

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nataša Tomić

**Komunikacijske prakse prenosa znanja za spodbujanje inovativnosti:
primer Ljubljanskega univerzitetnega inkubatorja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nataša Tomić

Mentorica: doc. dr. Urša Golob

Komunikacijske prakse prenosa znanja za spodbujanje inovativnosti:

primer Ljubljanskega univerzitetnega inkubatorja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Komunikacijske prakse prenosa znanja za spodbujanje inovativnosti: primer Ljubljanskega univerzitetnega inkubatorja

Znanje in inovativnost sta gonilo ekonomskega in družbenega razvoja ter v današnjem času predstavljata glavno konkurenčno prednost uspešnih podjetij. Spremembam v pojmovanju znanja in dejstvu, da vrednost raziskovanja kot procesa ustvarjanja znanja izhaja tudi iz njegove sposobnosti generiranja finančnega prihodka v procesu tržne izmenjave, se prilagaja tudi akademska sfera. Vse večji pomen imajo aplikativne raziskave in prenos znanja iz akademske sfere v gospodarstvo, zato je po zgledu svetovnih univerz tudi Univerza v Ljubljani ustanovila Ljubljanski univerzitetni inkubator (LUI), katerega namen je spodbujanje podjetništva in prenosa znanja, ustvarjenega na Univerzi, na trg. LUI na različne načine spodbuja prenos znanja in inovativnost ter se pri tem poslužuje različnih komunikacijskih praks, ki so namenjene predvsem povezovanju ljudi in znanj. Večinoma prenos znanj poteka po neformalnih poteh, formalnih komunikacijskih praks se poslužujejo le tam, kjer je to neizogibno. Izreden pomen imajo v LUI osebni stiki, medsebojni odnosi in neformalno komuniciranje. LUI komunicira predvsem z mladimi in temu so prilagojeni tudi načini komuniciranja, predvsem z vidika vsebine in oblike sporočil ter uporabe sodobne tehnologije in sodobnih komunikacijskih orodij.

Ključne besede: komunikacijske prakse, inovativnost, prenos znanja, inkubator, komuniciranje

Communication practices in knowledge transfer for encouraging innovation: Ljubljana University Incubator case study

Knowledge and innovation are the driving forces behind modern economic and social development, and represent the main competitive advantage that successful companies can have. The academic sphere also conforms to changes in the comprehension of knowledge and the fact that the value of research as a process of creating knowledge comes also from its ability to generate financial income in the process of market exchange. Since applied research and knowledge transfer from the academic sphere to the economy are gaining in importance, the University of Ljubljana, following the example of esteemed universities worldwide, founded the Ljubljana University Incubator (LUI). Its purpose is to stimulate entrepreneurship and transfer knowledge gained at the University to the market. LUI stimulates knowledge transfers and innovation in various ways. To do that, it employs different communication practices, intended mainly for connecting people and knowledge. Knowledge transfers mainly go through informal channels and use formal communication practices only when necessary. Personal contacts, interpersonal relations and informal communication matter greatly in LUI, since most of its communication is with young entrepreneurs. Its types of communication accommodate that circumstance, especially with regards to the content and form of messages and the use of modern technologies and communication tools.

Key words: communication practices, innovation, knowledge transfer, incubator, communication

Kazalo

1	Uvod	5
2	Znanje kot tržno blago v sodobnih družbah: produkcija in trženje znanja	6
2.1	Opredelitev znanja in znanosti	6
2.2	Vloga in pomen znanja v sodobnih družbah	8
2.3	Nove oblike produkcije znanja: znanje kot nekaj uporabnega	10
2.4	Politike znanosti v novem kontekstu	12
3	Koncept prenosa znanja: kako gre znanje na trg	13
3.1	Opredelitev prenosa znanja	13
3.2	Udeleženci prenosa znanja	15
3.3	Kako poteka prenos znanja	15
3.4	Dejavniki, ki vplivajo na prenos znanja	19
3.5	Vloga in pomen za gospodarstvo in akademsko sfero	21
4	Inovativnost in inovacijska sposobnost kot posledica uspešnega prenosa znanja	23
4.1	Inovativnost kot ključ do ekonomskega in družbenega razvoja	23
4.2	Dejavniki, ki vplivajo na inovativnost	25
4.3	Mehanizmi za spodbujanje inovativnosti	29
4.4	Vpliv prenosa znanja na inovativnost	34
5	Komunikacijske prakse pri prenosu znanja	35
5.1	Komuniciranje pri prenosu znanja: prenos informacij in spodbujanje inovativnosti	35
5.2	Komunikacijske prakse prenosa znanja	38
5.3	Uporaba tehnologij pri prenosu znanja	42
6	Študija primera: Ljubljanski univerzitetni inkubator	45
6.1	Metodologija in raziskovalne hipoteze	45
6.2	Ljubljanski univerzitetni inkubator	46
6.3	Kako poteka prenos znanja v LUI	48
6.4	Kako LUI spodbuja inovativnost	51
6.5	Komunikacijske prakse prenosa znanja v LUI	53
6.6	Diskusija rezultatov	58
7	Zaključek	62
8	Literatura	64

1 Uvod

Znanje je eden ključnih dejavnikov spodbujanja konkurenčnosti gospodarstva in ima v sodobni družbi vedno večji pomen, zato se vse več ukvarjamo s tem, kaj je znanje, kako nastaja, kako ga prenašamo in učinkovito porabimo. Nakopičeno znanje, ki ga nihče ne uporablja, ni vredno, zato se v zadnjem času veliko pozornosti namenja konceptu prenosa znanja, predvsem v smislu prenosa znanja iz akademske sfere v gospodarstvo. Z namenom spodbujanja in podpore pri prenosu teoretičnega znanja na trg v obliki ustanovitve podjetja v sklopu večine sodobnih univerz v Evropi in ZDA delujejo podjetniški inkubatorji, ki ponujajo strokovno pomoč pri pripravi poslovnega načrta, pri ustanovitvi in vodenju podjetja ter nudijo poslovne prostore za delovanje novonastalih podjetij. V Sloveniji za podporo podjetništvu deluje več kot 400 subjektov podpornega okolja (Stres, Trobec in Podobnik 2009), od tega trije univerzitetni inkubatorji – Ljubljanski univerzitetni inkubator, Podjetniški inkubator Univerze v Mariboru Tovarna Podjemov in Univerzitetni inkubator Primorske. V tej diplomski nalogi bomo poskusili ugotoviti, kako dejansko poteka prenos znanja v univerzitetnem inkubatorju in kakšne komunikacijske prakse se ob tem pojavljajo, za primer pa smo si izbrali Ljubljanski univerzitetni inkubator (LUI), ki deluje pod okriljem Univerze v Ljubljani.

V teoretičnem delu naloge si bomo najprej pogledali, kaj je znanje in kakšno vlogo ima v sodobni družbi ter zatem opredelili pojem prenosa znanja in ugotovili, kako poteka prenos znanja, kdo so udeleženci in kateri dejavniki vplivajo na učinkovitost prenosa znanja. V povezavi s prenosom znanja je velikokrat govor o inovativnosti, zato si bomo v nadaljevanju pogledali tudi, kaj je inovativnost, kako vpliva na razvoj gospodarstva in družbe ter kakšno vlogo ima pri tem prenos znanja. V zadnjem delu teoretičnega sklopa si bomo pogledali, kakšno vlogo ima komuniciranje pri prenosu znanja, kakšne komunikacijske prakse se ob tem pojavljajo in kako na prenos znanja vpliva uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologij. V drugem, praktičnem delu naloge bomo izvedli študijo primera. Najprej bomo opredelili Ljubljanski univerzitetni inkubator, potem pa analizirali, kako poteka prenos znanja v LUI, kako LUI spodbuja inovativnost ter kakšne komunikacijske prakse se ob tem pojavljajo. Na koncu bomo razložili rezultate in podali predloge za nadaljnje raziskovanje.

2 Znanje kot tržno blago v sodobnih družbah: produkcija in trženje znanja

Znanje ima v sodobni družbi zelo pomembno vlogo, kar se kaže tudi v strateških dokumentih, ki opredeljujejo razvoj naše družbe v prihodnosti. Leta 2000 je v Lizboni Svet Evrope sprejel sklep, da je cilj Evropske unije do leta 2010 postati najbolj konkurenčno in dinamično, na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, sposobno trajnostne gospodarske rasti z več in boljšimi delovnimi mesti ter večjo socialno kohezijo. Biti konkurenčen in dinamičen pomeni biti inovativen ter vedno znova ustvarjati nekaj novega. V sodobni informacijski družbi smo vsak dan zasuti z različnimi informacijami in podatki, s katerimi si vsakodnevno pridobivamo nova védenja in znanja o različnih stvareh, brez katerih bi v družbi zelo težko funkcionirali. S kreativnim povezovanjem pridobljenih informacij in znanj smo lahko inovativni ter ustvarjamo nova znanja, produkte in storitve, s katerimi smo lahko na trgu bolj konkurenčni ter ustvarjamo večje dodane vrednosti. Zato je pomembno vedeti, kako in kje se ustvarjajo nova znanja ter kako se pridobljena znanja prenašajo in s tem ustvarjajo napredek v družbi.

2.1 Opredelitev znanja in znanosti

Da bi lahko locirali, merili in upravljali z znanjem, moramo vedeti, kaj znanje sploh je. Definicija znanja se skozi čas spreminja, spremembe v njegovem pojmovanju pa so posledica sprememb v družbi in odnosa med znanostjo in družbo. Dostopnost študija, informacijski napredek in nove tehnologije so vplivale na to, da je znanje dobilo nov pomen in nove razsežnosti, znanost se je približala družbi, univerze pa so izgubile monopol nad produkcijo znanja.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) opredeljuje **znanje** kot »celot/o/ podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem« in **znanost** kot »dejavnost, ki si prizadeva metodično priti do sistematično izpeljanih, urejenih in dokazljivih spoznanj«. Znanost lahko opredelimo tudi kot nakopičeno zalogo znanja, ki se je oblikovalo skozi zgodovino, na osnovi objektivnih zakonitosti in človekovih opazovanj, izkušenj, predpostavk ter različnih metod pri spoznavanju narave in družbe (Stanovnik in Kavaš 2002, 9). Iz definicij lahko razberemo odnos med znanjem in znanostjo: znanost razvija zakonitosti in nova spoznanja ter na ta način ustvarja znanje, ki se ga potem učimo, si zakonitosti vtisnemo v spomin in tako pridobivamo nova znanja. Do znanstvenih rezultatov pridemo z različnimi oblikami raziskovalne dejavnosti, pridobivanje znanja pa je po zgornji definiciji pravzaprav učenje podatkov in

zakonitosti, ki jih razvijajo znanstveniki, ne pa rezultat posameznikovega miselnega procesa ter povezovanja pridobljenih informacij in podatkov v nova spoznanja, kot lahko razberemo iz nekaterih novejših definicij znanja. V teh se poudarja aktivnost posameznika pri pridobivanju znanja, prav tako se iz definicij lahko razbere, da kot znanje ne velja samo znanje, ki nastane v znanstvenih krogih, temveč se znanje v sodobni družbi lahko pridobi tudi zunaj akademske sfere. Vse bolj pomembno postaja tudi neformalno pridobljeno znanje, prav tako izkušnje in sposobnosti posameznika. Poudarja se uporabnost znanja, pomembno ni več samo, kaj posameznik zna, ampak kaj lahko s tem znanjem naredi (Barnett 1999, 42). V novejši literaturi, ki obravnava to tematiko, zasledimo tudi pojem **intelektualni kapital** posameznika, ki se vsebinsko nanaša na vsoto znanj, izkušenj, sposobnosti in kompetenc posameznika, pri čemer se upošteva znanje, pridobljeno s formalnim ali neformalnim izobraževanjem, delovne in druge izkušnje, ki so oblikovale posameznika, norme in vrednote posameznika ter njegove osebne lastnosti.

Velikokrat se zamenjujeta pojma **informacija** in znanje. Huseman in Goodman (1999) znanje opredeljujeta kot informacijo, ki obtežena s kombinacijo izkušenj, resnice, presoje, intuicije in vrednotami posameznika omogoča, da posameznik oceni nove situacije in upravlja s spremembami. Izkušnje, resnica, presoja, intuicija in vrednote so po njunem mnenju ključni elementi znanja (Huseman in Goodman 1999, 107). O znanju torej govorimo, ko pridobljene informacije skozi kognitivne miselne procese obdelamo, jih smiselno povežemo z ostalimi informacijami, jih interpretiramo in jim damo neki smisel.

Obstaja več klasifikacij znanja, najbolj pogosto pa zasledimo delitev na **eksplicitno** (opredmeteno, odkrito) in **implicitno** (tacitno, prikrito, tiho) znanje. Eksplicitno ali zunanje znanje je tisto, ki ga lahko merimo in je izraženo v obliki zapisanih dokumentov in postopkov, informacijskih baz ipd., implicitno ali prikrito znanje pa je osebno znanje, pogosto skrito le v glavi posameznika, ki se odraža v obliki kulture, idealov, vrednot in navad posameznika (Polak 2005, 5–6). Glede na lastnosti ima eksplicitno znanje večjo stopnjo prenosljivosti (ang. *transferability*) in ga lažje prenašamo, prikrito znanje pa ima visoko stopnjo vtisljivosti (ang. *embeddeness*), kar pomeni, da je bolj vtisnjeno v spomin (Van Krogh in Roos 1996, 14).

Lundvall in Johnson (v Stanovnik in Kavaš 2002) delita znanje v **štiri kategorije**: znati in vedeti kaj (ang. *know what*), znati in vedeti zakaj (ang. *know why*), znati in vedeti kako (ang. *know how*) ter znati in vedeti kdo (ang. *know who*). Prva kategorija (»know what«) se nanaša

na znanje o dejstvih, znanje je v tem primeru opredeljeno s pojmom informacija. Druga kategorija (»know why«) se nanaša na znanje o zakonitostih narave in družbe, tretja kategorija (»know how«) pa opredeljuje strokovna znanja in sposobnosti ter se nanaša na to, kako napraviti določene stvari. Zadnja kategorija (»know who«) vključuje informacije o tem, kdo poseduje določeno znanje in kdo ve, kako se rešujejo določeni problemi (Stanovnik in Kavaš 2002, 63–65).

Posledica sprememb v družbi in sprememb v pojmovanju znanja, poudarjanju uporabnosti znanja in novih potreb družbe, je nastanek vse več uporabnih, aplikativnih znanosti. Znanost v sodobni družbi izgublja svoj elitizem in vse več dela za potrebe širše družbe, sodeluje z družbo, znanstveniki pa vse bolj raziskujejo realne probleme družbe in iščejo njihove rešitve. Znanost presega meje akademske sfere ter prehaja od elitnosti in avtoritarnosti k bolj odprtemu in praktičnemu dialogu z družbo (Elam in Bertilsson 2002, 3).

2.2 Vloga in pomen znanja v sodobnih družbah

Znanje je postalo ključni dejavnik razvoja sodobnih družb, razlogi za to pa so večplastni. Dejstvo, da je življenjska doba večine proizvodov postala izredno kratka, da smo priča izredno hitremu in širokemu napredku novih področij znanja, da je celotni gospodarski razvoj odvisen od prepletenega delovanja vseh naprednih tehnologij (informacijsko-komunikacijska tehnologija, biotehnologija, nanotehnologija, tehnologija novih materialov itd.), da vse bolj narašča pomen storitvenega sektorja ipd. Vse to je pripeljalo do tega, da se je v zadnjih letih vloga znanja v družbi zelo povečala.

Sodobna gospodarstva ne temeljijo več toliko na kapitalu in delu, temveč na znanju in v modernih organizacijah je znanje tisti element, ki je ključnega pomena za uspeh. Z znanjem lahko podjetja ustvarjajo visoke dodane vrednosti, hkrati pa je znanje težko posnemljivo, zato si na osnovi znanja podjetja najlažje ustvarijo ali ohranijo konkurenčno prednost. Konkurenčnost sodobnih podjetij temelji na kakovosti, prilagodljivosti, tržni usmerjenosti in poprodajnih storitvah, po mnenju mnogih pa je v današnjem času glavna konkurenčna prednost uspešnih podjetij inovativnost. Biti inovativen ni lahko, saj inovativnost zahteva veliko znanja, timskega dela, sodelovanja, multidisciplinarnosti, ustrezno poslovno okolje in

seveda finančna sredstva, saj so stroški raziskav in razvoja ter marketinga zelo visoki (Stanovnik in Kavaš 2002, 3).

Znanje pa ni pomembno le za uspeh podjetij in gospodarstva, temveč vpliva na razvoj in delovanje celotne družbe, saj nova znanja in razvoj novih tehnologij vplivajo na naš vsakdan in korenito spreminjajo način življenja. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja se je izoblikovala nova razvojna paradigma in temeljni strateški cilj Evropske unije je postal oblikovanje Evrope kot družbe znanja. **Družba znanja** je kompleksen pojem mehanizmov prenosa znanja, politik in pogojev med investitorji, ustvarjalci znanja ter njegovimi uporabniki, ki s pomočjo različnih vnosov ustvarjajo nove proizvode, patente, procese in storitve (Polak 2005, 8). Za družbo znanja je značilno, da se poudarek z investicij v fizični kapital seli k učenju in ustvarjanju novega znanja. Za prehod v družbo znanja je nujno povečevanje vlaganj v znanje in človeški razvoj, ob tem pa je treba izboljšati tudi sodelovanje in komunikacijo med akademsko, javno in politično sfero. Tega se zaveda tudi Svet Evrope, saj je leta 2002 v Barceloni kot enega temeljnih ukrepov za doseganje ciljev Lizbonske strategije sprejel odločitev, da je treba do leta 2010 delež sredstev, namenjenih za raziskave in razvoj, povečati na tri odstotke BDP (po podatkih Statističnega urada RS (2009) je bil v Sloveniji ta delež v letu 2007 le 1,45 % BDP), izoblikovanih pa je tudi veliko mehanizmov za spodbujanje sodelovanja med vključenimi akterji.

Znanje vpliva na razvoj družbe, prav tako pa tudi razvoj družbe vpliva na razvoj znanja in njegovo mesto v družbi. Sodobna družba deluje po tržnih principih, vrednost stvari se oblikuje glede na ponudbo in povpraševanje, in če neka vrednost nima tržnega potenciala, potem tudi nima večje vrednosti. V sodobni družbi je pomemben predvsem ekonomski uspeh, ki se meri »praktično in izključno z višino dobička oziroma izgube« (Stanovnik in Kavaš 2002, 10). Marketinška naravnost družbe vpliva tudi na pojmovanje znanja in njegovo vrednost v družbi. Lahko bi rekli, da je bilo znanje včasih vrednota, v današnjem času pa se vrednoti in se obravnava kot produkt z vrednostjo – uporabno in/ali finančno. Znanje je postalo **tržno blago**, ki se ustvarja zato, da bi se prodalo (Amudhavalli 2007, 5). Razlogov za spremembe v pojmovanju znanja je verjetno več, vsekakor pa je imela zelo pomembno vlogo pri tem globalizacija in razvoj (predvsem komunikacijskih) tehnologij, s katerimi sta pridobivanje in izmenjava informacij in znanja postala veliko lažja in bolj preprosta kot včasih. Tudi zavedanje, da je znanje tisto, ki kroji obstoj in napredek gospodarstev, ter s tem vedno večje

povpraševanje po visoko izobraženi in usposobljeni delovni sili, je vsekakor vplivalo na vse večji pomen znanja v družbi.

2.3 Nove oblike produkcije znanja: znanje kot nekaj uporabnega

Z razvojem družbe, demokracijo in globalizacijo se je spremenil tudi odnos do znanja in njegove produkcije. V preteklosti znanje ni bilo dostopno vsem, temveč le nekaterim, danes pa je znanje in dostop do njega pravica vsakega. Izobraževalni oz. šolski sistem se je vsekakor spremenil, ko je izobraževanje postalo množično in dostopno vsakomur, spremembe pa je povzročil tudi pojav vse več ponudnikov izobraževanj ter zasebnih šol in univerz. V zadnjem času smo priča tudi spremembam v načinu financiranja univerz in visokih šol, kar vodi do tega, da se morajo tudi univerze in druge raziskovalne inštitucije obnašati tržno ter prilagoditi svoje programe in način delovanja tržnim potrebam.

Stanje v družbi, nove tehnologije, dostopnost in včasih celo prenasičenost z informacijami, stalne spremembe, hitro življenje ... vse to vpliva tako na nas in naš način življenja, kakor tudi na to, kako vrednotimo stvari okoli nas. Tudi na to, kaj je v družbi pomembno, katera znanja veljajo, katera so vredna, kaj nas zanima in čemu posvečamo svoj čas. Sodobna učeča družba (ang. *learning society*) je družba, ki ustvarja vse več informacij (informacijska družba, družba znanja), njeno bistvo je v informacijah in podatkih, ki se jih lahko hrani, prodaja in kupuje na trgu (Barnett 1999, 42). To se kaže tudi v tem, kaj je pomembno na trgu dela. Delodajalce ne zanima več toliko, kaj nekdo zna, temveč kaj lahko naredi. V današnjem času se poudarja t. i. know-how, medosebni odnosi, timsko delo, akcija in reševanje problemov. Znanje se obravnava kot izdelek, ni pomembno razumevanje, važnejše so informacije, usmerjenost k nalogam, praktičnost, multidisciplinarnost in vseživljenjsko učenje, ki omogoča prilagajanje nenehnim spremembam (Barnett 1999, 48–49).

Spremembe v družbi in pomenu znanja v njej občutijo tudi tisti, ki znanje ustvarjajo (predvsem univerze), kar se kaže v tem, da se znanje in njegova produkcija prav tako prilagajata potrebam družbe. Nastajajo nova področja znanj, multidisciplinarni študiji, študiji na daljavo, univerze niso več edini ponudniki znanj in tudi njihovo delovanje je odvisno od sposobnosti prilagajanja trendom in potrebam trga. Če opazujemo spletne strani fakultet in univerz, njihove oglase v časopisih in revijah, potem hitro ugotovimo, da tudi univerze vse

bolj delujejo po tržnih principih. Če znanje razumemo kot produkt, potem se visoko šolstvo enači z industrijo znanja: univerze so »tovarne« za proizvodnjo znanja, študenti pa so njihovi »kupci« (Barnett 1999, 1). Svoje programe morajo narediti zanimive, po končanem študiju pridobljeno znanje pa mora imeti čim večjo vrednost na trgu in študentom zagotoviti čim večjo zaposljivost na trgu dela. Pojmi, ki smo jih včasih povezovali z visokim šolstvom in znanjem, so bili znanost, bistroumnost, resnica, objektivnost, disciplina, danes pa so jih zamenjali pojmi, kot so kompetenca, spretnost in sposobnost, prenosljivost in izkupiček, največjo vrednost imajo predvsem tiste spretnosti in znanja, zaradi katerih bodo ljudje postali iznajdljivejši, učinkovitejši in hitrejši pri svojem delu (Barnett 1999, 5). Gibbons (1994) govori o pojavu novega načina produkcije znanja v sodobni družbi, v katerem je poudarek na uporabnosti znanja in njegovi vpletenosti v družbo (kontekstualizacija znanosti). Po njegovem mnenju nov način ne zamenjuje načina produkcije znanja, ki je značilen za tradicionalno družbo in je za mnoge odraz prave znanosti, temveč je njegova nadgradnja. Produkcijo znanja v moderni družbi zaznamujejo uporabnost, transdisciplinarnost, heterogenost in organizacijska raznolikost, družbena odgovornost, refleksija ter kontrola kakovosti. Gibbons (1994) prav tako ugotavlja, da so zaradi sprememb v družbi in novega načina produkcije znanja univerze in raziskovalni laboratoriji še vedno največji, vendar ne več edini proizvajalci znanstvenega znanja.

