

TIPOLOGIJA MOŽNOSTI ZA TRŽENJE INVENCIJ, POTENCIALNIH INOVACIJ IN INOVACIJ

Nastja Mulej, Matjaž Mulej, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor

Izbrani problem in vidik obravnavanja

Marketinška in inovacijska teorija imata dosti več stičnih točk, kot je videti na prvi pogled iz večine objav o njima. Večina trženjskih objav se omejuje na trženje novih izdelkov, kot da drugih novosti ni treba uveljavljati pri možnih odjemalcih s trženjem nekega tipa, najbrž prilagojenega razmeram in posebnostim. (Berkovitz idr., 1989; Devetak, 1996; Gruenwald, 1997; Hall, 1991; Kotler, 1996; Obraz, 1994; Peter idr., 1989; Scheuing, 1974; itd.) Večina inovacijsko managementске literature pa se ukvarja z novostmi, ki naj postanejo inovacije tako, da trženje sicer omeni, kaj več pa skorajda ne. (Afuah, 1998; Kos, 1996; Likar, 198; Mulej idr., 1987; Mulej idr. 1994; Vuk, 1999; itd.)

To je izbrani problem tega prispevka, izbrani vidik njegovega obravnavanja pa je prvi poskus sestaviti in s praktičnimi primeri vsaj nekoliko utemeljiti tipologijo možnosti za trženje, ki jih predstavljajo invencije¹, potencialne inovacije² in inovacije³ glede na svoje invencijsko-inovacijske in tržniške lastnosti.

1. Tesna soodvisnost marketinga in inoviranja

Marketing ali trženje je tisti poslovnih dejavnosti, ki je dosti bolj pomemben v tržnem gospodarstvu kot v

¹ Invencija je pojem, ki ga nekoč niso razlikovali od pojma inovacije, danes pa je razlika poudarjena. Tako pomeni invencija vsak nov domislek, ki bi morda kdaj kasneje utegnil voditi h kakšni koristi za odjemalce in avtorje/lastnike. (Patentira ali kako drugače zaščiti se invencija, zato da bi lastnik zamislil, če bi mu uspelo dobiti interesente - odjemalce in kupce - smel s prodajo pravic, da uporabijo zamisel, biti stimuliran za napore in sposobnosti, ki jih je vložil. Patentirati se da le tisti del invencij, ki imajo možnost postati uporabne v proizvodnji. Druge invencije se dajo zaščiti kako drugače, npr. avtorsko. V to ne bova dosti zahajala, saj se s tem ukvarja specializirana pravna disciplina.)

² Potencialna inovacija je pojem, ki označuje tisto stopnjo razvoja invencije v smeri k inovaciji, ko ima novost že vse lastnosti, potrebne za praktično uporabnost, ni pa še našla odjemalcev in zato še ni dala koristi niti odjemalcev niti avtorjem/lastnikom. Dokler so razlikovali med invencijo in inovacijo s pretežno tehnično-tehnoloških vidikov in so zato rekli, da je inovacija tista invencija, ki je uporabna, so še puščali ob stran vidik trženja, investiranja, financiranja, proizvodnih in drugih pogojev ipd, torej so pod imenom inovacija govorili pravzaprav o potencialni inovaciji.

³ Inovacija se od invencije in potencialne inovacije razlikuje predvsem po lastnosti, da je že našla svoje odjemalce in se že dokazala za koristno. Na poti od invencije do inovacije velika večina zamislj odpade ali propade. Po nekih ocenah uspe samo enemu samemu odstotku invencij, da bi postale korenite inovacije, in kakšnim sedmim nadaljnjim odstotkom, da bi postale drobne inovacije.

proizvodnem, v katerem so proizvajalci bolj samozadostni kot ponudniki izdelkov in storitev za druge. To, kar poenostavljeno imenujejo *tržno gospodarstvo*, je pravzaprav *gospodarstvo inovativne družbe*.⁴

TIP TRGA	RAZMERJE PONUDBA : POV-PRAŠEVANJE	POGAJALSKA PREMOČ	NAMEN PROIZVODNJE	PREVLADUJOČI TIP GOSPODARSTVA	INOVIRANJE IN TRŽENJE
slučajnostni	brez pravilnosti	slučajna	samo-zadostna	naturalno proizvodno	nista potrebna
proizvajalcev	ponudba manjša od povpraševanja	pomladnikova	za kupce, ki prosijo in čakajo	cehovski - polnaturalno proizvodno	nista nujna, a morda koristna
kupčev	ponudba večja od povpraševanja	kupčeva	za kupce, ki jih manjka	tržno - inovativno	potrebna
državno podprt kupčev	ponudba veliko večja od povpraševanja	kupčeva (ob podpori države s standardi ipd.)	za kupce, ki jih zelo manjka	sodobno razvito tržno - zelo inovativno	nujna

