweńcy zapewniają pieniądze na realizację (15 mln euro), miasto zaś udostępnia teren. W kolejnych latach w pobliżu kąpieliska ma powstać hotel.

Vir: Express Ilustrowany, 2006: *Nowa Fala za rok – wmurowali kamień węgielny*.

Dostopno na <http://lodz.naszemiasto.pl/wydarzenia/623629.html> (3. januar 2008).