Včasih so le redki lahko prišli do znanja in samo nekateri so lahko ustvarjali nova znanja. Veljalo je samo znanje, ki se je pridobilo na univerzah in v znanstvenih institucijah, kjer so le znanstveniki lahko ustvarjali nova znanja, te iste institucije pa so tudi vrednotile, katera nova spoznanja veljajo kot znanja in se lahko prenašajo v družbo. V sodobni družbi se nekoč ostrameja med družbo in znanostjo briše, znanost prehaja od prvotne elitnosti in avtoritarnosti k večji vključenosti v družbo ter dialogu z njo, saj družbene relevantnosti in vrednosti znanja ne določajo več le znanstveniki, temveč se ta preverja tudi v družbi (Elam in Bertilsson 2002, 8–10). Ljudje vse bolj spremljajo napredek v znanosti, se želijo informirati in poučiti o novih znanstvenih dosežkih in rešitvah, ki lahko vplivajo na njihovo življenje, ter izražajo svoje mnenje, strinjanje ali nestrinjanje z znanstvenimi dognanji in smerjo razvoja znanosti. Elam in Bertilsson (2002) govorita o pojavu aktivnega, znanstveno podkovanega prebivalstva (ang. *scientific citizenship*), ki je po njunem mnenju pogoj za prehod v družbo znanja, v kateri se nova znanstvena dognanja in inovacije preverjajo v družbi. Aktivni, znanstveno podkovani člani družbe so po njunem mnenju lahko vsi, ki želijo sodelovati pri reševanju nekega družbenega problema, zato je naloga znanstvenikov, da znanost in njena dognanja približajo

družbi, da bi njeni člani lahko učinkovito opravljali svojo nalogo aktivnih državljanov v sodobni demokratični družbi znanja.

2.4 Politike znanosti v novem kontekstu

Pojmi in pojavi, kot so nova ekonomija, na znanju temelječa družba in globalizacija, so povzročili spremembe v gospodarstvu intudi v znanosti. V sodobnem času mora tudi znanost delovati po tržnih principih, po katerih se (ekonomski) uspeh meri glede na ustvarjanje visokih dodanih vrednosti produktov in storitev, ki pa seveda temeljijo na znanju in inovativnosti. Vrednost raziskovanja kot procesa ustvarjanja znanja ne izhaja več le iz uporabne vrednosti ustvarjenega znanja, temveč predvsem iz njegove sposobnosti generiranja finančnega prihodka v procesu tržne izmenjave. V raziskovalno-razvojni dejavnosti imajo vse večji pomen aplikativne raziskave, spodbuja se neposreden prenos znanja iz akademske sfere v gospodarstvo in sodelovanje raziskovalne sfere z industrijo (Naidoo v Barnett 2005, 30). Spodbujanje raziskovalne sfere k večji odzivnosti na razmere v gospodarstvu in družbi se kaže tudi v politikah vlad, ki s svojimi mehanizmi in ukrepi vplivajo na usmeritve in prioritete raziskovalno-razvojne dejavnosti. Osnovni cilji teh ukrepov so v učinkovitejši izrabi virov in povečanju mednarodne konkurenčnosti, ki jo lahko dosežemo z izboljšanjem dostopa industrije do obstoječega znanja na univerzah in inštitutih, z večjo mobilnostjo raziskovalcev, s povečanjem komercializacije raziskovalnih rezultatov, boljším razumevanjem tržnih razmer ter z različnimi mrežnimi povezavami javnega in zasebnega sektorja (npr. tehnološke platforme, grozdi ipd.). Da bi povečali absorpcijske sposobnosti za prenos tehnologije in inovacij iz svetovne zakladnice znanja ter za spodbujanje hitrejšega prenosa znanja v gospodarstvo tudi raziskovalne organizacije (univerze, visokošolski zavodi, raziskovalni inštituti ipd.) vzpostavljajo različne posredniške strukture, kot so tehnološki centri in parki, univerzitetni inkubatorji, pisarne za prenos tehnologij, centri odličnosti ipd.

3 Koncept prenosa znanja: kako gre znanje na trg

V zadnjem času ima znanje vse večji pomen, zato se tudi vse več ukvarjamo s tem, kaj znanje je, kako nastaja, kako ga prenašamo in učinkovito uporabimo. Levine in Gilbert (1998) menita, da pomen prenosa znanja v gospodarstvu v zadnjem času narašča predvsem iz treh razlogov: znanje postaja pomemben del vrednosti organizacij, struktura organizacij postaja vse bolj decentralizirana in zaposleni so vse bolj vpleteni v oblikovanje poslovnih strategij podjetij, nove informacijske tehnologije pa omogočajo lažje komuniciranje in oblikujejo nove oblike prenosa znanja. V tej točki se bomo osredotočili predvsem na koncept prenosa znanja, kako poteka prenos, kdo so udeleženci in kateri dejavniki vplivajo na učinkovitost prenosa znanja.

3.1 Opredelitev prenosa znanja

V gospodarstvu je znanje ključni dejavnik za doseganje konkurenčne prednosti in uspeha na trgu, zato je pomembno, da imajo podjetja dostop do obstoječega znanja in razvijajo nova znanja, ki jim bodo omogočila biti pred konkurenco in tako obdržati ali izboljšati svoj položaj na trgu. Nekatera znanja nastajajo v podjetjih, v večini pa za podjetja uporabno znanje nastaja izven podjetij, npr. na univerzah, v raziskovalnih inštitutih in laboratorijih. Da pa ne bi prišlo do nesistematičnega in nenačrnega kopičenja znanja, morajo podjetja znati gospodariti z znanjem, to pomeni se zavedati, intenzivno upoštevati in obvladovati procese vnosa in iznosa znanja (Polak 2005, 8). Ne glede na to, kje znanje nastaja, ga je treba prenesti do tistih, ki bodo pridobljeno znanje lahko učinkovito uporabili. Pojem **prenos znanja** se torej nanaša na proces, pri katerem se znanje enega subjekta (organizacije, oddelka ali posameznika) prenese do tistih subjektov (organizacij, oddelkov ali posameznikov), ki lahko to znanje uporabijo (Levine in Gilbert 1998, 1).

V literaturi zasledimo tudi pojem **prenos tehnologije**, ki se pogosto enači s prenosom znanja, saj je tehnologija pogosto definirana kot »*znanstveni* prikaz in obravnav/a/ tistih naprav, postopkov in procesov, s pomočjo katerih uresničujemo izkoriščanje naravoslovnih spoznanj za gospodarske, civilizacijske in kulturne potrebe« (Stanovnik in Kavaš 2002, 9). Tehnologija v tem primeru torej ni vezana samo na naprave, temveč gre tudi za procese in postopke, torej lahko rečemo, da gre za eno obliko znanja. V Priročniku za prenos tehnologij (2002, 1) je

prenos tehnologij definiran kot »proces, v katerem je znanje, tehnologija ali informacija, razvito v eni organizaciji, na enem področju ali z enim namenom, uporabljeno oziroma izrabljeno v drugi organizaciji, na drugem področju ali z drugim namenom.« Podobno si prenos tehnologije razlaga tudi Rogers (2003, 150), ki pravi, da je prenos tehnologije proces, skozi katerega se izsledki bazičnih in aplikativnih raziskav prenesejo v uporabo prejemnikom.

Ko se govori o prenosu znanja, se pogosto srečamo tudi s pojmom **komercializacija znanja**. S tem pojmom označujemo predvsem prenos znanja v gospodarstvo oz. prenos in prodajo znanja na trgu. Rogers (2003, 152) komercializacijo opredeli kot pretvorbo raziskovalne ideje v produkt ali storitev, ki je namenjen prodaji na trgu. Torej gre tudi v tem primeru za prenos znanja, le da se pri tem poudarja trženje znanja na trgu in ne le njegova uporabnost. V primeru komercializacije znanja ni važno le, da se znanje prenese od enega subjekta do drugega, ki bo to znanje uporabil, ampak je važno, da je na koncu procesa znanje oz. njegova uporabnost dosegljiva na trgu in prinese tržno korist (dobiček). Na neki način komercializacijo znanja oz. prenos znanja na trg opredeljuje tudi pojem **inovacija**, ki je rahlo dvoumen, saj lahko označuje proces in tudi njegov rezultat. V prvem primeru je inovacija definirana kot proces spreminjanja zamisli ali ideje v izdelek, proizvodni postopek ali storitev, torej prenos izuma na trg (tako definicijo inovacije predlaga tudi OECD), po drugi strani pa se pojem inovacija nanaša tudi na nove ali izboljšane izdelke ali storitve, ki so uspešne na trgu – v tem primeru se pojem nanaša na rezultat postopka (Burgar 2001, 18). Kadar se pojem inovacije nanaša na postopek, ga lahko primerjamo s prenosom znanja na trg.

Iz definicij razberemo, da gre v vseh treh primerih za podobne izraze, zato bomo za potrebe te diplomske naloge vedno govorili le o prenosu znanja, ki ga razumemo kot širši pojem od prenosa tehnologije in komercializacije znanja. Pojem prenosa znanja lahko razumemo zelo široko (prenos znanja znotraj organizacij, med organizacijami, med organizacijami in širšo družbo ter med posamezniki bodisi v organizacijah bodisi v širši družbi), vendar se bomo tukaj osredotočili predvsem na to, kako posamezne organizacije skrbijo za prenos lastnega znanja znotraj organizacije in na prenos znanja med organizacijami.

3.2 Udeleženci prenosa znanja

Da bi boljše razumeli proces prenosa znanja v gospodarstvu, moramo najprej opredeliti udeležence oz. subjekte prenosa znanja. Na eni strani so tisti, pri katerih znanje nastaja, na drugi pa tisti, ki novonastalo znanje črpajo in ga uporabljajo za povečanje dodane vrednosti njihovih izdelkov in/ali storitev. Vmesni člen pri prenosu znanja v gospodarstvu je država, ki je z načrtovanjem politik, pogosto tudi financiranjem in koordinacijo, vpeta med udeležence prenosa znanja in na ta način pospešuje ali zavira prenos znanja (Polak 2005, 6).

Dejavnost, v kateri nastaja novo znanje, po definiciji OECD imenujemo **raziskovalno-razvojna dejavnost**. To po metodologiji Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD, *Organisation for Economic Co-operation and Development*), ki jo uporabljamo pri statističnih izračunih tudi v Sloveniji, delimo na pet sektorjev: vladni sektor, visokošolski sektor, poslovni sektor, zasebni nepridobitni sektor in sektor tujine. **Vladni sektor** tvorijo institucije, ki družbo oskrbujejo z javnimi dobrinami in storitvami, ki jih ne prodajajo družbi, ter izvajajo vladno, ekonomsko in socialno politiko države. **Visokošolski sektor** tvorijo univerze in druge izobraževalne ustanove, kjer se izvaja izobraževanje po srednji šoli, raziskovalni inštituti, eksperimentalne enote in klinike, ki so pod neposrednim nadzorom in upravljanjem visokošolskih institucij. **Poslovni sektor** sestavljajo gospodarske družbe in organizacije, ki proizvajajo ter prodajajo blago in storitve. To so predvsem zasebna ali javna podjetja in zasebni, tržno usmerjeni nepridobitni inštituti. **Zasebni nepridobitni sektor** obsega zasebne nepridobitne institucije, ki oskrbujejo gospodinjstva in zasebnike ter zasebne raziskovalce. **Sektor tujine** sestavljajo fizični in pravni subjekti zunaj državnih meja, kot so npr. mednarodne organizacije. Sem ne spadajo poslovni subjekti, ki delujejo v državi. Znanje nastaja predvsem v visokošolskem in vladnem sektorju, poslovni sektor pa to znanje črpa in ga uporablja (Polak 2005, 6–11).

3.3 Kako poteka prenos znanja

Večina avtorjev, ki v svojih delih obravnavajo prenos znanja, poudarja, da prenos znanja ni enkraten pojav, temveč je proces, vsak od njih pa ima svoj pogled na to, kako ta proces poteka.

Levine in Gilbert (1998, 1–3) pri procesu prenosa znanja razlikujeta pet faz, ki pa niso nujno vse vsebovane pri vsakem prenosu znanja, ampak se lahko prekrivajo ali celo povezujejo. Te faze so oblikovanje ideje, delitev (z drugimi), vrednotenje, diseminacija in sprejetje.

Szulanski (2000, 9) loči štiri faze pri prenosu znanja – iniciacija oz. uvajanje, implementacija oz. izvajanje, vključitev in integracija oz. združitev.

O štirih fazah prenosa znanja govorita tudi Huseman in Goodman (1999), ki sta razvila model za konceptualizacijo in ravnanje z znanjem. Njun model vsebuje štiri faze ravnanja z znanjem, v centru modela pa je vizija organizacije, s čimer poudarjata, da vizija (strateška vizija oz. poslanstvo ter tudi organizacijska kultura in vrednote) vpliva na to, kako se v določeni organizaciji ravna z znanjem. Štiri faze njunega modela, ki si ciklično sledijo, so: identifikacija in zajetje znanja, vrednotenje in prioritiziranje znanja, porazdeljevanje in utrditev znanja, oblikovanje in povezovanje novega znanja (Huseman in Goodman 1999, 213).

Tudi Rogers (2003) je razvil svoj model, ki opisuje proces širjenja novosti v organizacijah. Po njegovem mnenju je ta proces sestavljen iz petih faz (iskanje priložnosti, primerjanje, prilagajanje oz. usklajevanje, razjasnitev in privajanje (rutiniranje)), ki so združene v dva podprocesa – sprejemanje in uvajanje novosti. Faza sprejemanja novosti predstavlja zbiranje informacij, oblikovanje koncepta in načrta sprejema novosti ter vodi do odločitve o sprejemu ali zavrnitvi novosti. Uvajanje novosti pa izraža celotno dogajanje, aktivnosti in odločitve, ki so pri prejemniku v povezavi z uvajanjem novosti in njeni uporabi (Rogers 2003, 420–422).

Če povzamemo, lahko rečemo, da je pri prenosu znanja treba najprej identificirati znanje, ga ovrednotiti in prepoznati, kje vse bi ga bilo mogoče še uporabiti. V naslednji fazi je treba znanje prenesti oz. ga deliti z drugimi, ga uvajati v novo okolje, zadnja faza pa je sprejetje oz. uveljavitev znanja v okolju, kamor je bilo prenešeno.

Če hočemo razumeti proces prenosa znanja, se moramo vprašati tudi, na kakšne načine lahko znanje zajamemo oz. v kakšnih oblikah se znanje lahko prenese. Huseman in Goodman (1999, 214) omenjata nekaj načinov zajetja obstoječega znanja v neki organizaciji. Po njunem je lahko znanje v organizaciji zajeto v patentih, licencah, avtorskih pravicah, poslovnih skrivnostih, blagovnih znamkah, raznih priročnikih, ki vsebujejo informacije o trgu, kompetenci, sposobnostih zaposlenih ipd. Davenport, De Long in Beers (1997) so glede na izsledke raziskave, ki so jo izvedli med 23 organizacijami, prepoznali tri tipe shranjevanja znanja: zunanje znanje (npr. analiza konkurence), strukturirano notranje znanje (npr. poročila

raziskav, tehnike in metode dela ipd.) in neformalno notranje znanje (npr. baza razprav in spoznanj, know-how ipd.). Poseben poudarek pa so dali tudi znanju, ki ni nikjer posebej shranjeno in se nahaja v glavah zaposlenih v organizaciji, t. i. skrito ali tacitno znanje (Davenport, De Long in Beers 1997, 4–5). V organizacijah pa ni vedno mogoče prepoznati, kje in v kakšni obliki znanje obstaja. Na to opozarjata tudi Cummings in Teng (2003, 42), ki menita, da je znanje v organizacijah lahko vsebovano v različnih elementih organizacije – v ljudeh in njihovih sposobnostih, produktih, tehničnih orodjih, v procesih in sistemih, ki jih organizacija uporablja, prav tako pa tudi v povezavah med temi elementi in znotraj njih.

Obstajajo torej različne oblike znanja in glede na to obstajajo tudi različni načini, na katere znanje lahko prenašamo. Zaradi večje preglednosti bomo metode oz. načine prenosa znanja razdelili v dva sklopa glede na to, ali gre za prenos znanja znotraj organizacije ali med organizacijami. Pri tem izhajamo iz vprašanja, kje je znanje, ki ga želimo prenesti, nastalo in kam se bo preneslo. Če se znanje, nastalo znotraj ene organizacije, prenaša znotraj iste organizacije, govorimo o prenosu znotraj organizacije (intraorganizacijski prenos znanja), če pa se znanje prenese izven matične organizacije, potem govorimo o prenosu znanja med organizacijami (interorganizacijski prenos znanja).

a) Metode prenosa znanja znotraj organizacije

Proces prenosa znanja je v nekaterih organizacijah bolj, v drugih manj formalizirano, prav tako pa lahko ločimo bolj ali manj formalne oblike prenosa znanja. Davenport, De Long in Beers (1997) so spoznali kar nekaj načinov, kako v organizacijah, ki so sodelovale v njihovi raziskavi, skrbijo za hranjenje in prenos znanja znotraj organizacije. Ugotovili so, da organizacije svoje znanje o produktih, postopkih, sposobnosti svojih zaposlenih ipd. največkrat hranijo v obliki zapisov v različnih dokumentih in bazah podatkov, prek katerih je dokaj preprosto priti do zelenih informacij oz. znanja, ki ga potrebujemo. Organizacije za hranjenje in širjenje nekaterih pomembnih informacij in znanj zelo pogosto uporabljajo tudi oglasne deske in intranete, informacije in znanje pa si lahko izmenjujejo tudi na formalnih ali neformalnih sestankih ter razpravah, prek timskega dela ipd. Ko si ljudje izmenjujejo izkušnje in/ali skupaj delajo, se poleg strukturiranega eksplicitnega znanja prenaša tudi znanje, ki je vsebovano v glavah posameznikov v obliki izkušenj, sposobnosti in spretnosti. Vse pogosteje se dogaja, da organizacije oblikujejo mreže strokovnjakov (zunanjih ali notranjih), na katere se zaposleni v organizaciji lahko obrnejo, ko potrebujejo specifična strokovna znanja. To je dober mehanizem za prenos znanja, ker tako dokaj preprosto identificiramo, kje lahko

najdemo znanje, ki ga v nekem trenutku zaposleni potrebujejo, saj je pogosto problem prav to (Davenport, De Long in Beers 1997, 3–7).

Formalne oblike prenosa znanja (npr. postopki za izdelavo produktov, poslovni načrti ipd.) so za nemoteno in učinkovito delovanje organizacije zelo pomembne, vendar pa organizacije nikakor ne smejo zanemariti neformalne oblike prenosa znanja (npr. neformalno druženje, izmenjava izkušenj, spoznanj ipd.). Slednje so zelo pomembne ob uvajanju novih zaposlenih in njihovi vključitvi v organizacijo, saj se ob tem prenaša tudi organizacijska kultura.

b) Metode prenosa znanja med organizacijami

Organizacije ne morejo samostojno razviti vsega znanja, ki ga potrebujejo za svoje delovanje, zato morajo spremljati, kakšna znanja obstajajo in nastajajo zunaj organizacije ter jih pravočasno upoštevati pri svojem delovanju. Treba je spremljati, kaj je novega na področju tehnologij, ki jih organizacija uporablja, kakšne novosti uvaja konkurenca ipd. Nekaterim novostim se je treba prilagoditi in jih upoštevati pri delovanju organizacije (npr. uporaba sodobnih komunikacijskih tehnologij), nekatere novosti in spoznanja pa organizaciji lahko koristijo pri razvoju lastnih novosti. Vsekakor je treba biti na tekočem, kje in kakšna nova znanja nastajajo, ter tako morda tudi spodbuditi razvoj novih znanj, ki bi jih organizacija lahko v prihodnosti potrebovala za obstoj in premagovanje konkurence. V ta namen organizacije pogosto sodelujejo z univerzami, raziskovalnimi inštituti in drugimi organizacijami, ki so lahko vir novega znanja za organizacijo. Tudi pri prenosu znanja med organizacijami obstajajo formalni mehanizmi prenosa znanja, kot so npr. licence, izmenjava osebja, nakup novih tehnologij ipd. in tudi manj formalni ali celo neformalni prenosi znanja, kot so npr. prenos dobrih praks, neformalna sodelovanja ipd. V zadnjem času je zelo pogosto mreženje organizacij, oblikovanje tehnoloških platform, grozdov in drugih oblik mreženja, ki omogočajo sodelovanje organizacij in lažji prenos znanja med njimi. Tudi ustanovitev novega podjetja je lahko eden od načinov prenosa znanja, posebej v primeru t. i. spin-off podjetij. Na ta način se znanje, ki matični organizaciji, v kateri je nastalo, ne koristi veliko, prenese na novo podjetje, ki lahko pridobljeno znanje bolj koristno uporabi in ga morda začne samostojno tržiti.

Prenos znanja lahko torej poteka po formalnih ali neformalnih poteh. Predvsem pri povezovanju znanosti in gospodarstva imajo neformalne oblike prenosa znanja izredno velik pomen, saj večina odnosov med gospodarstvom in znanostjo poteka po neformalnih poteh (Pezdir v Mali 2004; OECD 2000).

V Organizaciji za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development) so oblikovali seznam **devetih formalnih mehanizmov prenosa**, ki so jih razporedili po stopnjah oz. nivojih. Najvišjo stopnjo sodelovanja predstavljajo skupni laboratoriji, sledijo jim spin-off podjetja, licence, raziskovalne pogodbe, mobilnost raziskovalcev, skupne objave, konference, razstave in mediji ter neformalni stiki, najnižjo stopnjo pa predstavlja pretok diplomantov v gospodarstvo (OECD 2000, 165). Kot lahko razberemo iz Priročnika za prenos tehnologij (2002, 6–8), pa so v Sloveniji **najpogostejši mehanizmi** za prenos tehnologij: nakup pravic intelektualne lastnine, prevzem licence, podizvajalske pogodbe, strateška partnerstva s skupno razvojno-raziskovalno dejavnostjo in nakup tehnološko-inovativnega podjetja.