[Prikaz 1] Soodvisnost inoviranja in trženja v gospodarskem razvoju, opazovanem v luči spreminjanja prevladujočega tipa trga kot odnosa med ponudbo in povpraševanjem

V najsodobnejših razmerah, ki danes veljajo v gospodarsko najrazvitejših predelih sveta, odjemalci sprejemajo, kar štejejo za odlično v pogledu *cene*, *tehnične in komercialne kakovosti*, *izbire in enkratnosti*, vsega tega hkrati (npr. Mulej idr., 1994) in povezanega v sistem⁶. To pomeni, da so uspešni predvsem tisti proizvajalci in ponudniki, ki odjemalcem ponujajo odlično kakovost, ki temelji na nenehnem izboljševanju in spreminjanju lastnosti izdelkov in postopkov, proizvodnih in neproizvodnih v koristne(jše), na inoviranju. Na kratko bi lahko rekli, da je:

$$\text{inovacija} = \text{invencija} + \text{komercializacija}$$

(Afuah 1998).

⁴ Inovativnost in marketing diktira vsemu svetu najprodornejši del manjšine - 20% prebivalstva sveta (Zahodna Evropa, ZDA, Kanada, Tajvan, Hong Kong, Singapur, Južna Koreja, Japonska, Avstralija, Nova Zelandija in komajda še kdo). Razpon bogastva nenehno raste v korist inovativnih: okoli l. 1870, ko je Severozahod sveta sprostil podjetništvo in s tem potrebo po inoviranju in marketingu, je bil razpon med najbogatejšo in najrevnejšo državo na svetu 3:1. Stoletje kasneje je bil +150:1, v nadaljnji četrtini stoletja je skočil na +400:1 (Dyck, Mulej et al., 1998). Zaradi globalizacije se (vsaj v Evropi) nobena družba ne more skriti pred dilemo, ali bo inovativna ali (neo)kolonija.

⁵ Znano je, da je trg med drugim oblika borbe za nadoblast, privilegije, monopol. Država mora s svojo monopolno pravico do prisile - v imenu skupne koristi vse družbe - skrbeti, da se ohrani konkurenca, ne monopol.

⁶ Sistem je celota soodvisnih sestavin in hkrati zaokrožena miselna slika, uvedeno z nekega izbranega vidika ali sistema vidikov. (Mulej in soavtorji, 1992 in prej)

Torej: Brez tržnega uspeha pojem inovacije ni upravičen, niti ni v sodobnih razmerah tržnega uspeha brez inoviranja.

To pomeni, da je za poslovni uspeh pomembnih veliko faktorjev, ki so med seboj tesno povezani, soodvisni. V enačbo pogojev za inovacijo vključujemo splet (Dyck, Mulej, 1998):

Invencija X podjetništvo X management X
celovitost X sodelavci X kultura X
odjemalci X konkurenti X naravno okolje
X zunajpodjetniški pogoji X slučajnostni vplivi.⁷

[Prikaz 2] Enačba pogojev za nastanek inovacije = koristne novosti

V Prikazu 2 nastopa marketinški splet kot del pripomočkov vodenja podjetja⁸, bodisi podjetniškega bodisi managerskega⁹. Ne moremo ga obravnavati, kaj šele obvladati uspešno, če ga izdvojimo iz celote, niti ga ne smemo pustiti ob stran. Sestavljajo ga po običajni opredelitvi pojma štiri P:

- izdelek
- cena
- distribucija
- promocija.

Dodali bi jim lahko še nadaljnje tri P, ki so pomembnejši pri storitvah kot pri materialnih izdelkih:

- procesiranje
- fizični dokazi
- ljudje.

Glede na to, koliko *kompleksno* je sodobno dogajanje, če upoštevamo hkrati enačbo pogojev za inovacijo, zapletenost ustvarjanja invencij, zapletenost proizvodnje in zapletenost, ki jo izraža 4+3 P, se zdi nujno dodati še osmi P:

- pripravo.

V njej in pri vseh drugih »P« je *sodelovanje* specialistov za trženje in specialistov za inoviranje, drobno in korenito, poklicno in brez poklicne dolžnosti, vsaj koristno, če ne celo nujno. Ker pa ima vsak poklic svoje značil-

nosti, vrednote, znanja, jezik, skratka svojo kulturo, je sodelovanje omenjenih ljudi pogosto tudi težavno (Brockhoff, v Mulej, v pripravi). Precej lažje dosegljivo postane, ko se zavejo, da so zaradi svojih različnih specializacij in obenem usodnih povezanosti *soodvisni*, drug drugemu potrebni in koristni, celo neogibni (Mulej M., Kajzer, Mulej N., 1997; Kajzer, Mulej, 1997; Mulej, Kajzer, 1998).