3.4 Dejavniki, ki vplivajo na prenos znanja

Uspešen prenos znanja pozitivno vpliva na razvoj in konkurenčnost gospodarstva, zato ni presenetljivo, da je veliko avtorjev svoje zanimanje posvetilo raziskovanju dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost prenosa znanja. Preden pa razmislimo, kaj vse vpliva na uspešnost prenosa znanja, se moramo vprašati, kaj pomeni **uspešen prenos znanja** oz. kako ga merimo. Nekateri merijo uspešnost prenosa po njegovi dobičkonosnosti, nekateri po številu izvedenih prenosov v določenem času, drugi pa uspešnost razumejo kot funkcijo časa, stroškov in zadovoljstva prejemnika. Najbolj primerna se nam zdi definicija, ki izhaja iz teorije organizacij in sta jo pri svoji raziskavi uporabila tudi Cummings in Teng (2003), razvila pa sta jo Meyer in Rowan. Uspešnost prenosa znanja po njunem mnenju lahko merimo glede na stopnjo internalizacije ali ponotranjenja znanja, pri čemer ponotranjenje znanja pomeni stopnjo, do katere prejemnik prevzame lastništvo nad pridobljenim znanjem, pokaže zavzetost in zadovoljstvo z njim (Cummings in Teng 2003, 42).

Cilj vsakega prenosa znanja je čim bolj uspešno prenesti znanje od vira do prejemnika, pri čemer je uspešnost prenosa odvisna vsaj od sposobnosti vira, da artikulira svoje znanje, sposobnosti prejemnika, da to znanje sprejme in ga vključi v svoje okolje, prav tako pa na uspešnost prenosa vpliva tudi to, na kakšen način in po katerih kanalih znanje prenesemo. V prejšnjih točkah smo ugotovili, da je prenosljivost znanja odvisna tudi od metode oz. načina, kako je znanje shranjeno. Eksplicitno znanje, ki je npr. zapisano v dokumentih, je lažje prenosljivo kot implicitno znanje, ki se npr. nahaja v glavah ljudi.

O dejavnikih oz. lastnostih znanja, ki vplivajo na stopnjo njegovega sprejetja govori Rogers (2003), ki razlikuje pet ključnih dejavnikov, ki po njegovem mnenju najbolj vplivajo na stopnjo sprejetja oz. uspešnost prenosa znanja. Ti dejavniki so relativna prednost, kompatibilnost, kompleksnost, eksperimentalnost in opaznost. Relativna prednost predstavlja stopnjo, do katere posamezniki novost prepoznajo kot boljšo od drugih idej, produktov ali storitev, ki novost lahko nadomestijo (substitutov). Kompatibilnost pomeni skladanje novosti z obstoječimi vrednotami, izkušnjami in potrebami posameznika, kompleksnost pa označuje stopnjo, do katere je novost prepoznana kot težka za razumevanje in uporabo. Eksperimentalnost izraža stopnjo, do katere lahko novost preizkušamo, opaznost pa zaznamuje stopnjo, do katere so rezultati uporabe novosti vidni drugim. Rogers meni, da novosti, ki jih prepoznamo kot take, da imajo visoko relativno prednost pred morebitnimi nadomestki, visoko stopnjo kompatibilnosti, eksperimentalnosti in opaznosti ter nizko stopnjo kompleksnosti, lažje sprejmemo in večja je uspešnost njihovega prenosa (Rogers 2003, 15–17).

Cummings in Teng (2003) sta razvila **model za uspešen prenos znanja**, v katerem sta opredelila devet ključnih dejavnikov, ki po njunem vplivajo na uspešnost prenosa znanja. Razdelila sta jih na štiri različna področja: področje, kjer znanje nastaja (vir), področje, kamor se znanje prenese (prejemnik), področje odnosov in povezav med virom in prejemnikom (odnosi) ter področje aktivnosti, ki potekajo med virom in prejemnikom ob prenosu znanja (aktivnosti).

Pri viru znanja sta ključna dejavnika artikularnost (ang. *articulability*) in vtisnjenost (ang. *embeddedness*). Artikularnost znanja pomeni stopnjo, do katere se lahko znanje eksplicitno izrazi (npr. zapiše ali nariše), vtisnjenost pa sta avtorja predstavila kot število elementov znanja, ki jih je treba prenesti, absorbirati, prilagoditi in osvojiti, da bo preneseno znanje prejemnik lahko koristno uporabil. Prenos znanja je uspešnejši čim večja je artikularnost znanja in čim manjša je vtisnjenost znanja.

Ključna dejavnika na področju prejemnika sta kultura učenja in stopnja pomembnosti projekta. Bolj kot so projekti pomembni (več pozornosti, časa in virov jim je namenjeno) in boljše kot je kultura učenja (organizacija spodbuja učenje, razvoj novih idej, dopušča kreativne napake ipd.), več je možnosti za uspešen prenos znanja.

Na področju odnosov na uspeh prenosa vplivajo organizacijske razlike med virom in prejemnikom, fizična razdalja med njima, razlike v znanju in razlike v normah obeh vpletenih

strani. Pričakovali bi, da bodo večje razlike med virom in prejemnikom pri posameznih dejavnikih negativno vplivale na uspešnost prenosa znanja, vendar se v raziskavi, ki sta jo izvedla avtorja, ni izkazalo povsem tako, saj statistična analiza ni pokazala močne povezanosti med obema spremenljivkama.

Na področju aktivnosti je pomembno, kako aktivno se vir in prejemnik lotita prenosa znanja in upoštevata vse prej naštete dejavnike, ki vplivajo na uspeh prenosa znanja. Večja bo vključenost obeh strani skozi različne aktivnosti pri prenosu znanja, večja je možnost, da bo prenos uspešnejši (Cummings in Teng 2003, 40–50).

Na uspešnost prenosa znanja pa ne vplivajo le lastnosti znanja, vira in prejemnika, temveč tudi širše okolje. Okolje v tem primeru lahko razumemo kot kraj, kjer prenos znanja poteka, organizacijo ali širši družbeni sistem. V okolju, kjer se podpira in spodbuja učenje, je več možnosti, da bo nastalo novo znanje, več možnosti je, da bo prišlo do prenosa znanja, prav tako pa so v takem okolju tudi večje možnosti za uspeh prenosa. Na uspešnost prenosa znanja vpliva še veliko zunanjih dejavnikov, saj so s prenosom znanja povezani tudi stroški. Če ni dostopne in razpoložljive opreme, informacijskih virov in tehnologije ter kadrovskih in finančnih virov, potem je oteženo razvijanje znanja in tudi prenos novonastalega znanja. Tudi država s svojo zakonodajo lahko podpira in lajša prenos znanja oz. z neustrezno zakonodajo in davčno politiko zavira ali otežuje prenos znanja.

3.5 Vloga in pomen za gospodarstvo in akademsko sfero

Znanje je eden ključnih dejavnikov spodbujanja konkurenčnosti nacionalnega gospodarstva, zato se tudi v evropskih in nacionalnih razvojnih strategijah in strateških dokumentih (npr. Lizbonska strategija, Strategija razvoja Slovenije, Nacionalni raziskovalni in razvojni program 2006–2010 ipd.) poudarja pomen krepitev sposobnosti za obvladovanje globalnega znanja in tehnološkega napredka kot glavnega vira povečanja produktivnosti dela, nacionalne konkurenčne sposobnosti ter zviševanja individualne in družbene kvalitete življenja. Eden od poudarkov nacionalnih strateških dokumentov je tudi hitrejši prenos znanja na trg, kar je povezano z večjo stopnjo sodelovanja med raziskovalno sfero in gospodarstvom. Da bi se povezave med znanostjo in industrijo okrepile, vlade izvajajo posebne ukrepe (npr. Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007–2013, Okvirni programi ipd.), s katerimi spodbujajo povezovanje izobraževanja, raziskovanja in podjetništva ter povečujejo mobilnost znanja, idej in ljudi v družbi. Ob tem je treba tudi v družbi in

gospodarstvu vzpostaviti razmere, ki bodo generirale potrebo po znanju in ustvarjalnosti ter tudi gospodarstvo motivirale za povečanje vlaganja v raziskave in razvoj ter za sodelovanje z raziskovalnimi organizacijami.

Univerze in javni raziskovalni zavodi si s sodelovanjem z gospodarstvom zagotovijo dodatno finančno podporo za izobraževalne in raziskovalne programe, razširijo praktična spoznanja raziskovalcev, profesorjev in študentov, identificirajo zanimive in družbeno relevantne probleme ter izboljšajo zaposlitvene možnosti za študente. Tudi podjetja imajo interes za sodelovanje z raziskovalno sfero, saj si na ta način omogočijo dostop do raziskovalne infrastrukture na univerzah in inštitutih ter ekspertiz in znanj, ki jih podjetniški razvojno-raziskovalni oddelki nimajo. Podjetja na ta način obnavljajo in modernizirajo svoje tehnološke zmogljivosti ter izboljšajo notranje raziskovalne potenciale, prav tako pa pridobivajo tudi informacije o dobrih študentih in raziskovalcih kot potencialnih sodelavcih (povzeto po Stanovnik in Kavaš 2002, 52).

Motivov za sodelovanje je na obeh straneh veliko, vendar kljub temu raziskave kažejo na to, da je stopnja sodelovanja med znanostjo in gospodarstvom nizka. Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologije (MVZT) je leta 2004 izvedlo raziskavo Mehanizmi in ukrepi za prenos znanja iz akademske in raziskovalne sfere v luči novih inovacijskih paradig (stanje razvoja v Sloveniji glede na razvite države EU). V zaključnem poročilu o rezultatih opravljenega raziskovalnega dela Pezdir (v Mali 2004, 218–219) ugotavlja, da so glavni razlogi za nizko stopnjo sodelovanja znanosti in gospodarstva predvsem pomanjkanje državnih spodbud za sodelovanje, razkorak v vsebini dela med znanostjo in industrijo, prevelika usmerjenost države v podporo temeljnega raziskovanja, neugodno finančno okolje, togost raziskovalnih institucij (organizacijsko in sistem napredovanja) ter pomanjkanje finančne podpore za zaščito intelektualne lastnine. Raziskava je pokazala tudi, da so najpogostejše oblike sodelovanja med inštituti in gospodarstvom v obliki neformalnih stikov, pogodbenih sodelovanj, skupnih organizacij konferenc in seminarjev ter skupnih objav v znanstvenih in strokovnih revijah, najmanj pogoste oblike sodelovanja pa so licenciranje in patentiranje skupnih razvojno-raziskovalnih dosežkov, ustanavljanje spin-off podjetij in skupnih raziskovalnih projektov (Pezdir v Mali 2004, 226–227).

4 Inovativnost in inovacijska sposobnost kot posledica uspešnega prenosa znanja

V tem poglavju bomo pogledali, kako inovacijska sposobnost in inovativnost vplivata na razvoj gospodarstva in družbe, kateri dejavniki vplivajo na inovativnosti in s katerimi mehanizmi vlada spodbuja inovativnost v družbi. Na koncu si bomo pogledali še, kakšno vlogo ima pri tem prenos znanja in kako vpliva na inovativnost.

4.1 Inovativnost kot ključ do ekonomskega in družbenega razvoja

Inovativnost in inovacija sta postala neizogibna pojma v debatah na skoraj vseh področjih in v vseh temah, v zadnjem času pa lahko tudi veliko slišimo in beremo o tem, da so inovacije gonilo ekonomskega in družbenega življenja. Preden se vprašamo, kako inovacije in z njimi povezana inovativnost vplivajo na razvoj gospodarstva in družbe, je smiselno, da najprej opredelimo nekatere pojme, ki se v literaturi pojavljajo v povezavi z inovativnostjo in inovacijami.

Invencija ali izum je odkritje, iznajdba novega izdelka, storitve ali postopka, **inovacija** pa je nov izdelek, storitev ali postopek oziroma bistveno izboljššan proizvod, ki se pojavi na trgu. Z inovacijo označujemo tudi proces spreminjanja zamisli v nov izdelek ali storitev za prodajo na trgu oziroma prenosa izuma na trg. Dejavnosti, ki potekajo izrecno za razvoj ali izvajanje inovacije, imenujemo **inovacijske dejavnosti**. Te vključujejo pridobitev strojev, opreme, programske opreme in dovoljenj, inženiring in razvojno delo, usposabljanje, trženje ter raziskave in razvoj (Stres, Trobec in Podobnik 2009, 5).

Inovativnost lahko razumemo kot lastnost, ki se nanaša na sposobnost izboljšanja obstoječega ali razvoja nečesa novega, kakor tudi sposobnost prenosa novosti na trg. Filipič (v Benčina 2001, 57) govori o inovativnosti na treh nivojih: **inovativnost družbe** oziroma gospodarstva kot celote, **inovativnost podjetja** in **inovativnost posameznika**.

V Evropi so se pomena inovacij začeli zavedati šele v po letu 1990, ko se je pokazalo, da je stopnja gospodarskega in tehnološkega razvoja v ZDA bistveno večja kot v Evropi, medtem ko so v ZDA že v 70. letih prejšnjega stoletja spoznali, da je inovativnost ključni element gospodarskega in družbenega razvoja. Analize stopenj gospodarskih rasti posameznih držav

kažejo na to, da so najhitreje rastle prav tiste, ki jim je najhitreje uspelo na podlagi novih tehnologij razviti nove izdelke in storitve, in ne samo tiste, ki imajo visoko stopnjo razvoja novih tehnologij. Torej lahko sklepamo, da na stopnjo gospodarske rasti ne vpliva le **invencijska sposobnost** (sposobnost odkrivanja izumov, invencij), temveč tudi **inovacijska sposobnost**, ki predstavlja sposobnost prenosa in tržne uporabe znanja.

Evropska komisija za članice Evropske unije (EU) vsako leto oceni stanje inovacijske sposobnosti ter oblikuje in sprejema številne ukrepe za njeno povečanje. Trenutno se pri tem uporablja metodologija evropskega sistema inovacijskih kazalnikov (EIS, European Innovations Scoreboard), ki temelji na petindvajsetih indikatorjih, ki so združeni v pet analitičnih dimenzij in omogočajo izračun skupnega inovacijskega indeksa za posamezno državo. Analitične dimenzije za ocenjevanje inovacijskega indeksa posamezne države so tematsko razdeljene na vhodne in izhodne, vsebinsko pa so razvrščene od izvornih pogojev za inovacije do rezultatov. Vhodne dimenzije merijo strukturne pogoje, ki so potrebni za ustvarjanje inovacijskega potenciala, investicije v raziskave in razvoj ter k inovativnosti usmerjene aktivnosti podjetij; izhodne dimenzije pa merijo rezultate dela in poslovnih aktivnosti ter njihovo dodano vrednost v inovativnih sektorjih in intelektualno lastnino oziroma dosežene rezultate uspešnega prenosa znanja (Stres, Trobec in Podobnik 2009, 7).

Glede na skupni inovacijski indeks države delimo v štiri glavne skupine: **inovacijske voditelje** (ang. *innovation leaders*), **inovacijske sledeče** (ang. *innovation followers*), **zmerne inovatorje** (ang. *moderate innovators*) in **ostale sledeče države** (ang. *catching-up countries*) (Stres, Trobec in Podobnik 2009, 7). Po podatkih za obdobje 2003–2007 Slovenija spada med zmerne inovatorje, ki imajo skupni inovacijski indeks pod povprečnim indeksom za EU27, vendar Evropska komisija v poročilu o stanju evropskega inovacijskega napredka (European Innovation Progress Report 2008, 16) navaja, da ima Slovenija skupaj s Ciprom, Estonijo in Islandijo velik potencial, da v bližnji prihodnosti preide v skupino inovacijsko sledečih držav.

Generatorji ekonomskega razvoja so pravzaprav podjetniki in podjetja, ki s svojimi novimi izdelki in storitvami ter inovacijami vedno znova rušijo ravnotežje na tržišču in s tem zagotavljajo ekonomsko rast. Ko govorimo o inovativnosti družbe in gospodarstva, se moramo torej vprašati tudi, kako inovativna so podjetja v določeni državi. Statistični urad Republike Slovenije spremlja podatke o inovacijski dejavnosti podjetij in učinke teh dejavnosti. Glede na to, ali se podjetja ukvarjajo z inovacijsko dejavnostjo ali ne, jih lahko razdelimo v tri skupine: **inovacijsko aktivna podjetja**, **inovatorji z nedokončanimi in/ali opuščeni in inovacijskimi dejavnostmi** in **neinovativna podjetja** (Stres, Trobec in

Podobnik 2009, 6). Po podatkih Statističnega urada RS (2008) je bilo v obdobju 2004–2006 v Sloveniji v predelovalni in izbranih storitvenih dejavnostih 31,5 % inovacijsko aktivnih podjetij, vendar tu niso upoštevani drugi indikatorji, kot so stopnja novosti izdelkov, konkurenca, stopnja novosti uporabljene tehnologije ipd., ki jih prav tako moramo upoštevati, če hočemo bolj natančno izmeriti inovacijsko naravnost podjetij (Rebernik, Tominc in Pušnik 2008, 59–69).

Za inovativnost podjetja, gospodarstva ali družbe je pomembno, da so ljudje inovativni in da so spodbujeni k inovativnemu in ustvarjalnemu razmišljanju. Inovativnost posameznika je tesno povezana z ustvarjalnostjo kot osebno lastnostjo, ki temelji na kulturnih in medosebnih veščinah in vrednotah. Pri spodbujanju ustvarjalnosti imata zelo pomembno vlogo izobraževanje in usposabljanje, ki ustvarjalnost lahko spodbudita ali pa zavirata ustvarjalno mišljenje. Pri petih letih starosti je ustvarjalnih kar 95 % otrok, nato pa z leti ustvarjalnost vztrajno pada, zato je pomembno, da se ustvarjalno mišljenje spodbuja že v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah ter na univerzah (Likar 2006, 55). Ljudje, ki ne razmišljajo togo in se ne bojijo sprememb, bodo lažje razvijali nova znanja in seveda tudi hitreje sprejemali novosti, ki se pojavijo na trgu. V podjetjih, ki želijo biti inovativna, morajo ustvariti pogoje za inovativnost in zaposlene motivirati k razvoju in uporabi novih stvari ter spodbuditi njihovo kreativnost in ustvarjalnost. Kreativni ljudje, ki so sposobni preseči obstoječi nivo razmišljanja, ponuditi drugačen pogled na določeno problematiko in odstopati od stališč konkurentov, so tisti konkurenčni dejavnik, ki ga konkurenti ne morejo zlahka ukrasti ali posnemati. Za inovativna podjetja je torej zelo pomembno, da imajo kadrovsko politiko oblikovano tako, da bodo pridobila in obdržala sposobne, ustvarjalne in motivirane sodelavce in partnerje (Burgar 2001, 62).

Na koncu lahko rečemo, da je inovativnost generator razvoja in gospodarske rasti ter gonilo družbenega življenja v mnogih pogledih, glavni vir vrednosti pa je v današnjem času človeška domišljija, ustvarjalnost in usmerjenost v invencije in inovacije (Burgar 2001, 83).

4.2 Dejavniki, ki vplivajo na inovativnost

Na inovativnost posameznika, podjetja ali države vpliva veliko dejavnikov, nekateri se med seboj tudi prepletajo oziroma so odvisni drug od drugega. V družbi, ki je bolj naklonjena

inovacijam, kjer sta ustvarjalnost in drugačno razmišljanje vrednoti, ki se cenita, je bolj verjetno, da bodo ljudje bolj inovativni, z inovativnimi ljudmi na trgu dela pa so lahko tudi podjetja, v katerih se bodo ti ljudje zaposlili, bolj inovativna. Za uspešne inovacije moramo imeti na drugi strani trg, kjer bodo ljudje pripravljene preizkušati novosti, ki jih inovativna podjetja razvijejo in ponudijo trgu, in spet smo na začetku kroga, pri inovativnih posameznikih. Na inovacijski proces vpliva mnogo dejavnikov, mi pa si bomo pogledali le nekatere, po našem mnenju ključne dejavnike, ki vplivajo na inovativnost.

Za razvoj inovacij potrebujemo v prvi vrsti **inovativne ljudi**, ki imajo različna znanja, sposobnosti in domišljijo, ki bodo znali razbrati problem ter priti do rešitve na nov način. Za razvoj inovacij ne zadostuje le tehnično znanje, za nove rešitve sta potrebna domišljija in ustvarjalnost oziroma sposobnost drugačnega načina razmišljanja. Pri tem ima pomembno vlogo šolski sistem, ki ustvarjalno razmišljanje posameznikov spodbuja ali zavira. Če je šolski sistem naravnano tako, da spodbuja ustvarjalno razmišljanje, povezuje različna znanja in podpira timsko delo, interdisciplinarnost ter praktično uporabnost podajane snovi, potem je bolj verjetno, da bodo ljudje po končanem izobraževanju bolj sposobni razmišljati izven obstoječih okvirov, se ne bodo bali razvijati novih stvari in jih deliti z drugimi, ti ljudje bodo zelo verjetno bolj inovativni.

Razvoj inovacij je pogosto povezan z visokimi finančnimi sredstvi, zato tudi dostop do teh pomembno vpliva na inovativnost. **Finančna sredstva** so potrebna pri razvoju ideje, zaščiti intelektualne lastnine, preverjanju, ali ideja lahko zaživi v praksi, in pri komercializaciji oziroma prenosu te ideje na trg. Pri zagotavljanju sredstev ima zelo pomembno vlogo država, ki z vlaganji v raziskave in razvoj, davčno politiko in s (so)financiranjem komercializacije znanja lahko spodbuja inovativnost. Eden izmed načinov zagotavljanja finančnih sredstev je tudi tvegani kapital, katerega trg se v zadnjem času v Sloveniji pospešeno razvija. **Tvegani kapital** kot oblika lastniškega financiranja lahko pomembno vpliva na razvoj inovacij in inovativnost, zato je razvitost trga tveganega kapitala v družbi pomemben dejavnik, ki vpliva na inovativnost.

Če želimo izkoristiti plodove raziskovalnega dela, je pogosto treba pridobljeno znanje zaščititi, saj uspešen razvoj in dober izdelek ali storitev na trgu ne pomenita konkurenčne prednosti pred konkurenco, če nista ustrezno zaščitena. **Intelektualna lastnina** je samostojno pravno področje, ki pokriva pravo intelektualne lastnine in predstavlja celoto pravnih pravil,

ki urejajo pravice glede intelektualnih stvaritev. Z zaščito intelektualne lastnine skozi pravice industrijske lastnine (patenti, znamke, modeli in geografske označbe) ter avtorske in sorodne pravice se varuje znanje in tehnologijo, hkrati pa se tako spodbuja nov razvoj, s katerim se lahko preseže obstoječe stanje tehnike. Pravice intelektualne lastnine, ki jih podeli država, omogočajo lastnikom teh pravic, da svojo stvaritev izkoriščajo ali jo tržijo, brez bojazni, da bi njihovo stvaritev konkurenca kopirala ali se z njo okoristila brez ustreznega nadomestila. Z ekonomskega vidika so pravice intelektualne lastnine zaradi njihove izključnosti izredno pomembne, saj vplivajo na povečanje konkurenčnosti subjektov na trgu, njihov dolgoročni razvoj, na raziskave in razvoj, investicije, na vzpostavljanje novih ali širjenje že obstoječih vej gospodarstva, na odpiranje novih delovnih mest in seveda tudi na povečanje prihodkov države iz naslova davkov (Urad RS za intelektualno lastnino). Zaščita intelektualne lastnine pogosto pomeni tudi velike stroške (pridobitev evropskega patenta stane približno 100.000 €), zato je tudi na tem nivoju pridobivanje oziroma zagotovitev sredstev za zaščito intelektualne lastnine pomemben dejavnik, ki vpliva na inovativnost.

Eden od ključnih dejavnikov za spodbujanje inovativnosti je tudi **povezava med raziskovalci in inovatorji** na eni **ter gospodarstvom** na drugi strani. Raziskovalci, univerze in inštituti kot proizvajalci znanja s sodelovanjem z gospodarstvom lahko prispevajo h konkurenčnosti gospodarskih subjektov, ti pa lahko s svojimi predlogi, ki izhajajo iz njihovih potreb, in (so)financiranjem raziskav prispevajo k razvoju novih znanj ali novih smernic v razvoju novih znanj. S povezavo raziskovalne sfere in gospodarstva se poveča učinkovitost izrabljanja znanja, kar vpliva na povečanje konkurenčnosti gospodarstva in višjo stopnjo inovativnosti. Pogosto slišimo, da je v Sloveniji sodelovanje med akademsko sfero in gospodarstvom še vedno precej šibko. Raziskovalci menijo, da podjetja ne znajo uporabiti njihovega znanja, gospodarstvo pa, da raziskovalci pogosto delajo stvari, ki so za industrijo neuporabne. Sodelovanje obeh strani bi bilo zato treba vzpostaviti že v začetnih fazah razvojnih projektov, saj bi tako vsi sodelujoči skupaj iskali probleme in rešitve, ki so sprejemljive za raziskovalce in podjetja (Likar 2006, 56).

Ob vsem tem pa je seveda pomembna tudi **odprtost** podjetij in univerz za sodelovanje, razvoj in vpeljavo inovacij v poslovanje. Pomembno je, da vodstvo v določeni organizaciji podpira in spodbuja inovativnost, zaposleni v organizaciji morajo biti pripravljeni sprejemati nova znanja in tehnologije, pravimo, da mora biti **organizacijska kultura naklonjena inovativnosti**. Invencije in inovacije se hitreje in lažje razvijajo v okolju, ki je inovacijam

naklonjeno, na kar vpliva več dejavnikov. Burgar (2001) pravi, da je v inovacijam naklonjeni organizaciji treba vzpostaviti inovativno organiziranost, spodbuditi inovativnost vodstva in pozornost usmerjati v pridobivanje, usposabljanje, uporabo in motivacijo človeških virov, ki so po njegovem mnenju glavni vir vrednosti v organizaciji. Inovativna organizacija je učeča organizacija z razvito informacijsko infrastrukturo, ki teži k stalnim izboljšavam, vsakodnevnemu napredku in trajnostnemu razvoju.

Na inovativnost in inovativne procese lahko bistveno vpliva tudi **država** s svojo zakonodajo in spodbujevalnimi mehanizmi. Podjetništvo je pri tem osnovni vzvod, saj se z razvojem podjetništva razvija tudi inovativnost. Država z zakonodajo in podpornim okoljem vpliva na oboje, s tem pa tudi na gospodarsko rast (Filipič v Benčina 2002, 57). Vloga in položaj podjetnika kot pravne entitete, razvitost infrastrukture in podpornega okolja ter zakonske in administrativne ovire močno vplivajo na to, v kolikšni meri se bodo lahko uresničile inovativne pobude podjetnih posameznikov. Podjetništvo je zelo pomembno za gospodarski razvoj, zato je bistvenega pomena, da država sprejema ukrepe, ki pospešujejo podjetništvo in spodbujajo tiste vrste podjetij, ki lahko k razvoju gospodarstva največ prispevajo. Za razvoj podjetništva ni dovolj le zaznava poslovne priložnosti in osebna motivacija posameznikov, temveč je potrebno, da država ustvari okolje, ki bo naklonjeno podjetništvu in bo nudilo ustrezne pogoje, ki bodo potencialne podjetnike pritegnili in ne odbijali. Te pogoje predstavljajo med drugim ustrezna davčna politika, finančna podpora, vladne politike in programi za spodbujanje samozaposlovanja, odpiranja novih delovnih mest, vlaganja v raziskave in razvoj ter prenosa znanja, spodbujanje vključevanja v EU projekte, administrativne ovire, razvitost in učinkovitost podpornega okolja, razvitost in dostopnost fizične infrastrukture ipd.

Analiza rezultatov raziskave GEM Slovenija 2007 kaže na relativno nizko stopnjo podjetniške aktivnosti v Sloveniji in potrebo po spremembi podjetniške politike. Namesto splošne podjetniške politike je treba oblikovati podjetniško politiko za rast in razvoj, ki bo potrebe podjetnikov obravnavala in reševala hitro, fleksibilno in učinkovito ter bo med drugim selektivna in proaktivna v iskanju tistih podjetij in posameznikov, ki imajo motivacijo ter objektivne možnosti za rast in razvoj (Rebernik, Tominc in Pušnik 2008, 16).

Že na začetku smo poudarili, da na inovativnost vpliva veliko dejavnikov, ki se med seboj prepletajo. Nanjo vsekakor vpliva tudi **širše okolje**, njegova naklonjenost novostim in

inovacijam, družbena in politična ureditev, ekonomska klima ter kulturne in družbene norme, vendar je za potrebe te diplomske naloge obravnava teh dejavnikov preobsežna.

4.3 Mehanizmi za spodbujanje inovativnosti

Osnovni pogoj za boljšo uporabo znanja in inovacij v sodobnem gospodarstvu je razširitev osnove ustvarjalne sposobnosti celotnega prebivalstva in oblikovanje inovacijam prijaznega okolja, kjer se znanje pretvori v inovativne izdelke in storitve.

Ustvarjalnost je predpogoj za inovacije, osnova za ustvarjalnost, ustvarjalno mišljenje in napredno reševanje težav pa je znanje na številnih področjih. **Šolski sistem** se prilagaja potrebam današnje družbe, učni kurikulumi in način podajanja snovi se v šolah in na univerzah spreminjajo tako, da spodbujajo ustvarjalnost in kreativnost učencev in študentov. Z ustvarjalnostjo in kreativno uporabo ter povezovanjem različnih podatkov in znanj lahko pridemo do novih povezav, logičnih sklepov, smiselnih vprašanj ter na koncu do rešitev problema. Kot pravi Likar (2008), je osnova za ustvarjanje idej in rešitev, ki jih sodobni svet potrebuje, celovitost razmišljanja, zato mora biti šolski sistem oblikovan tako, da ne bo le prenašal podatkov iz knjig v učenčevo glavo, temveč ga bo naučil tudi kreativnosti, vztrajnosti, neodvisnosti razmišljanja, kritične presoje, sprejemanja odgovornosti in s tem povezanega tveganja. Seveda pa takšne spremembe v šolskem sistemu terjajo tudi ustrezno pripravljenost in usposobljenost učiteljev za tovrstno podajanje snovi, za kar so potrebne spremembe v načinu motiviranja in usposabljanja učiteljev in profesorjev za nov način učenja. Država na različne načine spodbuja **dodatno usposabljanje** učencev in učiteljev, **mednarodne izmenjave** omogočajo pridobivanje in prenos različnih znanj iz drugih držav, v šolah pa se vse bolj spodbujajo tudi **sodelovanje z gospodarstvom**, pridobivanje praktičnih izkušenj in reševanje realnih družbenih problemov.

V organizacijah in podjetjih inovativnost lahko spodbujamo na različne načine – usposabljanje zaposlenih, nagrade za inovativnost in nove zamisli ter ideje, ki bi lahko izboljšale, olajšale ali znižale stroške poslovanje podjetja, so le nekateri mehanizmi, s katerimi lahko spodbudimo inovativnost v podjetju.

Vir vrednosti so **človeški viri**, zato se mora inovativno podjetje usmeriti k zaposlenim, jih motivirati, izobraževati in obveščati, s čimer se krepi spoštovanje do lastnega znanja in privede do ustvarjalnega sodelovanja zaposlenih (Burgar 2001, 151). V podjetju je lahko vsak

zaposleni inventor ali inovator, zato je treba zaposlene spodbujati k inoviranju, priznavati in spoštovati ideje in nosilce idej, pa čeprav ne vodi vsaka ideja do uporabne inovacije. Spodbude za inoviranje so lahko materialne (npr. denarna nagrada za razvoj ideje ali njeno uresničitev) ali nematerialne (npr. pohvala, občutek pomembnosti ipd.). Podjetje se mora zavedati vrednosti posameznikov in posebno pozornost nameniti »profesionalnim inovatorjem« ter tistim zaposlenim, ki predstavljajo ključni dejavnik za strateški razvoj v podjetju in njegovo konkurenčnost. Podjetje lahko oblikuje register strateško pomembnih kadrov ali bazo strokovnjakov, s čimer se omogoči njihovo prepoznavanje in primeren pogled na njihovo nagrajevanje (Burgar 2001, 154).

Če podjetje želi biti inovativno, dajanja in uresničevanja idej ne sme prepustiti naključju. V nekaterih podjetjih obstajajo **pravilniki ali navodila za inovacijske dejavnosti** v podjetju, vendar so ti, kot navaja Burgar (2001), pogosto sami sebi namen in ne pomenijo dovolj velike spodbude za inovativno ustvarjanje. V nekaterih večjih podjetjih so oblikovane **službe za zbiranje idej**, v katerih razvijajo in zaposlenim nudijo celovito podporo pri razvijanju in uresničevanju idej. Strokovnjaki v teh službah lahko podajo strokovno oceno zbranih predlogov, ugotavljajo njihovo uporabnost in ekonomsko koristnost ter nadrejenim posredujejo predloge za izplačilo nagrad za inoviranje, če so te predvidene (Burgar 2001, 153).

Podjetja morajo predvsem izgraditi **okolje, ki bo podpiralo inovativnost** in ustvarjalnost zaposlenih ter priznavalo in spoštovalo izboljšave in inovacije. V podjetju, v katerem so nove ideje zaželeno, inovatorji pa prepoznani, spoštovani in deležni priznanja sodelavcev, bodo zaposleni bolj inovativni. S pohvalo in priznavanjem generatorjev idej in inovatorjev se v podjetju vzpostavi zdrava tekmovalnost, ki zaposlene dodatno spodbuja k inoviranju (Burgar 2001, 153).

Zaposlene lahko motiviramo za inoviranje tudi z **razpisovanjem problemov**. Osnovna ideja je, da zaposlene opozorimo na probleme ali problemske situacije in jim damo priložnost, da ponudijo rešitev za dani problem. Ti problemi so lahko le situacije ali postopki, ki so v podjetju postali rutina in ne predstavljajo nujno velikega problema v podjetju, vendar se na ta način poleg tega, da se ponuja priložnost za izboljšave, tudi opozori na nujnost nenehnega izboljševanja obstoječega stanja (Burgar 2001, 155).

Poleg promoviranja inovatorjev je pomembno, da se v podjetju promovirajo tudi njihovi dosežki, saj še tako dobre ideje ne pomenijo nič, če jih v podjetju ne bo nihče uporabljal. Z namenom **promoviranja dobrih idej in inovacij** v nekaterih podjetjih razpisujejo natečaje za najboljšo inovacijo, najbolj obetajoč ali celo najbolj nenavaden predlog. Taki mehanizmi v

podjetju pomenijo zgled, zaposlenim pa odprejo nov pogled na odkrivanje priložnosti za izboljšave (Burgar 2001, 154).

Omenili smo že, da je inovativnost pogosto povezana z visokimi stroški, zato je za spodbujanje inovativnosti nujna vzpostavitev mehanizmov, s katerimi bodo zagotovljena (finančna) **sredstva** za razvoj idej in inovacij. Država prek različnih agencij in organizacij (npr. JAPTI – Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije, TIA – Tehnološka agencija Slovenije ipd.) ponuja različne vrste financiranja, ki podjetjem omogočajo, da si zagotovijo sredstva za zagon in izvajanje inovacijskega procesa. Na voljo so sredstva za vlaganja v raziskave in razvoj (npr. razpis za sofinanciranje nakupa nove tehnološke opreme, razpis za spodbujanje tehnološko razvojnih projektov v mikro, malih in srednje velikih podjetjih ipd.), sredstva za komercializacijo raziskovalnih dosežkov (npr. razpis Valor) ter promocijo in spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti (npr. projekt za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti pri mladih). Država prek javnih agencij in finančnih institucij (npr. Slovenski podjetniški sklad, SID Slovenska izvozna in razvojna banka) zagotavlja tudi druga finančna sredstva za investicijska vlaganja v podjetjih, kot so npr. garancijske sheme, subvencionirane obrestne mere ipd.

Mlada in inovativna podjetja si predvsem v začetnih fazah razvoja težko zagotovijo sredstva za zagon in razvoj (t. i. semenski kapital) pri tradicionalnih ponudnikih finančnih sredstev, kot so npr. banke, zato je zelo pomembno, da je mladim podjetjem na voljo tudi tvegani kapital. **Tvegani kapital** je oblika lastniškega financiranja, prek katerega si mlada podjetja zagotovijo sredstva za zagon in razvoj. Družbe tveganega kapitala investirajo v podjetja, jim svetujejo in pomagajo pri upravljanju, v zameno pa zahtevajo lastniški delež v podjetju, ki ga po izteku investicijske dobe (običajno 3–5 let) odprodajo. V svetu je ta način financiranja podjetij zelo uveljavljen, v Sloveniji pa se ta dejavnost šele razvija. Trenutno v Sloveniji deluje osem družb tveganega kapitala, ena izmed njih je javna družba tveganega kapitala, s katero želi država dodatno pospešiti razvoj trga tveganega kapitala v Sloveniji in s tem povečati obseg investicijskih sredstev za razvojne naložbe (Prvi kapital, poslovno svetovanje, d. o. o.).

Ugotovili smo že, da so v uspešni organizaciji ključni človeški viri in da je za inovativnost v organizaciji pomembno, da ima ustvarjalne in sposobne kadre z znanji na različnih področjih, zato država na različne načine spodbuja **zaposlovanje visoko izobraženih kadrov in prehod raziskovalcev v gospodarstvo** (npr. sofinanciranje zaposlitev raziskovalcev v gospodarstvo). Država želi s tem povečati kakovost in praktično uporabnost znanstvenega in raziskovalno-

razvojnega dela, pretok znanja med znanstveno raziskovalno sfero ter gospodarstvom in spodbuditi sodelovanje med raziskovalnimi instituti, univerzami in gospodarstvom (Podjetniški portal).

Delo raziskovalcev in znanstvenikov pa se lahko prenese v gospodarstvo tudi z ustanavljanjem novih podjetij in ti. spin-off podjetij, vendar je pogoj za to razvita podjetniška miselnost raziskovalcev in raziskovalnih institucij. Da bi raziskovalci razmišljali o samostojni podjetniški poti in trženju njihovih raziskovalnih rezultatov, jih je treba opremiti s poslovnimi znanji in jih tudi na druge načine spodbuditi k podjetnemu razmišljanju. Eden od načinov doseganja tega cilja je uvedba predmetov s poslovnimi znanji v študijske programe, nujnost **pridobivanja osnovnih poslovnih znanj** raziskovalcev pa se kaže tudi v Pravilniku o usposabljanju in financiranju mladih raziskovalcev v raziskovalnih organizacijah, kjer je v 34. členu opredeljeno, da mora vsak mladi raziskovalec pred zaključkom usposabljanja opraviti vsaj pet ur podjetniškega usposabljanja (Pravilnik o usposabljanju in financiranju mladih raziskovalcev v raziskovalnih organizacijah).

Na ustanavljanje inovativnih podjetij in spin-off-ov ter razvoj podjetništva vpliva več dejavnikov, na katere država lahko vpliva in s tem spodbudi podjetništvo ter vpliva na inovativnost in konkurenčnost gospodarstva. **Podjetništvo** država spodbuja na različne načine: na voljo so **finančne spodbude** za samozaposlovanje in zaposlovanje kadrov, z razvojem e-uprave, e-Vem portala in Vem točk (Vse na enem mestu) so odpravljene nekatere **administrativne ovire** pri ustanavljanju podjetij, v Sloveniji pa je zelo razvito tudi **podporno okolje**, ki na različne načine pomaga nastanku in razvoju inovativnih podjetij v vseh fazah razvoja, vse od porajanja ideje pa do internacionalizacije uspešnega podjetja. Po podatkih Raziskave o stanju inovacijske dejavnosti (Stres, Trobec in Podobnik 2009) v Sloveniji deluje več kot 400 aktivnih subjektov podpornega okolja, ki jih vsebinsko lahko razdelimo na primarne in sekundarne subjekte podpornega okolja ter krovne institucije. **Primarni subjekti** podpornega okolja zagotavljajo razpršeno infrastrukturo za razvoj podjetništva v smislu ustvarjanja zavedanja o podjetništvu, presoje potenciala idej, priprave poslovnega načrta, ustanovitve in zagona podjetja ter razvoja in prenosa ideje na trg. Mednje sodijo društva inovatorjev, razvojne agencije, inkubatorji ter Gospodarska zbornica Slovenije in Območna zbornica Slovenije s svojimi območnimi enotami. **Sekundarni subjekti** podpornega okolja za inovacije za svoje delovanje potrebujejo kritično maso podjetij ter univerze in javne raziskovalne institucije kot vir inovacij in pomoči podjetjem pri nadaljnjem razvoju inovativne ideje. V to skupino sodijo tehnološki parki, univerze in raziskovalni inštituti ter pisarne za prenos tehnologije, ki skupaj z univerzami in raziskovalnimi inštituti omogočajo

razvoj visoko- in nizekotehnološkega podjetništva. **Krovne institucije** podpornega okolja za inovacije pa predstavljajo grozdi, platforme in tehnološke mreže, ki so nujni za poenotenje usmeritev, ciljev gospodarskih panog in mreženje znotraj panoge, subjekti finančnega okolja (npr. skladi tveganega kapitala), tehnološki centri (običajno so sektorsko orientirani in nudijo podjetjem specializirane sektorske storitve, npr. izobraževanja, svojim članom pa dajo na razpolago tudi svojo infrastrukturo) (Stres, Trobec in Podobnik 2009, 20–21). V Sloveniji je veliko različnih organizacij, ki na različne načine podpirajo inovacijsko dejavnost, vendar kljub velikemu številu institucij, ki podpirajo inovativnost, se žal še vedno dogaja, da tisti, ki imajo invencije, ne dobijo ustrezne podpore, saj je kakovost nekaterih podpornih institucij vprašljiva, institucije so med seboj pogosto neusklajene, njihovi programi se prekrivajo, dogaja pa se tudi, da institucije nimajo ustreznih znanj ali strokovnjakov, ki bi (mladim) podjetnikom ponudili znanja, ki jih potrebujejo za uresničitev svojih podjetij (Likar 2006, 56).

Kot smo že ugotovili, pa je za vlogo in razvoj inovativnosti v družbi zelo pomembno, kako ji je naklonjeno okolje. Inovativnosti naklonjeno okolje se oblikuje skozi čas in je odvisno od mnogo dejavnikov, kot so npr. kultura, družbene norme ipd. Evropski svet je leto 2009 razglasil za prvo **evropsko leto ustvarjalnosti in inovacij**, s čimer želijo še na en način opozoriti na to, da imajo inovacije ključen pomen za razvoj Evrope, njene konkurenčnosti in sposobnosti, da se hitro in učinkovito odzove na izzive in priložnosti časa, v katerem živimo. Razglasitev leta ustvarjalnosti in inovacij je učinkovit način za ozaveščanje javnosti, razširjanje informacij o dobrih praksah, spodbujanje raziskav, ustvarjalnosti in inovacij ter spodbujanje politične razprave o tem, s čimer se spodbuja oblikovanje inovacijam prijaznega okolja, kjer se znanje pretvarja v inovativne izdelke in storitve (About the Year 2009). Tudi v Sloveniji je veliko časa in sredstev namenjenega promociji inovativnosti. Inovativnost je tema mnogih člankov, strokovnih razprav, konferenc in okroglih miz, obstaja tudi Slovenski festival inovativnosti, za **promocijo dosežkov in uspešnih inovatorjev** pa se izbirajo najbolj inovativna podjetja in inovativni posamezniki ter podeljujejo različne nagrade za inovativnost.

Inovativnost je zelo kompleksen pojem, na katerega vpliva veliko dejavnikov in zato obstaja tudi veliko mehanizmov, s katerimi lahko inovativnost spodbujamo. Zaradi kompleksne narave in medsebojnega vplivanja posameznih dejavnikov in mehanizmov v tem delu ne moremo narediti celovitega pregleda dejavnikov in mehanizmov za spodbujanje inovativnosti,

temveč lahko le povzamemo, da je inovativnost treba spodbujati na vseh ravneh, med posamezniki, v podjetjih in organizacijah ter v širši družbi.

4.4 Vpliv prenosa znanja na inovativnost

Inovativnost temelji na znanju in ustvarjalnosti, zato sta pridobivanje novega znanja in prenos znanja pojma, ki ju zelo pogosto obravnavamo v povezavi z inovativnostjo. S pridobivanjem novih znanj, tehnologij, z novimi postopki ali storitvami se ustvarjajo pogoji za inovativnost, saj lahko z uporabo novih znanj dobimo nov vpogled v stvari, ki jih opravljamo ali uporabljamo, porajajo se novi problemi in s tem tudi nove rešitve ter izboljšave obstoječih rešitev. Tega se morajo zavedati predvsem podjetja, ki nove zamisli in znanja potrebujejo za svoj razvoj in ohranjanje konkurenčnosti, s čimer dosegajo poslovno uspešnost in posredno vplivajo tudi na gospodarsko rast. Ko govorimo o prenosu znanja, imamo zato pogosto v mislih predvsem prenos znanja z univerz in razvojno-raziskovalnih inštitutov v gospodarstvo, saj tako dosegamo inovativnost in konkurenčnost celotnega gospodarstva ter posledično blaginjo celotne družbe. Iz tega sledi, da je za konkurenčnost države zelo pomembno, da so vzpostavljene povezave med raziskovalno sfero, gospodarstvom in državo, saj odnosi med njimi in njihovo medsebojno sodelovanje močno vplivajo na moč inovacijskega naboja v družbi. Tehnološki razvoj v sodobni družbi sili vse tri strani, da prevzemajo in menjajo vloge, ki so jih imele v tradicionalni družbi: vloga univerze ni več zgolj vzgojno-izobraževalna, temveč s prenosom znanja v tehnološkem razvoju prevzema del funkcije gospodarskega subjekta, vlada prevzema vlogo gospodarskega subjekta pri financiranju projektov, iz katerih sledijo ustanovitve novih subjektov, gospodarski subjekti pa prevzemajo vlogo na področju izobraževanja s sodelovanjem v vzgojno-izobraževalnem procesu univerze. Če so ti odnosi vzpostavljeni in medsebojne povezave dobro delujejo, država dosega mednarodno konkurenčnost (Cigler et al. 2008, 27).