Inovacijske in trženjske (ter še mnoge druge, seveda) vidike poslovanja povezati bi morda bilo lažje, če bi zavest in etiko soodvisnosti podprli z vidnimi zgledi. Je pač tako, da se pri sodobni ogromni količini in razvejanosti znanja nujno specializiramo, vsaj za svojega izmed kakšnih 15.000 poklicev. Zaradi tega se šolamo za specialiste pri specialistih, soodvisnost med medsebojno različnimi specialisti pa izgine v ozadje ali celo v pozabo. V nadaljevanju poskušava podati svoj novi poskus tipologije, ki bi morda pomagali *povezati specializacijo in sodelovanje soodvisnih specialistov* v skupnem procesu poslovanja, zlasti inovativnega poslovanja.¹⁰

Taka tipologija bi bila - po prvem preskusu, prikazanem tukaj kasneje v Poglavlju 3 - najbolj uporabna v »Osmem P - pripravi«, ki je podlaga za bodoče odločitve:

- ali bi invencijo zamisel opustili, preden stane veliko naložb in navora
- ali bi se lotili spreminjanja invencije v potencialno inovacijo in vložili napor in denar
- ali bi zamisel prodali kot invencijo in z njo zaslužiti nekaj malega, a ničesar več tvegali
- ali bi invencijo, potem ko smo jo razvili v potencialno inovacijo, vendarle opustili, preden nas stane še več, kot je že, pridobljene nove sposobnosti in spoznanja pa uporabili kje drugod
- ali bi potencialno inovacijo razvili dalje v inovacijo in vložili denar in napor razen v raziskovalno in razvojno delo tudi v proizvodno delo, trženje in trgovanje
- ali bi zamisel prodali kot potencialno inovacijo in z njo zaslužili nekaj malega, a ničesar več tvegali
- ali bi inovacijo uporabljali kratek ali daljši čas
- ali bi drugim zaprli vstop na njen trg in poskusili

⁷ X je načelno znak za množenje. Tukaj pomeni, da noben izmed pogojev ne sme manjkati (biti enak nič), da bi nastala inovacija.

⁸ Marketing štejejo za management poslovnega okolja. Gre za proučevanje, spoznavanje in zadovoljevanje potreb ciljnih skupin uporabnikov in možnih uporabnikov z menjalnimi procesi in na čim gospodarnejši in donosnejši način.

⁹ Podjetniško vodenje podjetja ali druge organizacije je bistveno pomemben stil vodenja, ko gre za ustanavljanje in rast organizacije, ker je njegovo bistvo inovativno upravljanje inovacijskih priložnosti in inovacij. V naslednjih fazah obstoja in delovanja organizacije pride v ospredje bolj izraba kot ustvarjanje novosti (in vanje usmerjenih naložb vseh vrst), zato je primernejši managerski stil vodenja. (Rebernik, v: Dyck, Mulej in soavtorji, 1998)

¹⁰ Inovativno poslovanje lahko razlikujemo od rutinskega, usmerjenega v obnavljanje starega, četudi zastarelega programa in načina poslovanja, po naslednjih značilnostih (Mulej in drugi 1997 in kasneje):

- Vsak strošek je načelno nepotreben. Zares nepotreben postane, ko delamo pametneje namesto pridneje in naporeneje.

- Pametnejše delo, inoviranje, mora biti nenehno, saj vsak izdelek in postopek sčasoma zastari in ne omogoča več konkurenčnosti, donosnosti in preživetja.

- Inoviranje se tiče vseh, ne samo lastnikov ali managerjev ali podrejenih. Vsi živijo od konkurenčnosti, od inovativne uporabe znanja, motiva in ustvarjalnosti.

- Zato nenehno in povsod namensko iščimo možne novosti! Tako bo morda tisti majhen izplen, ki je običajen na poti od invencije do inovacije, v celoti vendarle dovolj velik, da ohranimo in razvijamo svojo konkurenčnost kot organizacija in kot osebe.

pobirati tržno rento za ponudnika s premočjo nad povpraševalci

- ali bi drugim dovolili vstop na njen trg (npr. s prodajo licenc za patentirano znanje, s prodajo know-how, tj. izvedbenega znanja) in pridobili koristi lastnika patenta, širjenja omrežja zvestih kupcev ipd.

Da bi se o takih in podobnih dilemah lažje odločili, ne moremo imeti popolnih informacij, saj se dajo bodoči odzivi bodočih odjemalcev samo predvidevati in zato značilnosti inovacij (skih zamisli) le uganjevati, toda bolj ali manj informirano in kvalificirano. (prim: Afuah, 1998 idr.)

2. Značilnosti inovacij (skih zamisli)

Ko gre za uveljavitev neke novosti pri odjemalcih, da bi postala inovacija, je seveda treba upoštevati *lastnosti obeh, novosti in odjemalcev*. Med odjemalci morejo biti:

- oni zunaj organizacije (na običajnem »trgu«) in/ali tudi - sodelavci v organizaciji.