5 Komunikacijske prakse pri prenosu znanja

Posamezniki in skupine si izmenjavamo informacije, znanje in izkušnje s komuniciranjem, zato je tudi pri prenosu znanja nemogoče mimo obravnave komuniciranja, ki je za prenos znanja ključnega pomena. V tem poglavju si bomo pogledali, kakšno vlogo ima komuniciranje pri prenosu znanja, kakšne komunikacijske prakse se pojavljajo pri prenosu znanja in kako na prenos znanja vpliva uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologij.

5.1 Komuniciranje pri prenosu znanja: prenos informacij in spodbujanje inovativnosti

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje pojem komunicirati kot »izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se«, v literaturi pa lahko najdemo še veliko različnih opredelitev pojma **komuniciranje**. Lorbek (v Možina 2004, 20) povzema Schramma in pravi, da komuniciranje »v bistvu obsega izmenjavo misli, občutkov ali razumevanja zaznavanja«, Wright (v Možina 2004, 20) meni, da je komuniciranje »proces prenosa mnenja med posamezniki«, podobno mislita tudi Maletzke in Možina. Maletzke (v Stoykov 2007, 2) pravi, da je komuniciranje izmenjava pomenov med živimi organizmi, Možina (2004, 20) pa komuniciranje definira kot »proces prenašanja informacij z medosebnim sporazumevanjem«. Opredelitve komuniciranja nekaterih drugih avtorjev niso niti tako kratke niti tako enostavne, vendar pa lahko pri vseh povzamemo, da je komuniciranje v bistvu proces sporazumevanja, izmenjave informacij, misli ali mnenj.

Osnovni elementi procesa komuniciranja predstavljajo pošiljatelj, prejemnik, komunikacijski kanal in sporočilo, na uspešnost procesa pa vplivajo še povratne informacije in motnje, ki nastanejo v komunikacijskem kanalu. Pošiljatelj oziroma oddajnik je enota, ki zbrane informacije oz. sporočilo po nekem določenem komunikacijskem kanalu posreduje prejemniku, ki pošiljateljevo sporočilo sprejema in dekodira. Uspešnost komuniciranja je odvisna od prejemnikovega razumevanja sporočila, zato je pomembno, da pošiljatelj sporočilo pravilno oblikuje in artikulira, ga pošlje po ustreznem kanalu in preveri razumevanje sporočila pri prejemniku (povratna informacija). Na (ne)uspešnost komuniciranja pa lahko vplivajo tudi motnje v komunikacijskem kanalu. Motnje predstavljajo vsi dejavniki, ki lahko spremenijo prvotni pomen sporočila (Kotler 1996, 597–598).

Ljudje neprestano komuniciramo in zmotno je mnenje, da komuniciramo le, ko govorimo ali pišemo. Nekomuniciranje ni mogoče, saj svoji okolici vedno oddajamo določene komunikacijske signale, ki bodo opazovalcem oziroma prejemnikom teh signalov dajali določena sporočila. Vendar ker smo se v tej nalogi osredotočili predvsem na prenos znanja med organizacijami in znotraj njih, se bomo posvetili predvsem komuniciranju, ki poteka znotraj organizacij in med njimi, torej poslovnemu komuniciranju. Podjetnikom in poslovnežem komuniciranje omogoča izvajanje njihovih poslovnih načrtov, koordinacijo aktivnosti in dejavnosti poslovanja, deljenje informacij in znanja, poročanje, reševanje problemov ter tudi vzpostavitev odnosov z zaposlenimi in posamezniki ali skupinami zunaj podjetja.

Tudi prenosa znanja si ne moremo zamisliti brez komuniciranja med udeleženci v prenosu, zato ima komuniciranje tudi pri prenosu znanja ključno vlogo. V procesu prenosa znanja ima komuniciranje vlogo prenosa znanja in informacij, vzpostavljanja odnosa med udeleženci in vplivanja na sprejetje novega znanja. Ko je govor o komuniciranju z namenom prenosa informacij in novega znanja, v literaturi pogosto zasledimo pojma **diseminacija** in **difuzija** znanja, ki se nanašata na širjenje oz. razširjanje znanja. Rogers (2003) gre celo tako daleč, da definira difuzijo (ang. *diffusion*) kot posebno obliko komuniciranja, pri katerem se vsebina sporočila komuniciranja nanaša na novo idejo. Po njegovem mnenju je difuzija proces izmenjave informacij, pri katerem posameznik komunicira novost drugemu posamezniku ali skupini (Rogers 2003, 18).

S komuniciranjem znanje prenašamo, hkrati pa o novem znanju informiramo širšo javnost in ustvarjamo zavedanje o obstoju novosti. Informiranost javnosti o novostih vpliva na sprejetje novosti in možnost pridobivanja povratnih informacij o novosti, njeni uporabnosti in koristnosti, stopnji zadovoljstva uporabnikov in podatku o tem, v kolikšni meri novost zadovoljuje njihove potrebe. Najpogosteje uporabljeni in najučinkovitejši kanali za informiranje širše javnosti o obstoju novosti oz. inovacije so sredstva množičnega obveščanja (internet, radio, televizija, časopis), na drugi strani pa imajo pomembno vlogo tudi medosebne povezave, saj širjenje informacij o novostih poteka tudi med majhnimi skupinami prek osebnih stikov.

Pri prenosu znanja in komuniciranju o novostih se je treba zavedati, da večina posameznikov novosti običajno ne sprejema na osnovi znanstvenih disertacij, ampak se odločajo na osnovi osebnih priporočil mnenjskih voditeljev in posameznikov, ki so novost že preizkusili. Cummings in Teng (2003, 58) v svoji raziskavi ugotavljata, da je prenos znanja lažji in hitrejši med ljudmi, ki so že bili v interakciji in imajo vzpostavljene medsebojne odnose ter si delijo podobne norme, vrednote in kulturo. Posameznikovo sprejetje novosti pa je odvisno tudi od njegove inovativnosti oz. stopnje pripravljenosti za hitro sprejetje novosti v primerjavi z ostalimi člani družbe. Rogers (2003) navaja pet stopenj potencialnih sprejemnikov novosti, ki so razporejene po normalni krivulji širjenja novosti: inovatorji, zgodnji kupci, zgodnja večina, pozna večina in zamudniki. Te skupine in njihova stopnja sprejemanja novosti se razlikujejo in so odvisne od socialnega in ekonomskega statusa članov, njihovih osebnostnih lastnosti in načinu komuniciranja. **Inovatorji** (2,5 %) so aktivni iskalci informacij o novih idejah in rešitvah, so naklonjeni novostim in nimajo odpora do sprememb. Sposobni so se soočiti z negotovostjo, njihova želja po iskanju novih idej pa jih vodi k iskanju novih izzivov in navezovanju stikov z ljudmi z različnih strokovnih področij in nazorov. **Prvi kupci** (13,5 %) se po inovativnosti ne razlikujejo veliko od povprečnih članov socialnega sistema, razlikujejo se ravno toliko, da predstavljajo vzor ostalim članom. V tej skupini je največ ljudi, ki nastopajo kot mnenjski voditelji in pri katerih ostali člani družbe iščejo informacije in jih sprašujejo za mnenje. Prvi kupci do novosti čutijo spoštovanje, drugi ljudje pa ga čutijo do njih. **Zgodnja večina** (34 %) sprejema novo idejo nekoliko prej kot povprečen posameznik in je v procesu širjenja novosti zelo pomembna, saj predstavlja največjo kategorijo v sistemu. Posamezniki v tej skupini veliko komunicirajo s sebi podobnimi, inovacije dobro sprejemajo, vendar so le redko med prvimi. Novosti ne sprejmejo hitro, temveč o sprejetju ali zavrnitvi premišljujejo dlje časa. **Pozna večina** (34 %) sprejme novo idejo, ko jo je sprejela tudi velika večina članov družbe. Posamezniki v tej skupini so zelo skeptični in previdni, da bi sprejeli novost, mora ta postati že skoraj družbena norma, negotovosti pa odpravljene. Zadnji, ki v družbi sprejmejo novost, so **zamudniki** (16 %). So tradicionalisti in usmerjeni v preteklost, dvomijo v vse, kar lahko prinese spremembe, in imajo odpor do novosti. Novo idejo sprejmejo šele, ko so trdno prepričani v to, da ne bo propadla (Rogers 2003, 298–299).

S komuniciranjem o prenosu znanja in inovativnosti spodbujamo oboje, zato je zelo pomembno, da se v družbi promovira in spodbuja širjenje informacij o novostih, raziskovalnih rezultatih in inovativnosti posameznikov in organizacij, saj se tako ustvarja zavedanje o obstoju novosti, hkrati pa se ustvarja in spodbuja naklonjenost novostim v družbi.

Ljudje lažje in hitreje sprejemajo stvari, ki so jim znane, kot tiste, o katerih ne vedo veliko. V ta namen se organizirajo različna tekmovanja in podeljujejo različne nagrade za inovativnost, konference in seminarji, na katerih se predstavljajo nova znanja in inovacije, inovativni posamezniki in organizacije. V Sloveniji se tako vsako leto odvija Slovenski festival inovativnosti, Gospodarska zbornica Slovenije vsako leto podeli nagrade za najbolj inovativne organizacije ipd.

V zadnjem času smo priča razvoju ti. inovacijskega novinarstva (ang. *innovation journalism*), katerega namen je promocija novosti in inovativnosti ter informiranje širše javnosti o inovacijah. **Inovacijsko novinarstvo** je eno od orodij inovacijskega komuniciranja in je novinarstvo, ki poroča o inovacijah. Pojem **inovacijsko komuniciranje** pa se nanaša na komuniciranje, katerega namen je poudarjanje celovitega procesa prepoznavanja, razumevanja in spodbujanja inovativnosti s pomočjo njenega celovitega in sistematičnega komuniciranja. Inovacijsko novinarstvo pa moramo razlikovati od pojma inovativno novinarstvo, ki se nanaša zgolj na novinarstvo, ki pri svojem delu uporablja inovativne medije oz. nove oblike novinarskega sporočanja (Slovar 2009).

5.2 Komunikacijske prakse prenosa znanja

V komuniciranju je bistvenega pomena izbor načina, sredstva oz. oblike sporočanja, na kar vpliva vsebina in namen sporočanja, kdo sporočilo sporoča in komu je sporočilo namenjeno. Namen sporočila narekuje izbiro sredstva komuniciranja, obliko, medij in jezik sporočanja. Nekateri pri tem govorijo o različnih metodah komuniciranja, drugi pa te oblike oz. zvrsti komuniciranja poimenujejo kot žanre.

Glede na to, ali gre za komuniciranje znotraj ali zunaj organizacije, z zaposlenimi v organizaciji ali z javnostjo in drugimi zunanjimi deležniki, ločimo interno in eksterno komuniciranje. **Interno komuniciranje** je komuniciranje znotraj organizacije, njegov namen je informiranje in izobraževanje zaposlenih, socializacija zaposlenih ter njihova identifikacija z organizacijo. S kakovostnim internim komuniciranjem organizacija lahko doseže lojalnost in motivacijo pri zaposlenih, s tem pa se razvijajo tudi pozitivni medosebni odnosi med zaposlenimi v organizaciji. V inovativni organizaciji je interno komuniciranje namenjeno povečevanju inovativnosti zaposlenih in je v veliki meri usmerjeno k seznanjanju zaposlenih z novostmi, spremljanju konkurentov in idej, ki se razvijajo zunaj organizacije. Sestanki timov

v inovativnih organizacijah potekajo v oblikah, ki spodbujajo ustvarjalno mišljenje, kot so npr. viharjenje možganov (ang. *brainstorming*), zapisovanje idej, metoda najbolj nore ideje ipd., zelo pogosto pa interno komuniciranje poteka tudi prek neformalnega izobraževanja, srečanj in kratkih sestankov (ang. *briefing*) (Možina et al. 2004, 23–25).

Eksterno komuniciranje je komuniciranje organizacije navzven. Komuniciranje organizacije s kupci in potrošniki imenujemo tržno komuniciranje, način, kako se komunicira med organizacijo in javnostjo, pa odnosi z javnostmi (ang. *public relations*). Vloga odnosov z javnostmi je povečevanje ugleda organizacije in pospeševanje njenega napredovanja z ustvarjanjem pozitivnega vtisa o organizaciji v javnosti, cilj tržnega komuniciranja pa je učinkovitost in uspešnost organizacije v trženju, torej delovanju do partnerjev in konkurentov ter doseganju ciljev trženja (Možina et al. 2004, 27–30).

Glede na smer komuniciranja, njegovo strukturo in vsebino pa komuniciranje delimo na enosmerno ali dvosmerno, formalno ali neformalno in vertikalno ali horizontalno.

Enosmerno komuniciranje poteka le v eno smer, od pošiljatelja do prejemnika. Takšno komuniciranje je hitro in vzbuja videz učinkovitosti, vendar je pogosto neučinkovito, saj zanemari povratne informacije o tem, ali je bilo in kako je bilo sporočilo sprejeto. **Dvosmerno komuniciranje** je počasnejše, vendar je pogosto učinkovitejše, saj v tem primeru sporočila potujejo v obeh smereh, povratne informacije pa omogočajo sprotne razjasnitev morebitnih nejasnosti (Gorenc 2003, 7).

Formalno komuniciranje se pojavlja predvsem znotraj organizacije, zanj pa je značilno, da so komunikacijski kanali, oblika sporočil in raven komuniciranja formalno določeni. Glede na smer oziroma tok komuniciranja delimo formalno komuniciranje na komuniciranje navzdol, komuniciranje navzgor in horizontalno komuniciranje. **Komuniciranje navzdol** pomeni prenos sporočil od zgornjih k spodnjim ravnam organizacijske hierarhije (od nadrejenih k podrejenim) in predstavlja najpogostejši tok sporočil v formalnih sistemih. Takšno komuniciranje ima več funkcij: pošilja ukaze in informacije, povezane z delom, pregled nad uspešnostjo dela zaposlenih ter usmerjanje zaposlenih k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev. **Komuniciranje navzgor** pomeni prenos sporočil od nižjih k višjim ravnam organizacijske strukture (od podrejenih k nadrejenim). Bistvena korist takšnega komuniciranja je posredovanje informacij o uspešnosti dela in problemih, povezanih z njim, tovrstno komuniciranje pa omogoča tudi pritok koristnih idej podrejenih in daje zaposlenim

priložnost, da povejo, o čem bi radi komunicirali. **Horizontalno** ali **vodoravno komuniciranje** poteka med zaposlenimi na isti hierarhični ravni. Njegove funkcije so zagotavljanje nemotenega in usklajenega dela, način pridobivanja relevantnih informacij, ki so pomembne za vse sodelavce, in omogočanje medsebojne podpore. Poleg tega pa horizontalno komuniciranje v organizacijsko strukturo prinaša fleksibilnost in omogoča ustvarjanje ustrezne organizacijske klime ter preprečuje konflikte (Gorenc 2003, 9–10).

Neformalno komuniciranje je tista oblika komuniciranja, ki ni predpisana s formalno strukturo in hierarhijo. Vzroki zanj so radovednost, želja po medsebojnem povezovanju ter potreba po prilagajanju in rahljanju vse bolj regulirane standardizacije v podjetjih. Ta oblika komuniciranja je spontana in interaktivna, zaposleni pa jo uporabljajo kot dopolnilo formalnemu komuniciranju. To obliko komuniciranja pogosto imenujemo govornice, saj gre v večini primerov za pretok sporočil »od ust do ust« (Gorenc 2003, 10). Neformalne oblike komuniciranja in neformalni stiki so zelo pomembni za prenos znanja, saj je tako mogoče prenesti tacitno znanje, izkušnje, norme in kulturo družbe ali organizacije. Neformalno komuniciranje najpogosteje poteka nenačrtovano, interaktivno, najpogostejše oblike komuniciranja pa so neformalni sestanki, pogovori in priložnostna izmenjava informacij (Kraut et al. 2002, 5). Kraut s sodelavci (2002) ugotavlja, da je neformalno komuniciranje ključno za koordinacijo v vsaki organizaciji, saj prispeva k vzpostavljanju odnosov med zaposlenimi, omogoča učenje zaposlenih o njih samih in o delu ter podpira delovne procese, sodelovanje zaposlenih in medsebojne odnose zaposlenih v organizaciji. Po njihovem mnenju je neformalno komuniciranje dominantna oblika komuniciranja v organizacijah in celo bolj uspešna kot formalne oblike komuniciranja, saj zaradi svoje interaktivnosti omogoča takojšnje povratne informacije in razjasnitev morebitnih nesporazumov (Kraut et al. 2002, 5).

Na stopnjo formalnosti komuniciranja pa ne vpliva le struktura komuniciranja, temveč tudi narava odnosov med udeleženci, izbira komunikacijskega kanala, pogostost komuniciranja in vsebina sporočila. Raziskava, ki jo je izvedel Kraut s svojimi sodelavci (2002) je pokazala, da je komuniciranje tujih si oz. neznanih oseb ali oseb z različnim statusom bolj formalno kot komuniciranje ljudi, ki se med seboj poznajo ali so si statusno enakovredni. Bolj pogosto bodo udeleženci med seboj komunicirali, manj formalno bo komuniciranje med njimi potekalo. Komuniciranje v pisarni upravnega odbora bo vsekakor potekalo bolj formalno kot komuniciranje zaposlenih ob kosilu v restavraciji, kar dokazuje, da tudi izbira komunikacijskega kanala vpliva na stopnjo formalnosti komuniciranja. Rezultati raziskave kažejo tudi na to, da se zaposleni v primeru, ko je vsebina sporočila povezana z veliko stopnjo

negotovosti ali s konflikti, raje poslužujejo neformalnih kot formalnih oblik komuniciranja (Kraut et al. 2002, 6–7).

Možina (2004) različne oblike komuniciranja razvršča v pet skupin oz. področij: pisana beseda, govornjena beseda, simbolična govorica, vidne podobe in multimedija. **Pisana beseda** je temeljnega pomena za obveščanje, saj je sorazmerno enostavna oblika sporočanja, sorazmerno obstojna in lahko dostopna. Primeri pisane besede so npr. memorandumi, zapiski, pogodbe, povzetki, načrti, knjige, dokumenti ipd. **Govornjena beseda** je najbolj pogosta oblika komuniciranja, pri kateri lahko izmenjamo informacije zelo hitro in neposredno. V to skupino sodijo pogovori, intervjuji, osebna srečanja, telefonski klici, sestanki, razprave, simpoziji, predavanja ipd. **Simbolična govorica** predstavlja kretnje, gibe, mimiko, ton glasu, pogled, gibanja, dejanja, skratka vse simbole, s katerimi zavedno ali nezavedno izražamo različna sporočila. **Vidne podobe** so vidna sporočila, kot so npr. fotografije, posnetki, slike, preglednice, logotipi, video posnetki, sheme, načrti ipd., ki jih uporabljamo, ko želimo, da gledalci sporočilo bolje razumejo in si ga lažje zapomnijo. **Multimedija** predstavlja skupino metod, prek katerih sporočila sporočamo z uporabo informacijske tehnologije, kot so npr. televizija, radio, internet, kasete, CD-ROM ali DVD, mobilni telefoni, digitalne kamere ipd. Ti mediji so posebej učinkoviti, ko so med seboj povezani in se med seboj dopolnjujejo (Možina 2004, 90–91).

Orlikowski in Yates (1994, 542) komunikacijske žanre definirata kot družbeno prepoznane načine komuniciranja s točno določenim komunikacijskim namenom in obliko, ki v nekem družbenem sistemu služijo kot institucionalizirani vzorci za posamezne aktivnosti v tej skupini. V svoji analizi gresta tako daleč, da ugotovita, da z identifikacijo žanrov, ki jih določena skupina uporablja, dobimo ne samo vpogled v to, kakšne so komunikacijske prakse v tej skupini, temveč tudi, kako so v skupini organizirane aktivnosti in kakšni so odnosi med člani te skupine. Ugotavljata pa tudi, da se **repertoar žanrov**, ki jih določena skupina uporablja pri opravljanju svojih aktivnosti, s časom spreminja, saj ljudje v skupini posamezne žanre z uporabo tudi spreminjajo in prilagajajo, včasih celo opustijo ali zamenjajo z drugimi. Po njunem konceptu repertoarja žanrov v posamezni skupini lahko predstavlja odličen mehanizem za analizo strukture skupine. Z analizo narave žanrov, njihove uveljavitve v skupini in sprememb, ki so skozi čas nastale v posameznem žanru ali v repertoarju žanrov, lahko analiziramo skupino, odnose med njenimi člani ter komunikacijske prakse in načine dela v tej skupini (Orlikowski in Yates 1994, 542–543). V tradicionalnih organizacijah tako

lahko pričakujemo bolj formalne oblike komuniciranja, v manjših organizacijah pa je komuniciranje verjetno manj formalno in ne poteka po hierarhičnih poteh. Podobno lahko predvidevamo, da v inovativnih in učečih se organizacijah zaposleni verjetno pri svojem delu več uporabljajo sodobne informacijske tehnologije in nove oblike komuniciranja, kot so npr. internet, e-pošta, video konference ipd.

V točki 3.3 (str. 15) smo ugotovili, da se znanje lahko prenaša bodisi prek formalnih oblik prenosa bodisi poteka po neformalnih poteh, pri tem pa seveda lahko uporabljamo različne komunikacijske žanre. Poleg neformalnih komunikacijskih oblik, kot so npr. pogovori in izmenjava mnenj, smo našli tudi nekatere formalne mehanizme za prenos znanja in ugotovili, da se pri tem uporabljajo različne komunikacijske prakse, ki so odvisne tudi od tega, v kakšni obliki je znanje shranjeno ali kodificirano. Znanje lahko prenašamo pisno v obliki dokumentov, pogodb, objav v časopisih in revijah, pa tudi ustno na različnih sestankih, srečanjih, konferencah in simpozijih, ob skupnem delu, izmenjavi zaposlenih, zaposlovanju novih strokovnjakov ali pa prek neformalnih stikov. Pri izboru komunikacijskega žanra in medija, prek katerega bomo znanje prenašali, se moramo vprašati tudi, katere oblike so za določen segment ljudi ali za določeno temo najbolj primerne. Za informiranje širše javnosti je verjetno najbolje izbrati množične medije, za informiranje zaposlenih v neki organizaciji lahko uporabimo intranet, pomembne in zaupne informacije pa bomo poskušali čim bolj zaščititi in si jih bomo izmenjevali neposredno na osebnih srečanjih, sestankih (ob tem pa bodo udeleženci verjetno podpisali tudi dogovor o zaupnosti podatkov (ang. *non disclosure agreement*), s podpisom pogodb o sodelovanju ali z nakupom licenc. Na izbor komunikacijskega žanra pa seveda vpliva tudi to, v kateri fazi prenosa znanja smo. Pri proizvodnji novega znanja bomo obstoječe znanje in njegov razvoj poskušali čim bolj zaščititi, pri uvajanju novosti na trg se bomo osredotočili na informiranje čim večjega števila potencialnih uporabnikov novega znanja, pri razširjanju novosti pa se je verjetno pametno osredotočiti najprej na mnenjske voditelje in inovatorje, seveda pa moramo pri tem izbrati ciljni skupini najbolj ustrezen medij in najučinkovitejšo obliko komuniciranja.

5.3 Uporaba tehnologij pri prenosu znanja

Razvoj novih informacijsko-komunikacijskih tehnologij je močno vplival na komunikacijske žanre in način komuniciranja v sodobni družbi. Tradicionalna pisma smo zamenjali z e-pošto, objave v člankih in revijah zamenjujejo objave na internetnih straneh in blogih, pisma bralcev

zamenjujejo komentarji na forumih, telefonske govore nadomeščamo z sms-i, e-pošto ali video konferencami ipd. V zadnjih dveh desetletjih je internet postal zelo pomemben medij za razširjanje informacij in znanja, vplival pa je tudi na razvoj različnih interaktivnih oblik komuniciranja. Nove oblike komuniciranja so zelo pomembne tudi pri prenosu znanja, saj z uporabo modernih interaktivnih oblik komuniciranja lahko nadomestimo npr. neposredno medosebno komuniciranje (ang. *face-to-face*), ki vpliva na uspešnost prenosa znanja, saj ljudje pri drugih preverjajo lastnosti novosti, njihovo koristnost in zadovoljstvo drugih z novostjo, kar v veliki meri vpliva na stopnjo sprejetja novosti v družbi. Ljudje iščejo informacije o novostih v različnih medijih, berejo in poslušajo znanstveno podprte prispevke, verodostojnost in kritike pa preverijo tudi prek različnih neformalnih kanalov – v pogovorih s prijatelji, prebirajo forume, bloge ipd.

Uporaba tehnologije pri prenosu znanja je primerna predvsem za prenos eksplicitnega znanja, vendar je treba pri izbiri primerne tehnologije za prenos znanja upoštevati tudi vrsto in obliko znanja, če gre za prenos znanja v podjetju, pa na izbiro tehnologije vpliva tudi število zaposlenih, panoga ter kultura notranjega in zunanjega okolja. Kultura in okolje sta pomembna predvsem pri prenosu tacitnega znanja, ki ni nikjer zapisano in se na druge zaposlene prenaša z osebnimi načini prenosa, kot so npr. različne oblike poročil s seminarjev, timsko delo, redni sestanki in zapisniki, različne oblike internih knjižnic ter spodbujanje in evidentiranje samoizobraževanja. Ker je tiho znanje z odhodom njegovih nosilcev za podjetje izgubljeno, morajo podjetja s primernim slogom poslovanja in ustrezno organizacijsko kulturo pospeševati osebne načine prenosa znanja. Cummings in Teng (2003) ugotavljata, da je osebno in neposredno komuniciranje udeležencev (komuniciranje »iz oči v oči«) ključno za uspešen prenos znanja, bodisi da komuniciranje poteka v živo ali pa virtualno z uporabo sodobne tehnologije. Neposredno komuniciranje udeležencev prispeva k socializaciji in vzpostavljanju odnosov med udeleženci, s čimer se omogoča nastanek skupnega znanja (ang. *common knowledge*), ki pozitivno vpliva na proces prenosa znanja v neki skupini ali organizaciji (Cummings in Teng 2003, 60). Obenem je raziskava pokazala, da je prenos znanja uspešnejši, če proces prenosa poteka po večjih poteh, zato Cummings in Teng (2003) pravita, da so pri prenosu znanja v prednosti skupine, ki so v neposrednem kontaktu. Skupine, ki komunicirajo virtualno, so kljub zmožnosti reduciranja razdalje z uporabo sodobnih komunikacijskih tehnologij prikrajšane za neformalno komuniciranje in vzpostavitev manj formalnih odnosov. Tehnologija tako sama po sebi ni zadosti, zato je tudi pri uporabi tehnologije pri prenosu znanja treba proces prenosa podpreti z drugimi, bolj

osebni načini prenosa, saj prenos znanja pogosto poteka po neformalnih poteh in skozi neformalno komuniciranje, Kraut s sodelavci (2002, 3) pa ugotavlja, da je uporaba tehnologij vse manjša, čim bolj neformalno je komuniciranje med udeleženci.

Nove tehnologije pa niso vplivale le na komunikacijske prakse pri prenosu znanja, temveč tudi na načine pridobivanja znanja, saj smo v zadnjem času priča razmahu študija na daljavo in e-učenja, nove tehnologije pa se vse bolj uporabljajo tudi pri podajanju snovi pri tradicionalnih oblikah izobraževanja in učenja. Profesorji in učitelji se pri podajanju snovi poslužujejo novih tehnologij, skoraj ne vidimo več profesorja, ki bi pisal snov s kredo po tabli, ampak za podajanje snovi uporablja računalnik in projektor. Sedaj celo ni več potrebna fizična bližina učitelja in učenca, saj z uporabo novih tehnologij in novih oblik komuniciranja ni potrebno, da sta oba prisotna v istem prostoru.

6 Študija primera: Ljubljanski univerzitetni inkubator

Da bi spodbudili prenos in uporabo znanja ter podjetništvo, so na številnih univerzah po svetu začeli ustanavljati univerzitetne inkubatorje, prek katerih povezujejo teorijo in prakso na različnih področjih. Leta 2004 je bil takšen inkubator ustanovljen tudi v okviru Univerze v Ljubljani, ki s skoraj 61.000 študenti predstavlja pomemben vir znanja in kadrov za univerzitetna spin-off podjetja in druge subjekte v gospodarstvu. V tem poglavju bomo s študijo primera poskusili ugotoviti, kako poteka prenos znanja v Ljubljanskem univerzitetnem inkubatorju, kakšne komunikacijske prakse se pri tem pojavljajo in kako se kaže (ne)uspešnost prenosa.

6.1 Metodologija in raziskovalne hipoteze

Po pregledu relevantne literature in teoretičnih izhodišč smo se odločili za študijo primera. Da bi preverili, kako prenos znanja poteka v praksi in kakšne komunikacijske prakse se pri tem pojavljajo, smo se odločili, da pod drobnogled postavimo Ljubljanski univerzitetni inkubator (v nadaljevanju: LUI), ki je bil ustanovljen prav z namenom pospeševanja prenosa znanja z Univerze v Ljubljani v gospodarstvo. Študija primera se nam zdi najbolj primerna metodologija, saj omogoča celovit opis značilnosti nekega sodobnega pojava, upoštevajoč kontekst, v katerega je pojav umeščen (Yin 1994, 13). Študija primera je lahko tudi raziskovalna (ang. *exploratory*) ali razlagalna (ang. *explanatory*), vendar mi se bomo lotili opisne oziroma deskriptivne študije primera (ang. *descriptive case study*), saj bomo empirično dobljene vzorce primerjali s pričakovanimi oziroma v hipotezah predhodno določenimi vzorci. Če bomo z analizo pridobljenih podatkov prišli do rezultatov, ki bodo potrdili obstoj prvotno predvidevanih vzorcev in odsotnost alternativnih vzorcev, lahko sklepamo, da so naše domneve in hipoteze pravilne. Primerjanje vzorcev je ena od štirih načinov analiziranja podatkov v študiji primera, ki jih predlaga Yin (1994, 106), s katerimi si lahko zagotovimo (predvse notranjo in zunanjo) veljavnost rezultatov in s tem povečamo kakovost študije primera.

Cilj te študije primera je raziskati, kako v praksi poteka prenos znanja in spodbujanje inovativnosti ter kakšne komunikacijske prakse se ob tem pojavljajo. S primerjanjem

modelov, ki smo jih obdelali v teoretičnem delu, in dejanskimi aktivnostmi v LUI, bomo poskusili raziskati in opisati naslednje:

- kako poteka prenos znanja v LUI,
- na kakšen način LUI spodbuja inovativnost in
- kakšne komunikacijske prakse se pojavljajo pri prenosu znanja v LUI.

Podatke za opis in analizo dogajanja ter lastnosti komunikacijskih praks v LUI bomo razbrali iz načrtov dela, poročil o delu in izvedenih aktivnostih ter druge razpoložljive literature, osnovo pa predstavljajo podatki in informacije, ki sem jih avtorica posredno in neposredno dobila med letoma 2007 in 2008, ko sem v LUI opravljala delo samostojne svetovalke. V tem času sem imela priložnost opazovati in spoznati LUI, okolje, v katerem deluje, zaposlene in odnose med njimi, način dela ter komunikacijske prakse, ki so se pri tem pojavljale.

6.2 Ljubljanski univerzitetni inkubator

Leta 2004 je po zgledu svetovnih univerz Univerza v Ljubljani (v nadaljevanju tudi: UL) ustanovila univerzitetni inkubator, katerega namen je spodbujanje podjetništva in prenos znanja, ustvarjenega na Univerzi, na trg. Ljubljanski univerzitetni inkubator predstavlja del podpornega okolja, ki ga z željo po večanju konkurenčnosti gospodarstva spodbuja tudi država. Naloga LUI je, da inovativne in tržno zanimive ideje, ki nastanejo na Univerzi, pomaga razviti v uspešna podjetja. LUI spodbuja prenos znanja ter pomaga študentom in zaposlenim na UL pri (pre)oblikovanju pridobljenega znanja v tržno zanimive projekte. Podjetniškim skupinam s tržno zanimivimi idejami LUI nudi pomoč in podporo pri ustanavljanju podjetja ter jim svetuje pri kasnejših stopnjah uresničevanja njihovih podjetniških zamisli. Podjetniškim skupinam, ki želijo ustanoviti podjetje, LUI svetuje pri pisanju poslovnega načrta, pomaga pri iskanju sodelavcev in potencialnih poslovnih partnerjev, tistim, ki pa so že ustanovili podjetje, LUI nudi opremljene poslovne prostore, podjetniško svetovanje, pomoč pri iskanju poslovnih partnerjev in kadrov ter jim pomaga pri iskanju virov financiranja.

V letu 2007 je LUI pridobil svoje prostore in, razvojno gledano, v letu 2008 prešel iz zgodnjega razvojnega obdobja v urejeno normalno fazo delovanja. V LUI so zaposlene tri osebe (direktorica, vodja svetovalnega centra in vodja projektov), v njem pa trenutno deluje 12 podjetij. V letu 2007 je v LUI vstopilo osem, v letu 2008 pa devet podjetij, ki so v začetku

leta 2009 skupaj zaposlovala 111 oseb. Za ta podjetja je značilna interdisciplinarnost timov, člani teh timov pa so ob vstopu v LUI v povprečju stari 26–27 let in končujejo oziroma so pravkar zaključili dodiplomski študij (LUI 2009b, 6). LUI za nova podjetja predstavlja okolje z ugodnimi razmerami za začetek njihovega delovanja. Novonastala podjetja lahko v LUI delujejo največ eno leto, z možnostjo podaljšanja, po obdobju inkubacije pa se od podjetij pričakuje, da so sposobna preživeti tudi na trgu. Inkubirana in alumni podjetja, ki so ali pa še vedno delujejo v LUI, so dosegla različne uspehe, nekatera tudi niso preživela. Kljub temu lahko rečemo, da je večina podjetij v LUI zelo uspešnih, saj so bila samo v letu 2008 7-krat uspešna na nacionalnih in 4-krat na mednarodnih podjetniških tekmovanjih, dve podjetji pa sta prejeli tudi investiciji tveganega kapitala.

V letu 2008 je prišlo do zamenjave vodstva LUI, kar je pripeljalo tudi do sprememb v načinu delovanja in aktivnostih, ki jih LUI izvaja. Ambiciozno in zagnano novo vodstvo želi LUI, ki je včasih blestel predvsem v promociji podjetništva in podajanju osnovnih podjetniških znanj študentski populaciji, preoblikovati v »mednarodno uveljavljen univerzitetni inkubator, ki bo najboljša izbira novonastalim podjetjem za odskok v svet« (LUI 2009b, 8). V novemu poslanstvu LUI je zapisano, da LUI »temeljito spreminja pogoje za razvoj in ustanavljanje inovativnih podjetij«, njihov izziv pa je v prihodnosti »postati vozlišče prenosa visokotehnološkega znanja v podjetništvo, tako glede institucionalnega vidika, podjetniških znanj kot neposredne podpore realizaciji idej« (LUI 2009b, 8–10).

Za pospeševanje prenosa znanja z Univerze v gospodarstvo znotraj Univerze v Ljubljani poleg LUI delujeta še Inovacijsko-razvojni inštitut Univerze v Ljubljani (v nadaljevanju: IRI UL) in Pisarna za prenos tehnologij, ki jo je Univerza vzpostavila v sodelovanju z Uradom RS za intelektualno lastnino. Glavna naloga IRI UL je identificirati raziskovalno-razvojne potrebe gospodarstva in jih povezati za raziskovalci na UL, oblikovanje in vodenje raziskovalno-razvojnih projektov ter nudenje podpore pri zaščiti intelektualne lastnine UL, Pisarna za prenos tehnologij pa nastopa kot glavni akter pri zaščiti pravic intelektualne lastnine UL ter ureja postopke in pogodbeno razmerja med raziskovalci in UL pri uveljavljanju pravic intelektualne lastnine (Univerza v Ljubljani).

6.3 Kako poteka prenos znanja v LUI

V procesu prenosa znanja je naloga LUI predvsem identificirati znanje in ga pomagati spraviti na trg v obliki novonastalega podjetja. Čeprav LUI prvenstveno predstavlja vez med Univerzo in gospodarstvom ter nastopa kot posrednik pri prenosu znanja z UL v gospodarstvo, pa prenos znanja v LUI lahko opazujemo še na dveh nivojih: znotraj LUI ter med LUI in inkubiranimi podjetji.

Povezovanje med **LUI in UL** poteka na več ravneh, zato tudi prenos znanja med njima poteka na več načinov. UL je ustanoviteljica LUI in kot taka nadzoruje njegovo poslovanje in lahko vpliva na programsko shemo in aktivnosti, ki jih izvaja LUI. Prek nadzornega in programskega sveta (v obeh organih so zastopani predstavniki UL in fakultet članic UL ter predstavniki iz gospodarstva) LUI posreduje UL informacije o stanju, potrebah in priložnostih v procesu prenosa znanja z UL v gospodarstvo, tako pa se odpirajo tudi možnosti za razpravo in prepoznavanje dejanskega stanja ter razvoj novih idej in rešitev morebitnih problemov.

LUI je z UL in njenimi članicami povezan tudi prek koordiniranja, ki ga vodijo profesorji na fakultetah. Koordinator deluje kot povezovalni člen med fakulteto in LUI, njegove temeljne naloge pa so usklajevanje potreb inkubiranih podjetij, posredovanje novic in obveščanje zaposlenih na fakulteti o aktivnostih, ki jih izvaja LUI, ter iskanje možnosti povezovanja in sodelovanja med fakulteto in LUI (LUI). Koordinatorji so tudi mehanizem za identifikacijo znanja in tržno zanimivih projektov na fakultetah ter prepoznavanje potreb in morebitnih težav, ki se pri prenosu znanja pojavljajo na fakultetah.

LUI vidi svojo vlogo tudi v podpori pri vzpostavitvi ustreznih pravnih okvirov in reševanju ureditve odnosov glede intelektualne lastnine, zato aktivno sodeluje s Pisarno za prenos tehnologij na UL. Skupaj z njo in partnerji iz Belgije je LUI v letu 2008 izvedel mednarodni projekt, prek katerega je LUI (posredno tudi UL) pridobil program za identifikacijo in merjenje spin-off potenciala na UL. Pri projektu je šlo za prenos dobre prakse ter tehnologije in znanja o ustanavljanju spin-off podjetij. LUI je poleg programa za merjenje in ocenjevanje spin-off potenciala pridobil znanje o tem, kako postopki prenosa znanja in ustanavljanje spin-off podjetij potekajo v Belgiji, namen projekta pa je bil v prvi vrsti belgijsko prakso prilagoditi in jo prenesti v naše okolje. Poleg tega, da se je ob izvajanju projekta na praktičnih primerih pokazala in potrdila obilica (predvsem finančnih in pravnih) problemov, ki se v

procesu prenosa znanja in upravljanja s pravicami intelektualne lastnine na UL pojavljajo, je skozi projekt LUI pridobil tudi poznanstva s strokovnjaki, ki delujejo na tem področju, ki so prav tako zelo pomemben vir znanja, ki ga LUI je in ga še bo dobil od njih.

Da bi spodbudil podjetniško zavest in znanje, LUI za zaposlene na UL in študente organizira vrsto izobraževalnih seminarjev in delavnic s podjetniškimi vsebinami, posebno pozornost pa namenja usposabljanju raziskovalcev in mladih raziskovalcev, saj v njih vidi velik potencial za prenos raziskovalnih dosežkov v podjetništvo. Za njih je LUI izoblikoval program z naslovom Podjetni raziskovalci, prek katerega raziskovalci in mladi raziskovalci lahko pridobijo podjetniška znanja (njihovo pridobitev opredeljuje tudi Pravilnik o usposabljanju in financiranju mladih raziskovalcev), pripravijo poslovni načrt in realizirajo tržno perspektivno idejo v obliki ustanovitve podjetja. V letu 2008 so v LUI potekale tudi delavnice za raziskovalce in njihove mentorje, na katerih so se udeleženci lahko seznanili z managerskimi veščinami in strategijami upravljanja s človeškimi viri.

Za tiste, ki imajo oziroma menijo, da imajo tržno zanimivo idejo, LUI vsako leto organizira delavnice za izdelavo poslovnega načrta (projekt Naj tvoja ideja postane tržna uspešnica), na katerih udeleženci spoznajo tematike in znanja, ki so potrebna za pripravo poslovnega načrta. Udeležencem, ki pripravijo poslovni načrt, LUI skupaj z zunanjimi sodelavci (strokovnjaki z različnih področij) oceni poslovni načrt in poda komentarje nanj. Tistim, katerih poslovni načrti so najboljše ocenjeni, LUI nudi tudi individualno svetovanje strokovnjakov iz prakse in možnost, da postanejo člani LUI. Tako LUI posreduje znanje tistim, ki ga potrebujejo, hkrati pa identificira perspektivne ideje in si zagotavlja priliv perspektivnih podjetniških skupin, ki lahko postanejo **člani LUI**.

Pomemben del aktivnosti LUI je namenjen prav članom LUI, saj je ena od njegovih ključnih nalog prav pomoč in podpora novonastalim podjetjem, ki bi brez pomoči težko preživela na trgu. Inkubiranim podjetjem LUI poleg opremljenih poslovnih prostorov, v katerih lahko delujejo, nudi podjetniško svetovanje in osebno mentorstvo, izobraževalne delavnice, pomoč pri iskanju virov financiranja in kadrov ter pomoč pri navezovanju stikov in povezovanju s potencialnimi poslovnimi partnerji. Prenos znanja v obliki novonastalega podjetja je torej na ta način dodatno podprt: s finančno pomočjo, z dodatnim znanjem in ne nazadnje tudi z mrežo poznanstev (ang. *network*), ki jo inkubirana podjetja pridobijo prek LUI. Finančno pomoč podjetja dobijo v obliki subvencioniranih najemnin za poslovne prostore in

informacijsko-komunikacijske tehnologije, s članstvom v inkubatorju pa podjetja pridobijo tudi možnost pridobitve dodatnih sredstev, ki jih nudi Slovenski podjetniški sklad, do njih pa so upravičena le podjetja, ki delujejo v subjektih podpornega okolja (inkubatorji in tehnološki parki). Finančno pomoč podjetjem lahko razumemo tudi v smislu nujenja brezplačnih izobraževanj in podjetniškega svetovanja, saj podjetja tako pridobijo pomembna znanja, ki jih potrebujejo v začetnih fazah delovanja. Prek individualnega svetovanja, polletnih evalvacij in osebnega mentorstva LUI inkubirana podjetja opremi z različnimi znanji, posebej prilagojenimi za novonastala podjetja, še večjo vrednost teh svetovanj pa predstavljajo poznanstva in odnosi, ki jih inkubirana podjetja vzpostavijo s strokovnjaki in mentorji, ki jim znanja posredujejo. Ti stiki so pomemben vir znanja za inkubirana podjetja, pogosto pa jim tudi odpirajo vrata v poslovni svet in odkrivajo pot do poslovnih partnerjev.

Da bi lahko inkubirana podjetja opremil z različnimi znanji in jim nudili najboljša strokovna znanja z različnih področij, mora imeti LUI vzpostavljeno **bazo strokovnjakov** z različnih področij in ohranjati stike z njimi. Vzpostavljanje stikov, mreženje in povezovanje s strokovnjaki iz gospodarstva, ponudniki finančnih virov in nosilci specifičnih znanj je za LUI ključnega pomena, saj le tako lahko v danem trenutku poveže podjetje z določeno potrebo s pravo osebo, ki poseduje znanje, ki ga podjetje potrebuje. Baza strokovnjakov in vzpostavljen odnos z njimi LUI omogočajo tudi vpogled v dogajanje v gospodarstvu ali na določenem znanstvenem področju in s tem lažje prepoznavanje in ocenitev perspektivnosti idej, ki si želijo vstopiti v LUI. V letu 2008 je LUI izdelal program CRM, s katerim je izboljšal delo s strankami, hkrati pa ta sistem predstavlja pomembno bazo znanja o tem, s kom LUI sodeluje in kdo poseduje kakšna znanja. Vedenje o tem je zelo pomembno zlasti zato, ker so v LUI zaposlene le tri osebe in odhod ali zamenjava ene same osebe za LUI lahko pomeni izgubo velike količine znanja. Odnosi, ki jih določena oseba, zaposlena v LUI, vzpostavi s strokovnjaki, s katerimi LUI sodeluje, so zelo pomembni in zelo težko prenosljivi. Z različnimi podatki dobro opremljena baza strank in partnerjev lahko zmanjša izgubo znanja o strokovnjakih, saj daje vpogled v to, s kom je podjetje sodelovalo, kdo v podjetju je (bil) zadolžen za vzdrževanje stikov s to osebo in kakšna znanja ta oseba poseduje. Seveda pa pri tem upoštevamo, da vsaka oseba v podjetje skupaj s svojim znanjem in določenim načinom dela prinese tudi svoje stike in vzpostavi drugačne odnose z ljudmi, s katerimi sodeluje. Tako se je zgodilo tudi v LUI, v katerem se je ob zamenjavi vodstva in sodelavcev (v obdobju enega leta se je zamenjala celotna ekipa) spremenil način dela, izoblikoval nov program

aktivnosti, vzpostavila so se nova partnerstva, odnosi z obstoječimi partnerji pa so se spremenili – nekje okrepili, drugje ohladili.