Obojne bi morali *dovolj dobro spoznati* in o svoji zamisli *prepričati*, da je vredna tolikšne podpore, da bi se (začetni in šele začetni ali pa že dalj časa izvajani) invencijsko-inovacijski proces zmožgel nadaljevati z njihovo podporo ali celo sodelovanjem¹¹. Pri tem je mogoče naleteti na podobno pomembne razlike znotraj podjetja, kot so razlike med podjetji. Po vsakem izmed faktorjev - pogojev za nastanek inovacije - so možne namreč precejšnje razlike. Razlike so možne tudi po stopnji razvitosti novosti in po njenih inovacijskih značilnostih, kar kaže naslednja tabela - Prikaz 3. Kombinacij je veliko, zato tudi razlik.

¹¹ Ker se večina marketinške literature omejuje na trženje izdelkovnih inovacij, nastaja vtis, da so za ustvarjanje inovacij in potencialnih inovacij pomembni samo ali vsaj zelo pretežno tisti v "Raziskovanju in razvoju". Praksa je zelo jasno dokazala, da je možno ustvariti veliko inovacij in inovacijske koristi v obliki dodatnega dobička ali prihranka, posrednega ali neposrednega, tudi v vseh drugih dejavnosti. V naših razmerah je npr. zelo majhna pozornost posvečena racionalizacijskemu inoviranju administrativnih opravil in procesov. Dr. Ben Graham Jr. (Graham, 1998) pa na osnovi več desetletij praktičnega dela dokazuje, da je v tem segmentu skritih na milijone dolarjev, ne samo tolarjev, inovacijske koristi. Razlog: starih navad ne postavljamo pod vprašaj in ne raziskujemo. Enaka ugotovitev bi utegnila veljati za rusko delo tudi v trženjskih in komercialnih dejavnostih. Podobno je mogoče z metodami, kot so USOMID (Mulej idr., 1992 in prej), projektni management (Hauc, 1998 in prej), Evropska nagrada za kakovost (Mlakar, 1998) itd., precej krepiti ustvarjalnost dela, ne le rutine. Tako bi nastala ali se razvila inventivnost (sposobnost in volja izumijati) in inovativnost (sposobnost in volja spreminjati izume, pravzaprav invencije vseh vrst, v novo korist, v inovacije).

Stopnja dognosti novosti:		INVENC IJA	POTENCIALNA INOVAC IJA	INOVAC IJA
Stopnja spremembe danega stanja:	korenita	1.1.	1.2.	1.3.
	drobna	2.1.	2.2.	2.3.
Vsebinska novosti:	poslovni program	3.1.	3.2.	3.3.
	izdelek	4.1.	4.2.	4.3.
	proizvodni postopek	5.1.	5.2.	5.3.
	drug postopek	6.1.	6.2.	6.3.
	upravljanje	7.1.	7.2.	7.3.
	organiziranje	8.1.	8.2.	8.3.
	metoda	9.1.	9.2.	9.3.
Uporaba (predvidena) - kje:	na notranjem trgu (v organi-zaciji sami)	10.1.	10.2.	10.3.
	na trgu izven organizacije, v kateri je novost nastala	11.1.	11.2.	11.3.
Uporaba (predvidena) - namen:	za novosti v poslovanju, proizvodnji	12.1.	12.2.	12.3.
	za sprotno porabo	13.1.	13.2.	13.3.
	za trajno osebno porabo	14.1.	14.2.	14.3.

[Prikaz 3] Groba tipologija novosti z inovacijskega in tržnega vidika

Za vsakega od omenjenih osnovnih položajev iz Prikaza 3 utegne ustrezati neka drugačna kombinacija, celota ali sistem trženjskih prijemov. Z uporabo nekaj praktičnih primerov bova poskušala ponazoriti nekatere njihove možnosti. Enoličnih rešitev najbrže ne more biti.¹² Tako trženje kot inoviranje sta pač bolj praktično izkustveni dejavnosti kakor kakšna matematično eksaktna teorija, ki sme vsaj včasih in začasno biti pretirano odmaknjena od stvarnosti.

Tako so npr. za invencije dokaj verjetni *ponudniki* posamezniki izumitelji in tiste raziskovalne in razvojne organizacije, ki jim je pogosto bližja kultura ustvarjanja za *neupoštevanega odjemalca* kot marketinška kultura, ki vse v svoji organizaciji *podreja odjemalcem* (da bi koristila ponudnikom, sebi). Za invencije so dokaj verjetni *odjemalci* prodorni in na precej tveganja pripravljeni *podjetniki*, manj blizu pa je ta - zgodnja in zato še tvegana - stopnja razvitosti novosti *managerjem*. Ali bodo zmogli iz nje kaj napraviti, je odvisno tudi od vseh drugih sestavin enačbe pogojev za inovacijo iz Prikaza 2.