V ekipi s samo tremi zaposlenimi je zelo pomembno, kako poteka prenos znanja med njimi, saj je za nemoteno delovanje podjetja nujno, da vsi trije vedo, kaj se v podjetju dogaja, kdo je za kaj zadolžen in kako ukrepati v določenih situacijah. Pomembne informacije morajo biti dosegljive vsem in vsi morajo biti seznanjeni z njimi. Zaposleni v LUI imajo vsak svoje področje delovanja, vendar v veliki meri sodelujejo in si med seboj pomagajo. V letu 2008 so pri postavljanju nove vizije, oblikovanju novega poslovnega načrta in programa dela sodelovali vsi zaposleni, ki so v razpravi in načrtovanju predstavljali vsak svoj pogled na dogajanje in stanje v LUI ter potrebe in priložnosti, ki jih je vsak posameznik spoznal na svojem področju delovanja. Tudi pri tekočem poslovanju zaposleni veliko sodelujejo in si izmenjujejo informacije, ki so pomembne za normalno delovanje, seveda pa je ob tem tudi veliko priložnosti za neformalno komuniciranje, ki ni vedno v povezavi z delom. Zaposleni so sicer prostorsko ločeni, vendar so med seboj povezani prek mrežne povezave, ki jim omogoča dostop do skupnih dokumentov in arhiva, kjer se nahajajo pomembnejši dokumenti, pogodbe, načrti aktivnosti, poročila o delu in baze podatkov. Zaposleni tudi redno sestankujejo in si izmenjujejo informacije o aktivnostih, morebitnih težavah in priložnostih, ki se pojavljajo pri delu. Zaposleni v LUI med seboj veliko komunicirajo, kar je razlog za to, da so se med njimi vzpostavili tudi neformalni stiki in odnosi, ki se ne končajo ob koncu delovnega časa. Prostorska bližina in sodelovanje sta razlog, da so se neformalni stiki vzpostavili tudi med zaposlenimi na LUI in člani timov inkubiranih podjetij, prav tako pa so se vezi stkale tudi med nekaterimi inkubiranimi podjetji. Posebej v prvi generaciji, ki je v LUI vstopila v letu 2007, je bilo opaziti veliko medsebojne pomoči in sodelovanja, ki pa se (sicer ne tako intenzivno) nadaljuje tudi sedaj, ko ne delujejo skupaj v prostorih LUI. Podjetja, ki so v LUI vstopila v letu 2007 (sedaj alumni LUI), so se veliko več družila, si izmenjevala izkušnje in si pomagala med seboj, kot to počnejo novejšje generacije inkubiranih podjetij.

6.4 Kako LUI spodbuja inovativnost

Naloga LUI kot dela podpornega okolja za podporo in pomoč pri prenosu znanja je tudi spodbujanje inovativnosti v obeh pomenih – inovativnost kot lastnost in kot sposobnost prenosa znanja na trg. Poslanstvo LUI je v veliki meri povezano z inovativnostjo, ki jo razumemo kot sposobnost prenosa znanja na trg oziroma ustvarjanja inovacij, saj je njegova

naloga v prvi vrsti na UL identificirano znanje s tržnim potencialom prenesti na trg v obliki novonastalega podjetja. Glavne aktivnosti LUI (naštete v prejšnji točki) so, kot smo že ugotovili, namenjene predvsem podpori procesu prenosa znanja. Seveda v tem procesu LUI ne deluje sam, temveč se povezuje tudi z ostalimi subjekti podpornega okolja, katerih namen je spodbuditi in olajšati prenos znanja.

LUI veliko pozornosti namenja tudi promociji podjetništva, dvigovanju podjetniške zavesti in spodbujanju mladih k realizaciji inovativnih podjetniških idej. V ta namen organizira različne **promocijske delavnice in dogodke**, na katerih lahko mladi, ki jih zanima podjetništvo, razvoj in prodaja tehnologij ter inovacije, pridobijo nova znanja, razvijejo poslovne veščine in širijo poznanstva. Eden od projektov LUI, ki je namenjen predvsem prenosu izkušenj in širjenju kroga poznanstev ter povezovanju, so VIP večeri. VIP večeri za inovativne in podjetne potekajo od leta 2007, na njih pa se je predstavila že vrsta uspešnih slovenskih podjetnikov, managerjev in inovatorjev, ki so v sproščenem pogovoru udeležencem predstavili svoje podjetniške izkušnje. Z namenom promocije podjetništva in predstavitve LUI ter uspehov inkubiranih podjetij LUI organizira (sam ali v povezavi z drugimi) različne **okrogle mize, konference in forume**. V letu 2008 je svoje aktivnosti in inkubirana podjetja predstavil na 25 dogodkih, tri je organiziral sam, pri ostalih pa je bil bodisi sodelujoči bodisi partner pri organizaciji (LUI 2009a, 16–18). V LUI so posebej ponosni na okroglo mizo, ki so jo organizirali v novembru 2008. Okrogla miza na temo ustanavljanja univerzitetnih spin-off podjetij, na kateri so sodelovali strokovnjaki s tega področja iz Italije, Kanade in Belgije, je prinesla nova znanja s tega področja in spodbudila razpravo o težavah, ki se ob prenosu znanja pojavljajo pri nas. V letu 2009 je LUI začel s **tekmovanjem za naj študentski prispevek o inovativnosti**, ki je prav tako namenjen spodbujanju obravnavanja tematike prenosa znanja in inovativnosti. S tem projektom želi LUI spodbuditi mlade, da s poročanjem o inovacijah »širijo drznost razmišljanja in ustvarjalnost med študentsko populacijo« (LUI 2009a, 16). LUI tudi sam aktivno deluje na tem področju in v **medijih** promovira svoje aktivnosti, uspehe inkubiranih podjetij in podjetništvo nasploh. Samo v letu 2008 je bilo v medijih objavljeno 33 različnih prispevkov, 20 od njih je predstavljalo člane LUI, osem objav se je nanašalo na aktivnosti LUI, pet prispevkov pa je bilo o LUI (LUI 2009a, 31).

LUI pa ne spodbuja inovativnosti le pri širši publiki, temveč tudi v samem LUI in pri svojih članih. Temeljne vrednote LUI so izjemnost in pogum, sproščena, kreativna in odprta skupnost, zanesljivost in uspeh, kar se kaže tudi v njegovem delovanju. Zaposleni v LUI in

njegovi člani so odprti za nove ideje, sprejemajo nova znanja in so zelo fleksibilni, kar je za mlada podjetja v njihovih začetkih nujno. LUI **promovira uspehe podjetij** med svojimi člani, **nagrajuje uspešne** in skrbi za to, da se nenehno **izobražujejo**, skupaj iščejo probleme in jih rešujejo na nove načine. LUI se s svojimi člani tedensko sestaja na t. i. kolegijih, ki so namenjeni druženju, in seznanjanju s tekočimi zadevami, na njih se ob vstopu pred vsemi predstavijo novi člani, obenem pa so kolegiji tudi priložnost, da inkubirana podjetja LUI posredujejo svoje ideje in potrebe. Na ta način LUI lahko dobi veliko informacij in novih idej za izboljšavo obstoječih ali razvoj novih aktivnosti.

Da bi se v LUI ustvarilo okolje, ki podpira in spodbuja inovativnost, morajo seveda tudi zaposleni v LUI podpirati inovativnost in biti inovativni. Kot smo ugotovili že v prejšnji točki, zaposleni v LUI veliko sodelujejo in skupaj rešujejo probleme. Zaposleni posedujejo različna znanja in imajo izobrazbo z različnih področij, kar jim omogoča interdisciplinaren pogled na aktivnosti ter priložnosti in težave, ki se ob delu pojavljajo. Zaposleni se tudi **dodatno izobražujejo in usposablajo**, nekateri so imeli priložnost celo obiskati tuje inkubatorje (Belgija, ZDA) in spoznati, kako ti delujejo, kar je dalo LUI nova znanja in ideje. Nove ideje pa LUI dobiva tudi z udeležbo v različnih **mednarodnih projektih**, kjer gre prav tako za pridobitev ali razvoj novega znanja in tehnologije.

Lahko povzamemo, da LUI spodbuja inovativnost in jo uvaja tudi v svoje delovanje. Dela vse, da bi postalo plodno okolje, ki bo tiste, ki delujejo v njem, spodbudilo h kreativnemu razmišljanju in inoviranju. Ustreznost okolja za tovrstne aktivnosti pa potrjuje tudi to, da je v prostorih LUI potekal tudi program **D.School**, ki ga je na podlagi stanfordskega modela v Sloveniji implementiral profesor dr. Aleš Vahčič z Ekonomske fakultete v Ljubljani. Program študente uči inovativnega pristopanja do problemov in inovativnih načinov njihovega reševanja, pri čemer niti ni toliko pomemben končni produkt, ampak, kaj se posameznik skozi proces nauči.

6.5 Komunikacijske prakse prenosa znanja v LUI

Ugotovili smo, da prenos znanja v LUI poteka intraorganizacijsko, znotraj same organizacije, in interorganizacijsko, torej med LUI in drugimi organizacijami ter posamezniki ali skupinami. Zato bomo tudi značilnosti komuniciranja in komunikacijske prakse prenosa

znanja opazovali znotraj LUI ter navzven, opazovali bomo torej komunikacijske prakse, ki potekajo pri eksternem oziroma internem komuniciranju.

Z namenom prenosa znanja LUI navzven komunicira predvsem s svojimi partnerji in z inkubiranimi podjetji, s študenti in z zaposlenimi na UL ter s širšo javnostjo. Z vsako izmed teh skupin seveda komunicira drugače, saj je tudi namen komuniciranja s posamezno skupino drugačen. Glede na namen komuniciranja s temi skupinami LUI izbira različne načine komuniciranja, različne kanale, drugačno stopnjo formalnosti in strukturo sporočila, ki ga komunicira. Mi se bomo seveda osredotočili predvsem na komunikacijske prakse, ki potekajo z namenom prenosa znanja.

LUI je del podpornega okolja in kot tak zavezan k poročanju JAPTI, ki delno sofinancira njegovo delovanje in vpliva tudi na izvajanje aktivnosti, saj opredeljuje pogoje za dodelitev sredstev za delovanje. V teh pogojih JAPTI opredeljuje aktivnosti, pričakovan obseg aktivnosti in pričakovane rezultate teh aktivnosti. V razpisni dokumentaciji JAPTI poleg pogojev za dodelitev sredstev opredeli tudi natančen način poročanja o delu, izvedbi aktivnosti in doseženih rezultatih. LUI mora v predpisanih rokih in formalno določenih obrazcih pripraviti **poročila** o izvedenih aktivnostih, ki vsebujejo informacije o izvedbi aktivnosti, informacije o udeležbi ciljnih skupin in dosežene rezultate. Te informacije LUI posreduje tudi nadzornemu in programskemu svetu, ki prav tako nadzorujeta in vplivata na izvedbo določenih aktivnosti, saj jih brez potrditve obeh organov LUI ne more izvajati. **Program dela in letno poročilo** morata biti predstavljena na sejah nadzornega oziroma programskega sveta, ki se sestajata vsaj enkrat letno. **Seje nadzornega in programskega sveta** prav tako potekajo zelo formalno, po predpisanih pravilih, ki jih opredeljujeta Zakon o gospodarskih družbah in Akt o ustanovitvi LUI, na sejah pa se piše tudi **zapisnik**, iz katerega je jasno razvidno, kdo je bil na seji prisoten, katere tematike so se na njej obravnavale in do kakšnih zaključkov so člani sveta prišli oziroma kaj so sklenili. Vsi ti dokumenti (poslovni načrt, programi dela, letna poročila ipd.) so shranjeni v arhivu LUI, ki je fizično in prek mrežne povezave dostopen vsem zaposlenim v LUI.

Čeprav so aktivnosti deloma opredeljene s pogoji za dodelitev sredstev, ima LUI možnosti lastnega načrtovanja aktivnosti, njihove vsebine in oblike. LUI je v prvih treh letih delovanja izoblikoval program delovanja, ki se je v osnovi iz leta v leto ciklično ponavljal, seveda pa je vsako leto prišlo tudi do nekaterih sprememb in prilagoditev. Do največjih sprememb

programa je prišlo v letu 2008, ko je LUI dobil novo vodstvo in s tem nov način delovanja. Stalnica v programu so ostale **izobraževalne delavnice** s podjetniškimi vsebinami, na katerih se udeleženci seznanijo z znanji, ki so potrebna za izdelavo poslovnega načrta. Te delavnice so bile sprva namenjene široki publiki študentov in so potekale v sklopu dveh tekmovanj – tekmovanja za najboljšo podjetniško idejo in tekmovanja za najboljši poslovni načrt – od leta 2008 pa so te delavnice bolj fokusirane na tiste, ki imajo poslovno idejo in jo želijo uresničiti. Delavnice sedaj potekajo v manjših skupinah, ki omogočajo interaktivnost med predavateljem in udeleženci ter intenzivnejše sodelovanje med njimi. Predavatelji so izkušeni strokovnjaki z različnih področij s praktičnimi izkušnjami, zato delavnice ne potekajo v obliki predavanj, temveč so v veliki meri interaktivne in nimajo do podrobnosti razdelane vsebine. Namen teh delavnic je, kot smo že ugotovili, identifikacija poslovnih priložnosti in pridobitev poslovnih načrtov ter potencialnih članov LUI. Nosilci idej, ki se želijo udeležiti tovrstnih delavnic ali pa postati člani LUI, morajo oddati **opis ideje** oziroma **poslovni načrt**. Svojo poslovno idejo lahko udeleženci opišejo na predpisanem obrazcu oziroma predlogi za opis ideje ali v obliki poslovnega načrta, vendar je pri pripravi slednjega pri različnih virih na voljo mnogo različic, zato oblika ni formalno predpisana, običajno so predpisane le vsebine, ki jih mora ustrezen poslovni načrt vsebovati. Ker gre v tem primeru za posredovanje zaupnih podatkov, lahko udeleženci zahtevajo podpis **sporazuma o varovanju poslovne skrivnosti** (ang. *non-disclosure agreement*), v katerem se vsi, ki imajo dostop do zaupne dokumentacije (zaposleni v LUI, strokovnjaki in mentorji), zavezujejo k varovanju poslovne skrivnosti. Da bi izbral najboljše in prepoznal potencialne nove člane, LUI skupaj s strokovnjaki, s katerimi sodeluje, oceni poslovne načrte udeležencev. Udeleženci, ki oddajo svoj poslovni načrt, imajo možnost osebno predstaviti svojo idejo pred mentorji, strokovnjaki z različnih področij, ki jim na podlagi prejetih informacij podajo svoja mnenja in napotke za naprej. Ocene in mnenja ocenjevalci podajo ustno in pisno v obliki **svetovalnih zapisov**, ki jih dobijo nosilci idej in LUI.

Za identifikacijo idej in potencialnih članov ima LUI vzpostavljeno **mrežo koordinatorjev** na fakultetah, s katerimi sodeluje predvsem na področju prenosa informacij o aktivnostih in podjetniških potencialih na posamezni fakulteti. S koordinatorji LUI komunicira redno, predvsem prek e-pošte, občasno pa komuniciranje poteka tudi osebno (sestanki ipd.). V sodelovanju s koordinatorji in drugimi stiki s fakultet ali UL, LUI organizira **predstavitvene dogodke**, na katerih se predstavijo aktivnosti LUI, inkubirana podjetja ter njihove izkušnje in uspehi. Namen teh predstavitev je seznanitev ciljnih skupin z LUI in storitvami, ki jih nudi,

ter spodbujanje razmišljanja o podjetništvu in realizaciji tržno perspektivnih idej. S tem namenom se LUI predstavlja tudi na različnih dogodkih, ki obravnavajo to tematiko oziroma predstavljajo stik s ciljnim skupinami. V Letnem poročilu 2008 (LUI 2009a, 17–18) lahko vidimo, da se je v letu 2008 LUI predstavil na 25 različnih dogodkih (**konference, seminarji**), kot so konferenca o biotehnologiji EuropaBio, 3. Regionalna konferenca o inovacijskem novinarstvu, EnPro konferenca, 3. Slovenski forum inovacij, Študentska arena in drugi podobni dogodki.

Posebno pozornost LUI namenja komuniciranju s svojimi člani, saj so ti bistvo njegovega delovanja in merilo njegovega uspeha. LUI inkubiranim podjetjem nudi poslovne prostore z vso pripadajočo pisarniško opremo, vključno s sodobno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, za njih organizira različna **izobraževanja** in **usposabljanja**, nudi jim **osebno svetovanje** in **mentorstvo** ter jih povezuje s strokovnjaki (mentorji) in potencialnimi partnerji. Pri izbiri vsebin predavanj oziroma svetovanj LUI upošteva potrebe inkubiranih podjetij in stopnjo njihovega razvoja. Izobraževanja potekajo v skupinah do 20 ljudi, vsebine se obravnavajo zelo interaktivno, predavatelji s praktičnimi izkušnjami odgovarjajo na vprašanja udeležencev in jim pomagajo pri reševanju konkretnih primerov, s katerimi se srečujejo inkubirana podjetja. Poleg izobraževanj pa LUI svojim članom nudi tudi svetovanje ob polletni **evalvaciji**, ki je mehanizem za preverjanje uspešnosti podjetja in doseganja zastavljenih ciljev ter pridobivanje informacij o potrebah podjetij. Ocenjevalci (evaluatorji) podjetij, svetovalci in predavatelji so izkušeni strokovnjaki ali uspešni podjetniki in partnerji LUI iz gospodarstva, ki so pripravljene pomagati tem podjetjem na različne načine. Da bi si zagotovil nabor dobrih strokovnjakov, mora LUI sodelovati z gospodarstvom, se povezovati s strokovnjaki z različnih področij in širiti svojo bazo strokovnjakov in partnerjev. Predvsem na področju **sodelovanja z gospodarstvom** LUI vidi veliko priložnosti, ki se jim načrtuje v prihodnje še bolj posvetiti. Gospodarstveniki lahko članom LUI ponudijo svoje znanje in podporo (npr. v letu 2009 je podjetje Trimo d. d. postalo podjetniški mentor inkubiranemu podjetju Uniki d. o. o.) ter omogočijo navezavo stikov z večjimi poslovnimi strukturami, LUI pa gospodarstvu lahko nudi nabor svežih idej in kadrov ter podporo pri prenosu raziskovalnih dosežkov v gospodarstvo.

LUI se s svojimi člani formalno srečuje na **kolegijih**, ki potekajo enkrat tedensko, zaradi prostorske bližine in uporabe skupnih prostorov (čajna kuhinja, sejne sobe, hodniki ipd.) pa vsakodnevno prihaja tudi do **neformalnih srečanj**. Delovanje v istih prostorih, redno

druženje in pogosto komuniciranje so razlog, da se med posamezniki, ki delujejo v LUI (zaposleni v LUI in zaposleni v inkubiranih podjetjih) vzpostavijo dobri odnosi, ki pozitivno vplivajo na sodelovanje in prenos znanja med njimi. To je bilo posebej opazno med člani prve generacije podjetij, ki so vstopila v LUI v letu 2007, ki so si med seboj veliko pomagali, se učili drugi od drugih in si izmenjavali izkušnje ter kontakte. LUI se zaveda pomembnosti neformalnih odnosov, sodelovanja, prenosa dobrih praks in znanja, zato (ne samo za svoje člane) organizira različne dogodke tudi z namenom druženja, povezovanja in **mreženja**. Takšni so npr. večeri za inovativne in podjetne (VIP), prednovoletna zabava, zabave ob pridobitvi nagrad in priznanj članom, ne smemo pa pozabiti niti druženja ob kosilih in malicah, ki so prav tako priložnost za izmenjavo mnenj, izkušenj in neformalne pogovore.

Del aktivnosti LUI se nanaša na promocijo in spodbujanje prenosa znanja, zato si bomo pogledali tudi, kakšne komunikacijske prakse uporablja ob tem. LUI komunicira predvsem z mladimi in temu so prilagojeni tudi načini komuniciranja. Pri komuniciranju uporablja sodobne tehnologije in medije, tudi vsebina in oblika sporočil sta prilagojeni navadam mladih, ki jih LUI naslavlja. Poleg že uveljavljenih komunikacijskih praks, kot so **e-pošta**, **e-novice**, **objave v medijih**, **letaki** in **brošure**, je v letu 2009 LUI pri nagovarjanju svoje ciljne skupine začel uporabljati še komunikacijska orodja, kot so **blogi**, **spletna skupnost** in **video predstavitve**. V letu 2009 je bila vsebinsko in oblikovno prenovljena **spletna stran**, na kateri je mogoče prebrati osnovne informacije o LUI, njegovih članih in aktivnostih, naštetih so partnerji LUI in povezave, kjer zainteresirani lahko pridejo do koristnih informacij s področja inovativnosti in podjetništva, na voljo pa so tudi nekateri dokumenti in literatura (npr. Podjetniški priročnik, ki ga je LUI izdal v letu 2008). Spletna stran vsebuje tudi aplikacijo, prek katere se lahko zainteresirani prijavijo na e-novice, ki jih LUI pošilja tedensko, zanimivost na strani pa je tudi blog, vsebino katerega lahko prispevajo vsi, ki so zainteresirani in jim pisanje o podjetništvu, znanosti, tehnologijah in inovacijah ni tuje.

V letu 2008 je LUI vzpostavil **svetovalni center**, katerega namen je posredovanje osnovnih informacij o LUI v zvezi z izvedbo aktivnosti ter načinom in pogoji včlanitve v LUI. Svetovalni center vodi vodja svetovalnega centra, informacije in nasvete pa zainteresirani lahko dobijo po telefonu, e-pošti ali osebno. V istem letu je bil ustvarjen tudi profil na spletni skupnosti **Facebook**, prek katerega LUI vabi in opozarja na dogodke, ki jih pripravlja, ter profil na spletni skupnosti **Vimeo**, kjer LUI objavlja video posnetke o LUI in njegovih članih.