Za *drobne* invencije je položaj manj zapleten kot za *korenite*, ker pomenijo manjši odmik od dosedanjega stanja, večjo združljivost, primerljivost, manj zavračanja dosedanjega znanja, opreme in navad, lažje izvedljivo kalkulacijo, oceno tržnih možnosti itd. Odjemalcem,

¹² Da ne bi položaja zapletla preveč, pustiva ob stran tudi razlikovanje med domačim in mednarodnim trgom, saj se ob prodoru globalnega trga, pred katerim ni mogoče pobegniti, taka razlika vse bolj izgublja. Slej ko prej pa ostajajo razlike v kulturah, ki pa tako ali tako ne sovpadajo z državnimi mejami, saj niso pravni, ampak sociološki vidik življenja. (Prim: Ivanuš-Bezjak, 1993)

tistim v organizaciji nastanka novosti in drugim, so zato drobne inovacije precej bližje kot korenite. (Afuah, 1998, idr.)

Nadalje so npr. za potencialne inovacije, ki so že razvite do ravnih prototipa in tehnično torej že uporabne, ne pa še tržno uveljavljene, ponudniki posamezniki izumitelji in tiste raziskovalne in razvojne organizacije, ki so morda nekoliko bližje kulturi, ki upošteva odjemalce, od drugih RiR (Kos, 1996). Odjemalci potencialnih inovacij so najbrže tudi podjetniki prej kot managerji, a vendarle taki, ki so pripravljene tvegati manj kot tisti, ki bi kupili novost, razvito na ravni invencije. Tudi za potencialne inovacije v splošnem velja, da jih je lažje uveljaviti, če so drobne, saj krepijo večino danega znanja, opreme itd., ne rušijo ali zamenjujejo, kot se zgodi pri korenitih.

Za inovacije pa so, ker so že vsaj nekoliko uveljavljene na trgu, ponudniki težka posamezniki izumitelji, ampak bolj verjetno organizacije, ki jim po kulturi organizacije ni blizu samo raziskovanje in razvoj, ampak tudi trženje. Morda jih poskušajo prodati kot licenco, če so novosti v fazi invencije patentirali, ali kako drugače, najbrže z dokaj rentniškimi nameni, ali z namenom pridobiti virove za nadaljevanje tehničnega raziskovanja in razvoja, ne da bi se spuščali v tržniško, tržno, pravno in podobno znanje in delo. Odjemalci inovacij so najbrže prej managerski kot podjetniški ljudje, saj tvegajo še manj - tehnično, tvegajo pa bližanje nakupljene zadeve zastarelosti.

Ker gre za uveljavljanje novosti, o katerih primernosti odločajo odjemalci, ne avtorji zamisli, je uspeh avtorjev zelo odvisen od ekonomskih, socioloških, psiholoških, tehničnih, pravnih, naravnih in še kakšnih skupin faktorjev hkrati. Zato zahteva (dialektično) sistemsko razmišljanje, da bi dejavnost pripravili in izpeljali dovolj celovito, formalizirano ali neformalno.

Povzetek tipov ponudnikov in odjemalcev novosti, ki so razvite do različnih stopenj dognanosti, podaja Prikaz 4. Ko možni ponudnik ocenjuje svoje možnosti za trženje svoje novosti, bi bilo smiselno v dialektični sistem meril povezati vse štiri prikaze, izvedene doslej.

- Po Prikazu 1 bi ugotovili, za kakšen tržni odnos gre. To bi povedalo, ali je smiselno - glede na razmere - vztrajati, ker je povsem okvirno uspeh možen in verjeten ali pa skorajda ne.

- Po Prikazu 2 bi ugotovili, katere izmed pogojev za nastanek inovacije obvladujemo. To bi povedalo, katere sposobnosti in možnosti moramo še pridobiti, da bi uspeh bil verjetnejši.

- Po Prikazu 3 bi ugotovili, za kateri tip novosti in tržnih

možnosti gre. To bi povedalo, kje kaže iskati možne odjemalce in za kateri tip novosti gre, da bi si prihranili nepotrebne napore.

- Po Prikazu 4 bi ugotovili, kateri tip ljudi, ki vodijo podjetja, je tisti, pri katerem ima naša novost oz. zamisel o njej še največ možnosti, da bi prodrla in bi jo sprejeli.

Stopnja dognanosti (možne) novosti	Verjetni ponudniki	Verjetni odjemalci
Invencija	izumitelji in raziskovalne organizacije brez dosti čuta in znanja za tehnični razvoj, trženje in trgovanje	podjetniki, pripravljene na precej tveganja in nizko odškodnino izumitelju ali raziskovalni organizaciji, lastniku invencije
Potencialna inovacija	izumitelji in raziskovalno-razvojne organizacije z znanjem za tehnični razvoj, manj za proizvodnjo, trženje in trgovanje	podjetniki, pripravljene na proizvodno in tržno, manj pa na tehnično-tehnološko tveganje
Inovacija	razvojne in proizvodne organizacije z željo po rentniških projekcijskih in posrednem širjenju svojega trga	managerji, manj pripravljene na proizvodno in tržno tveganje kot na tveganje zastarevanja in odvisnosti

[Prikaz 4] Verjetni ponudniki in odjemalci po stopnjah dognanosti novosti, hkrati verjetni uporabniki tabele iz Prikaza 3 v fazi Osmege P (priprave odločitve)

Z metodo, ki jo nakazuje tabela iz Prikaza 3, se dajo v fazi priprave odločitve (osmi P) možne novosti razvrstiti, da bi bilo potem lažje oceniti, kakšna in kolikšna tveganja je treba premagati, da bi jih razvili v inovacije. Na vsak »predalček« (1.1. - 14.3) se dajo navezati izkustvena in/ali teoretična spoznanja, najbrže po vseh sestavinah enačbe pogojev za inovacijo (Prikaz 2), katere pogoje dana organizacija izpolnjuje, da bi se je mogla lotiti z dovolj verjetnosti, da bi uspela.

Morda bi ta zapletenost in nepredvidljivost (ali vsaj šibka predvidljivost) bila odgovor na vprašanje: kako to, da je toliko marketinškega znanja znanega in tudi zapisanega v dobrih in spoštovanih knjigah, poslovni dosežki pa slej ko prej ostajajo pogosto presenetljivo vprašljivi. Najbrže bi bilo treba znani trikotnik:

ciljna skupina - potrebe - načini zadovoljevanja potreb

dognati s pomočjo predlagane tabele iz Prikaza 3 kot dela sistema vseh štirih prikazov.

Poskusiva to ponazoriti z nekaj zgledi, ki sva jih slučajno nabrala, ko sva brskala po nekaj slovenskih revijah in časnikih. Za ta, prvi poskus sva vzela v vzorec Podjetnik, Manager, Gospodarski vestnik, Glas gospodarstva, Marketing magazin, Ekonomsko revijo, Akademijo MM, Naše gospodarstvo, Organizacijo in nekaj števil slovenskih dnevnikov, pretežno iz l. 1999.

3. Več je člankov o inovacijah kot uporabe pojma »inovacija«

Vzorec, ki sva ga nabrala, ni dovolj velik za povsem zanesljive znanstvene sklepe, ampak bolj za ilustracijo zamisli in za preverko, ali jo je vredno razvijati dalje. Članke, ki sva jih izbrala, razporejava po okencih iz Prikaza 3. Groba tipologija novosti z inovacijskega in tržnega vidika.¹³

Omenjene revije in dnevnikarji so bolj namenjeni široki publiki bralcev kot ozko usmerjenim specialistom. Poleg tega z vidika ponudnikov novosti služijo, da jih popularizirajo, kot inačica odnosov z javnostmi. Zato

ni presenetljivo, da ni člankov o novostih, ki so še na ravni *invencije*.

Za njih tudi tukaj vidimo prakso, da so skrite pred konkurenti, zaščitene kot poslovna tajna, skrite pri avtorjih zamisli, ker so še premalo dognane, da bi jih dali v javnost in npr. poskusili pritegniti interesente k sodelovanju, da bi skupaj razvili iz *invencij* potencialne inovacije in inovacije. Gre za točke 1.1. - 14.1., torej za vse v prvem stolpcu.

Novosti, ki so že dosegle raven razvitosti *potencialne inovacije* (stolpec 2), se v omenjenem tisku pojavljajo, če gre za izdelke.

Nisva našla člankov o potencialnih inovacijah, ki so po vsebini proizvodni ali drugi postopki, upravljanje, organiziranje, metoda dela ali sodelovanja. Teoretično pojasnilo za to dejstvo bi bilo v tem, da s postopki,

¹³ Ponovo: marketinška literatura, ki se ukvarja z inovacijskimi vprašanji, se ukvarja z njimi z drugega vidika. Predvsem jo zanima trženjsko upravljanje, osredinjeno na nove izdelke. Tega tukaj ne kaže ponavljati, ampak oceniti, da se zamisel o tipologiji da uporabiti kot dopolnilo k tam zapisanim spoznanjem. Po eni strani z njo opozarjamo,

- da med inovacije ne kaže šteti samo novih izdelkov, ampak tudi vse druge,
- da ne gre samo za inovacije, ampak tudi *invencije* in potencialne inovacije, ki ciljajo na drugačne verjetne segmente trga,
- da je za različne tipe novosti in segmentov trga različno dobro uporaben različen del pripomočka, o katerih govori marketinška literatura,
- da so torej možni in smiselni in potrebni različni "marketinški spleti".