Ugotovili smo, da zaposleni v LUI pri svojem delu uporabljajo sodobna komunikacijska orodja in tehnologije, kar vpliva tudi na način komuniciranja med njimi in komunikacijske prakse, ki so se ob tem vzpostavile. Trije zaposleni delujejo v treh ločenih prostorih, ki pa so med seboj povezani, kar zaposlenim kljub navidezni ločenosti omogoča neposredno komuniciranje ob delu. Kot smo že ugotovili, zaposleni pri delu močno sodelujejo, si izmenjavajo mnenja, skupaj načrtujejo in izvajajo aktivnosti. Formalno se sestajajo na kolegijih, katerih namen je reševanje tekočih zadev, načrtovanje aktivnosti in razdelitev tedenskih nalog med zaposlenimi, vendar se v praksi neformalno komuniciranje izkaže za bolj učinkovito. Neformalno komuniciranje poteka vsakodnevno ob različnih priložnostih (ob delu, med odmori ipd.) in je bodisi načrtovano bodisi nenačrtovano, pogosto pa se nadaljuje tudi po koncu delovnega časa. Med zaposlenimi se zaradi narave dela, nenehne potrebe po komuniciranju in nešteto priložnosti za sodelovanje hitro vzpostavijo prijateljski odnosi, ki se ne končajo takrat, ko je delo opravljeno, temveč se razvijajo naprej. Kljub temu pa nemalokrat pogovori med zaposlenimi tudi v prostem času obravnavajo tematiko LUI in dogajanj v njem, saj je med delovnim časom zaradi reševanja tekočih problemov, povezanih predvsem z obstojem LUI (financiranje, poročanje ipd.), pogosto premalo časa za inovativnost in maksimalen izkoristek obstoječega potenciala v njem.

6.6 Diskusija rezultatov

LUI je ustanovljen z namenom spodbujanja prenosa znanja z UL v gospodarstvo, v tem procesu nastopa predvsem v fazah identifikacije in vrednotenja znanja, ki ima tržni potencial. Večji del aktivnosti LUI je torej namenjen promociji podjetništva in prenosa znanja na trg v obliki ustanavljanja novih podjetij ter podpori pri pripravi poslovnega načrta, ustanovitvi in razvoju podjetja v njegovi začetni fazi. Vendar prenos znanja v LUI ne poteka zgolj v obliki ustanovitve (spin-off ali start-up) podjetij, temveč se znanje prenaša tudi po manj formalnih poteh v bolj »mehkih« oblikah oziroma po klasifikaciji OECD (2000) nižjih stopnjah mehanizmov prenosa znanja (skupne objave, nastopi na konferencah in razstavah, neformalni stiki in pretok diplomantov v gospodarstvo). Dejavnosti podjetij, ki so v LUI, v večini ne izhajajo iz znanstveno-raziskovalnega dela, temveč predstavljajo tržno zanimive inovativne rešitve (storitve in produkte), ki so se razvile iz hobijev in različnih zanimanj študentov in mladih podjetnikov, ki jim podjetništvo ne predstavlja le obliko zaposlitve, temveč izziv in možnost osebnega razvoja. Ti podjetniki so po Rogersovi (2003) opredeljeni inovatorji, so željni novega znanja, pridobivanja in izmenjave izkušenj, zato prenos znanja v LUI ne poteka

le navzven, temveč tudi znotraj LUI (v tem primeru inkubirana podjetja štejemo k LUI). Prenos znanja torej poteka interorganizacijsko in intraorganizacijsko, saj do prenosa znanja prihaja med LUI in zunanjimi partnerji ter širšo javnostjo, med LUI in inkubiranimi podjetji, med inkubiranimi podjetji ter v samem LUI. Če strnemo, lahko rečemo, da LUI na različne načine spodbuja in podpira prenos znanja znotraj UL in širše ter pri tem izobražuje, svetuje, povezuje in posredno nudi tudi finančno pomoč, pomembno vlogo pa ima tudi pri promociji prenosa znanja in poudarjanju njegovega pomena za gospodarstvo in družbo.

S svojimi aktivnostmi in načinom delovanja LUI spodbuja inovativnost v obeh pomenih besede, kot lastnost in kot sposobnost prenosa znanja na trg, z različnimi načini torej spodbuja inovativnost posameznika, podjetja in posredno vpliva na inovativnost družbe, v kateri deluje. LUI kot del podpornega okolja sam po sebi predstavlja enega od mehanizmov spodbujanja inovativnosti, obenem pa združuje tudi nekatere druge mehanizme za spodbujanje inovativnosti, ki smo jih našli v 4. poglavju. Organizacijska klima v LUI je naklonjena spremembam, novostim in nenehnemu izobraževanju. Sodelovanje in izmenjava izkušenj sta način dela zaposlenih v LUI in podjetjih, ki v njem delujejo, dobre ideje, uspehi in tudi dosežki uspešnih se promovirajo in spoštujejo. Majhno število zaposlenih v LUI in nenehen pretok novih ljudi z različnimi znanji omogočajo razvoj inovativnih idej in izboljšav, za katera LUI predstavlja plodna tla za uresničitev. LUI je v veliki meri odprt za nove ideje in vpeljava inovativnih idej v svoj program, vendar se je včasih predvsem zaradi finančnih omejitev prisiljen ukvarjati s samim seboj in svojim preživetjem, kar gre žal včasih na račun kakovosti dela in tistih, ki jim je podpora LUI namenjena.

Ker prenos znanja v LUI poteka interorganizacijsko in intraorganizacijsko, smo v študiji pozornost namenili analizi komunikacijskih praks, ki se pojavljajo pri internem in eksternem komuniciranju. Interno komuniciranje zaradi prostorske bližine zaposlenih in narave dela poteka v večji meri po neformalnih poteh (npr. neformalni sestanki, nenačrtovano komuniciranje, kolegiji), formalnih komunikacijskih praks se poslužujejo le tam, kjer je to neizogibno (npr. seje nadzornega in programskega sveta, interni akti ipd.). Navzven LUI komunicira s svojimi partnerji, inkubiranimi podjetji in širšo javnostjo ter se pri tem poslužuje formalnih, manj formalnih oziroma polformalnih in neformalnih komunikacijskih praks. Namen eksternega komuniciranja je predvsem obveščanje o aktivnostih in doseženih rezultatih, promocija ter identifikacija tržno zanimivih idej, znanja in priložnosti za sodelovanje. Formalne komunikacijske prakse se pri tem pojavljajo predvsem v

komuniciranju z namenom poročanja o doseženih rezultatih in načrtovanju aktivnosti (npr. poročila o delu, programi dela, poslovni načrti ipd.), manj formalne komunikacijske prakse pa so tiste, katerih namen je promocija in informiranje ciljnih skupin (npr. predstavitveni dogodki, konference in seminarji, promocijsko gradivo, VIP dogodki, neformalna srečanja in zabave). Veliko aktivnosti LUI je namenjeno inkubiranim podjetjem, ki predstavljajo skupino, s katero LUI največ in najpogosteje komunicira, zato so se v komuniciranju med njimi razvile predvsem neformalne komunikacijske prakse (npr. neformalna in priložnostna srečanja), pa tudi bolj formalne komunikacijske prakse so sčasoma postale manj formalne (npr. kolegiji, mentorstvo, evalvacija). Formalnih komunikacijskih praks se poslužujejo predvsem z namenom ureditve pogodbenih razmerij, poročanja in spremljanja napredka inkubiranih podjetij, v drugih primerih pa imajo večji pomen osebni stiki, povezovanje in neformalno komuniciranje, ki so zlasti pomembni za prenos znanja (Kraut et al. 2002), ki v LUI prav tako v večji meri poteka po neformalnih poteh. LUI komunicira predvsem z mladimi in temu so prilagojeni tudi načini komuniciranja. Pri komuniciranju navzven uporablja sodobne tehnologije in medije, tudi vsebina in oblika sporočil sta prilagojeni navadam mladih, ki jih LUI naslavlja. Poleg že uveljavljenih komunikacijskih praks, kot so e-pošta, e-novice, objave v medijih, letaki in brošure, je LUI pri nagovarjanju svoje ciljne skupine začel uporabljati še komunikacijska orodja, kot so blogi, spletne skupnosti in video predstavitve.

Prenos znanja je zelo širok pojem, ki si ga lahko različno razlagamo, zato je obravnava komunikacijskih praks, ki se pri tem pojavljajo, lahko težka naloga. Če znanje razumemo kot vsoto predelanih informacij, izkušenj posameznika, na katere vpliva tudi posameznikov vrednostni sistem, norme in kultura družbe, v kateri je posameznik odraščal, potem nikakor ne moremo zajeti vseh načinov prenosa znanja, saj potemtakem lahko skoraj vsako komuniciranje razumemo kot prenos neke vrste znanja. Ugotovili smo, da prenos znanja v LUI poteka na različnih nivojih in na različne načine, ob tem pa so se seveda vzpostavile različne komunikacijske prakse. Njihova obravnava je toliko težja, če upoštevamo, da potekajo na različnih nivojih, med večjim številom udeležencev in po več kanalih, zato se je ob branju te študije treba zavedati, da zagotovo nismo mogli zajeti vseh komunikacijskih praks, ki se pojavljajo pri prenosu znanja v LUI, in da pričujoči rezultati predstavljajo le prerez ustaljenih komunikacijskih praks v nekem obdobju. Obenem je treba upoštevati tudi to, da se komunikacijske prakse skozi čas spreminjajo in da na njihovo uporabo in formo vplivajo tudi ljudje, ki jih uporabljajo (Orlikowski in Yates 1994). Pričujoča študija torej ponuja vpogled v repertoar komunikacijskih žanrov, ki so jih ljudje, ki v danem obdobju

delujejo v LUI, izoblikovali. Narava dejavnosti LUI je razlog za nenehne spremembe v načinu delovanja in načinih komuniciranja, komunikacijske prakse pa se spreminjajo tudi zaradi pogoste menjave inkubiranih podjetij, ki vsako posebej dajejo svoj prispevek k vpeljavi novih ali spremembi uveljavljenih komunikacijskih praks. V dobrem letu dela v LUI in opazovanja načina komuniciranja sem tudi sama vplivala na izoblikovanje nekaterih komunikacijskih praks, ki jih analiziram, zato v izogib subjektivni presoji ne želim delati zaključkov ali vrednotiti komunikacijskih praks v LUI, temveč ponujam le opis komunikacijskih praks, ki se pojavljajo ob ali pa podpirajo prenos znanja v LUI. Zanimivo bi bilo primerjati komunikacijske prakse v LUI skozi različna obdobja in ugotavljati, kako se spreminjajo ter kateri dejavniki najbolj vplivajo na njihovo spremembo ali pa primerjati komunikacijske prakse pri prenosu znanja med delujočimi (univerzitetnimi) inkubatorji v Sloveniji.

7 Zaključek

V sodobni družbi ima znanje zelo pomembno vlogo, saj na njem temelji razvoj gospodarstva in družbe. Cilj Evropske unije je postati najbolj konkurenčno in dinamično, na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, kar lahko dosežemo le z znanjem in inovativnostjo, ki sta gonilo ekonomskega in družbenega razvoja. Le na znanju temelječa in inovativna družba je lahko konkurenčna in vedno znova ustvarja nekaj novega ter znanje pretvarja v inovativne produkte in storitve, s katerimi na trgu ustvarja dodane vrednosti, nova delovna mesta in posledično vpliva na razvoj gospodarstva. Inovativnost je v današnjem času glavna konkurenčna prednost uspešnih podjetij, ključnega pomena za njihov uspeh pa je tudi znanje, ki ga podjetja posedujejo. Razmeram v gospodarstvu in družbi se prilagaja tudi raziskovalno-razvojna sfera, ki se odziva na spremembe v pojmovanju znanja in dejstvo, da vrednost raziskovanja kot procesa ustvarjanja znanja ne izhaja več le iz uporabne vrednosti ustvarjenega znanja, temveč tudi iz njegove sposobnosti generiranja finančnega prihodka v procesu tržne izmenjave. Vse večji pomen imajo aplikativne raziskave, prenos znanja iz akademske sfere v gospodarstvo in sodelovanje raziskovalne sfere z industrijo. Za spodbujanje hitrejšega prenosa znanja v gospodarstvo sodobne raziskovalne organizacije vzpostavljajo različne posredniške strukture, kot so inkubatorji, tehnološki parki, pisarne za prenos tehnologij ipd., tako je po zgledu svetovnih univerz tudi Univerza v Ljubljani ustanovila Ljubljanski univerzitetni inkubator, katerega namen je spodbujanje podjetništva in prenosa znanja, ustvarjenega na Univerzi, na trg.

Ljubljanski univerzitetni inkubator predstavlja vez med Univerzo in gospodarstvom ter nastopa predvsem kot posrednik pri prenosu znanja, ki skrbi za to, da je prenos znanja lažji. Prenos znanja v LUI lahko opazujemo na več ravneh, saj do prenosa znanja ne prihaja zgolj v obliki ustanovitve novih podjetij, temveč tudi znotraj LUI in med novoustanovljenimi podjetji. LUI povezuje akterje, ki sodelujejo pri prenosu znanja, zato je tudi njegova največja vloga v povezovanju in mreženju tistih, ki znanje posedujejo, in tistih, ki ga potrebujejo. LUI na različne načine spodbuja prenos znanja in inovativnost ter se pri tem poslužuje različnih komunikacijskih praks, ki so namenjene predvsem povezovanju ljudi s pravimi ljudmi in potrebnimi znanji. Formalne komunikacijske prakse opazimo le tam, kjer je to neizogibno, predvsem z namenom poročanja in načrtovanja aktivnosti, večji del prenosa znanja pa poteka po neformalnih poteh. Izreden pomen pri prenosu znanja v LUI imajo osebni stiki, medsebojni odnosi in neformalno komuniciranje. LUI komunicira predvsem z mladimi in

temu so prilagojeni tudi načini komuniciranja. Vsebina in oblika sporočil sta prilagojeni navadam mladih, ki jih LUI naslavlja, pri komuniciranju z njimi pa uporablja sodobne tehnologije in medije. Poleg že uveljavljenih komunikacijskih praks, kot so e-pošta, e-novice, objave v medijih, letaki in brošure, LUI pri nagovarjanju svoje ciljne skupine uporablja tudi komunikacijska orodja, kot so blogi, spletne skupnosti in video predstavitve.

Narava dejavnosti LUI je razlog za nenehne spremembe v načinu delovanja in načinih komuniciranja, komunikacijske prakse pa so podvržene spremembam tudi zaradi pogoste menjave inkubiranih podjetij, katerih zaposleni vsak posebej dajejo svoj prispevek k vpeljavi novih ali spremembi uveljavljenih komunikacijskih praks, zato bi bilo v prihodnje zanimivo primerjati komunikacijske prakse v različnih obdobjih in jih morebiti povezati z različnimi lastnostmi skupin, ki v danih obdobjih delujejo v LUI.

8 Literatura

1. *About The Year*. 2009. Dostopno prek: http://create2009.europa.eu/about_the_year.html (4. maj 2009).
2. Amudhavalli, Alagusundaram. 2007. *Knowledge a Commodity in New Millenium*. Dostopno prek: <http://library.igcar.gov.in/readit2007/conpro/invite/l6.pdf> (21. april 2009).
3. Barnett, Ronald. 1999. *The limits of competence: knowledge, higher education, and society*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University press.
4. Benčina Rupel, Petra. 2002. *Možnosti za ustanovitev in rast biotehnoških podjetij v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Burgar, Janko. 2001. *Celoviti management invencijsko-inovacijskih procesov v podjetju v tranziciji*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
6. Cigler, Gregor, Mateja Drnovšek, Primož Lukšič, Alen Orbanic, Aljoša Peperko, Primož Potočnik in Borut Sterle. 2008. *Ciljni raziskovalni projekt, Šifra V5-0251: Analiza prenosa znanja po znanstveno-raziskovalnih področjih, zaključno poročilo*. Dostopno prek: http://www.svr.gov.si/fileadmin/srs.gov.si/pageuploads/Dokumenti/ZakljucnoPorocilo_V5-0251_poslano.pdf (20. maj 2009).
7. Cummings, Jeffrey L. in Bing-Sheng Teng. 2003. Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and Technology Management* (20): 39-68.
8. Elam, Mark in Margareta Bertilsson. 2002. *Consuming, Engaging and Confronting Science: The Emerging Dimensions of Scientific Citizenship*. Dostopno prek: <http://www.stage-research.net/STAGE/downloads/StageDiscussPaper.pdf> (20. april 2009).
9. Evropska komisija. 2008. *European Innovation Progress Report 2008*. Dostopno prek: http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded_documents/EIRP2008_Final_merged.pdf (3. maj 2009).
10. Gibbons, Michael, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott in Martin Trow. 1994. *New Production of Knowledge: Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: SAGE Publications.
11. Gorenc, Simona. 2003. *Vloga in vpliv procesa komuniciranja na reševanje konfliktov v podjetjih*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Dostopno prek: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/gorenc758.pdf (7. avgust 2009).
12. Huseman, Richard C. in Jon P. Goodman. 1999. *Leading with knowledge: The Nature of Competition in the 21st Century*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
13. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU in avtorji. 2000. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Spletna izdaja. Ljubljana. Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html> (20. marec 2009).
14. Jesenko, Manca in Jože Jesenko. 2005. Na znanju temelječe gospodarstvo. Razprava. *Organizacija* 38 (10): 608-618. Dostopno prek: <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-si/article/view/286/268> (20. april 2009).
15. Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

16. Kraut, Robert E., Robert S. Fish, Robert W. Root in Barbara L. Chalfonte. 2002. Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. V *Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*, ur. S. Oskamp in S. Spacapan, 145-199. Beverly Hills: Sage Publications.
17. Levine, David I. in April Gilbert. 1998. *Knowledge Transfer: Managerial Practices Underlying One Piece of the Learning Organization*. Dostopno prek: http://faculty.haas.berkeley.edu/levine/papers/knowledge_transfer.pdf (4. julij 2009).
18. Likar, Borut. 2006. Inovativnost pomeni novost, ki prinaša korist: Odločitev za inovativnost je v rokah vodstva. *IRT3000* (2): 54-56. Dostopno prek <http://www.irt3000.si/default-300,78.html> (20. september 2007).
19. - - - 2008. *Spodbujanje inovativnosti se začne v vrtcih*. Dostopno prek: <http://razgledi.net/blog/2008/11/13/spodbujanje-inovativnosti-se-zacne-v-vrtcih/#more-3062> (18. junij 2009).
20. *Ljubljanski univerzitetni inkubator d.o.o.* Dostopno prek <http://www.lui.si> (20. julij 2009).
21. Ljubljanski univerzitetni inkubator. 2009a. *Letno poročilo 2008*. Ljubljana: Ljubljanski univerzitetni inkubator d.o.o.
22. - - - 2009b. *Program dela 2009*. Ljubljana: Ljubljanski univerzitetni inkubator d.o.o.
23. Mali, Franc. 2004. *Mehanizmi in ukrepi za prenos znanja iz akademske sfere v luči novih inovacijskih paradig (stanje in trendi razvoja v Sloveniji glede na razvite države EU). Zaključno vsebinsko poročilo o rezultatih opravljenega raziskovalnega dela na projektu ciljnega raziskovalnega programa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti. 2.*, dopolnjena izdaja. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
25. OECD. 2000. *Science, Technology and Industry Outlook 2000: Industry-Science Relations*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/dataoecd/25/3/2108875.pdf> (24. julij 2009).
26. Orlinowski, Wanda J. in JoAnne Yates. 1994. Genre Repertoire: The Structuring of Communicative Practices in Organization. *Administrative Science Quarterly* 39 (4): 541-574.
27. *Podjetniški portal*. Dostopno prek: <http://www.podjetniski-portal.si/index.php?t=Razpisi&id=39&type=1> (4. julij 2009).
28. Polak, Matjaž. 2005. *Povezovanje gospodarstva in znanosti pri nastajanju, prenosu in uporabi znanja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. *Pravilniku o usposabljanju in financiranju mladih raziskovalcev v raziskovalnih organizacijah*. Dostopno prek: <http://www.arrs.gov.si/sl/mr/akti/prav-MR-RO-maj09.asp> (4. julij 2009).
30. *Priročnik za prenos tehnologij*. 2002. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja. Dostopno prek: [http://www2.arnes.si/~korpl2/FM/FM-podipl/literatura/Technology%20transfer-TT%20\(IRC\).doc](http://www2.arnes.si/~korpl2/FM/FM-podipl/literatura/Technology%20transfer-TT%20(IRC).doc) (24. julij 2007).
31. *Prvi kapital, poslovno svetovanje, d.o.o.* Dostopno prek: <http://prvikapital.si> (20. junij 2009).
32. Rebernik, Miroslav, Polona Tominc in Ksenja Pušnik. 2008. *Premalo razvojno usmerjenih podjetij: GEM Slovenija 2007*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Dostopno prek: <http://www.gemslovenia.org/index/GEM2007.pdf> (2. september 2008).

33. Rogers, M Everett. 2003. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
34. *Slovar*. 2009. Dostopno prek: <http://www.incogibanje.si/si/page.php?7> (20. marec 2009).
35. Stanovnik, Peter in Damjan Kavaš. 2002. *Ekonomika tehnoloških sprememb*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
36. Statistični urad Republike Slovenije. 2008. *Inovacijska dejavnost v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih, Slovenija, 2004-2006, začasni podatki*. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1592 (2. marec 2009).
37. Statistični urad Republike Slovenije. 2009. *Raziskovalno-razvojna dejavnost, Slovenija, 2007 – končni podatki*. Dostopno prek: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2179 (2. marec 2009).
38. Stres, Špela, Marjeta Trobec in France Podobnik. 2009. *Raziskava o stanju inovacijske dejavnosti v Sloveniji s predlogom aktivnih ukrepov za spodbujanje konkurenčnosti in inovativnosti v slovenskem gospodarstvu*. Ljubljana: Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije. Dostopno prek: <http://www.imamidejo.si/resources/files/RID.pdf> (20. april 2009).
39. Stoykov, Lubomir. 2007. Nature and Definitions of Business Communication. *Language in India* 7 (2): 2-37. Dostopno prek: <http://www.languageinindia.com/feb2007/businesscom.pdf> (20. julij 2009).
40. Szulanski, Gabriel. 2000. The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82 (1): 9-27.
41. Univerza v Ljubljani. 2009. *Raziskovalno in razvojno delo*. Dostopno prek: http://www.uni-lj.si/raziskovalno_in_razvojno_delo.aspx (20. julij 2009).
42. Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino. 2009. *Osnove intelektualne lastnine*. Dostopno prek: <http://www.uil-sipo.si/uil/urad/o-intelektualni-lastnini/osnove-intelektualne-lastnine/> (12. maj 2009).
43. Von Krogh, George in Johan Roos. 1996. *Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition*. London: SAGE Publications.
44. Yin, K. Robert. 1994. *Case Study Research: design and methods*. Druga izdaja. London: Sage Publications Inc.