Po drugi strani poskušamo s tipologijo vnesti več preglednosti v kompleksen položaj in obnem pokazati, da se le-ta ne sme obravnavati kot položaj (trenutno ali celo trajno stanje), ampak kot proces z nenehnim spreminjanjem lastnosti.

upravljanjem, organiziranjem in metodami avtorji in lastniki potencialnih inovacij poskušajo izboljšati svoje lastno delo, da bi ga pocenili in/ali povečali stopnjo njegove ustvarjalnosti (okenca 5.2.-9.2.). To jih vodi k porastu konkurenčnosti na način, za katerega ni običajno objavljane. Izdelki na ravni potencialne inovacije (okenca 4.2.) se pojavljajo npr. v *Podjetniku* v redni rubriki *Priložnosti*. Ker so še na ravni potencialne inovacije in torej še niso v rabi, še ni mogoče vedeti, ali bodo:

- po stopnji povzročene spremembe (tehnološke in/ali tržne) korenite ali drobne (okenci 1.2. in 2.2.),
- po vsebini povzročene spremembe spremenile poslovni program ali mu samo dodale nov izdelek (okenci 3.2. in 4.2.),
- po predvideni uporabi - po lokaciji - prišle v poštev v organizaciji (okenca 10.2.), v kateri so nastale, ali na zunanjem trgu (okenca 11.2; to je verjetnejše, saj so objavljene),
- po predvideni uporabi - po namenu - prišle v poštev za naložbe v novo proizvodnjo (kot stroji ipd. - okence 12.2.) ali za sprotno rabo (kot hrana ipd. - okence 13.2.) ali za trajno osebno rabo (kot avtomobili, bela tehnika ipd. - okence 14.2.).

Nadaljni članki se dajo razvrstiti hitreje, ker govorijo o že uveljavljenih zamislih, ki so že dale korist, torej o inovacijah:

- članek (Slokar, 1999) govori o procesni inovaciji pod imenom organizacijsko racionaliziranje, je tehnološko drobna in tržno prej korenita kot drobna (okenca: 1.3., 2.3. in 8.3., delno 5.3, s trženjskih vidikov pa 10.3. in 12.3.);
- članek (Kavčič, 1999) govori o potrebi po upravljalški inovaciji države Slovenije (okenca 7.1., 7.2., 7.3., tudi 1.1, 1.2., 1.3., s trženjskih vidikov 11.1, 11.2., 11.3, 12.1., 12.2., 12.3);
- članek (Džamdzic, 1999) govori o organizacijski in upravljalški inovaciji, ki je korenita v primerjavi z dosedanja prakso poslovanja (okenca 1.3., 7.3., 8.3., s trženjskega vidika 10.3. in 12.3);
- članek (komercialno sporočilo, 1999) govori o tehnično tehnološki inovaciji z namenom, da bi se njena raba razširila; je tehnološko korenita in tržno drobna (okenca 1.3., 2.3., 4.3. /za proizvajalca tudi 3.3./, s trženjskih vidikov 11.3 in 12.3.);
- članek (... , 1999) govori o podobnem področju uporabe inovacije, a o organizacijskih inovacijah in tudi z namenom, da bi se njihova uporaba razširila; tehnološko so drobne, tržno tudi, ekonomsko korenite (okenca 1.3., 2.3., 8.3., 11.3., 12.3.);
- članek (... , 1999) govori o novem področju uporabe znanega izdelka; tehnološko je drobna, tržno korenita (okenca 1.3., 2.3., 4.3. /z vidika ponudnika tudi 3.3./, s trženjskih vidikov 11.3. in 14.3.);
- članek (Ekar, 1999) govori pod imenom prestrukturiranja o programski inovaciji, ki je povezana s proizvodno procesno inovacijo, imenovana racionalizacija in dvig kakovosti; tehnološko in tržno je drobna, ekonomsko korenita (okenca 1.3., 2.3., 3.3., 5.3., 6.3., 8.3., s trženjskih vidikov 10.3. in 12.3.);
- članek (Peršak, 1999) govori pod imenom racionalizacije o organizacijski inovaciji, ki je tehnološko in tržno drobna, ekonomsko pa lahko korenita (okenca 1.3., 2.3., 6.3., 8.3., s trženjskih vidikov 10.3. in 12.3.);
- članek (F. D., 1999a) govori pod oznako uspešno poslovanje o programskih, tehnoloških in organizacijskih inovacijah, ki so tehnološko in tržno korenite (okenca 1.3., 2.3., 3.3., 4.3, 5.3., 10.3., 12.3., 14.3.);

- članek (F. D., 1999b) govori pod imenom razvoj o proizvodnih inovacijah, ki so tehnološko korenite, tržno drobne, ekonomsko korenite (okenca 1.3., 2.3., 4.3., 11.3., 14.3.);
 - članek (... 1999-GVa) govori izrecno o inventivnosti, ne pa o inovativnosti, četudi je odjemalec omenjen, a zamisel še ni povsem preverjena in gre torej za potencialno inovacijo (okenca 1.2., 2.2., 3.2., 4.2., s trženjskih vidikov 11.2., 12.2.);
 - članek Križnič, 1999a) govori v rubriki Nasveti za učinkovitost o organizacijski potencialni inovaciji, ki je tehnološko in tržno drobna (okenca 1.2., 8.2., s trženjskih vidikov 11.2., 12.2.);
 - članek (Križnič, 1999b) govori v isti rubriki o metodijski potencialni inovaciji, ki je tehnološko in tržno drobna (okenca 1.2., 2.2., 9.2., s trženjskih vidikov 10.2., 12.2.);
 - članek (VBP, 1999) govori v Rubriki Podjetja in posli o organizacijskem inoviranju z inoviranjem poslovne politike, ki je tehnološko in tržno delno drobno in delno korenito (okenca 1.3., 2.3., 3.3., 8.3., 10.3., 12.3.);
 - članek (... 1999GV) v isti rubriki govori o investicijski prenovi proizvodnih postopkov, ki so tehnološko korenite, tržno drobne potencialne inovacije (okenca 1.2., 2.2., 5.2., 11.2., 12.2.);
 - članek (Dovč, 1999a) v rubriki o energetski učinkovitosti govori o inovaciji proizvodnih postopkov in organizacije, povezani s "popolnim obvladovanjem kakovosti", investiranjem in racionaliziranjem; tehnološko je inovacija korenita, tržno drobna (okenca 1.3., 2.3., 6.3., 8.3., s trženjskih vidikov 10.3., 12.3.);
 - članek (Dovč, 1999b) v isti rubriki govori o racionalizacijskih (t.j. drobnih tehnološko, tržno in ekonomsko pa lahko korenitih) inovacijah, doseženih z organizacijskimi ukrepi in investicijami (okenca 1.3., 2.3., 5.3., 8.3., s trženjskih vidikov 10.3., 12.3.);
 - članek (Dovč, 1999c) v isti rubriki govori o varčevalnih učinkih organizacijskih inovacij in tehnološkega ter ekološkega posodabljanja (okenca: 2.3., 5.3., 6.3., 8.3., s trženjskih vidikov 10.3., 12.3.);
 - članek (Dovč, 1999d) v isti rubriki govori o energetsko varčevalnih učinkih posodabljanja proizvodnih in drugih postopkov (okenca: 2.3., 5.3., 6.3., 10.3., 12.3.);
 - članek (Urbanija, 1999) govori o organizacijski inovaciji, namenjeni za družbeno upravljanje, ki vpliva na podjetniško upravljanje pod imenom izboljšava modela poslovne odličnosti (okenca: 1.3., 2.3., 7.3., s trženjskega vidika 11.3., 12.3.);
 - članek (Mernik, 1999) omenja inovacije (izrecno edini!) v rubriki Teorija: razvoj izdelkov in govori o upravljalški inovaciji, ki je pogoj za druge inovacije (okenca: 1.2., 2.2, 7.2., s trženjskih vidikov 10.2., 12.2.);
 - članek (Petrovič, 1999) govori o programskih, proizvodnih in marketinških inovacijah, pretežno korenitih (okenca: 1.3., 2.3., 3.3., 4.3., 5.3., 7.3., s trženjskih vidikov 10.3., 12.3.);
 - članek (Šmuc, 1999) govori o prenovi cele branže in njenega tržnega položaja, ne da bi omenjal, da so to dosegli s kombinacijo organizacijskih, tehnoloških, proizvodnih in tržnih inovacij, delno korenitih in delno drobnih (okenca: 1.3., 2.3., 3.3., 4.3, 5.3., 6.3., 8.3., s trženjskih vidikov 10.3., 12.3.).
- itd.

3. Primeri neuspeha inoviranja zaradi zanemarjanja trženjskih vidikov

Posebej omenjati neuspehe, ki jih je v poslovanju povzročila napačna ocena bodočih tržnih možnosti ali drugačna vrsta zanemarjanja trženjskih vidikov invencijsko-inovacijskih procesov, ne bi bilo tako pomembno, kot je, če se ne bi pojavljalo kot zelo pomembna in pogosta težnja. Tudi v Sloveniji. Ponazoriva to trditev z dvema slovenskima dokumentoma uradnega značaja:

1) Odbor državnega zbora Republike Slovenije za znanost in tehnologijo je v sodelovanju z Zvezo inženirjev in tehnikov Slovenije priredil »javno predstavitev mnenj na temo *Tehnološko inoviranje Slovenije in izzivi tehnološkemu razvoju.*« (Sovič idr., 1998)

2) Urad Republike Slovenije za makroekonomsko analizo in razvoj je pripravil dokumente o razvoju Slovenije (ZMAR, 1999), v katerih omejuje inovacije na vlogo dela sredstev za tehnološki razvoj. V enakem stilu so ekonomisti postopali tudi na posvetovanju *Slovenija in Evropska unija* (Borak, ur., 1999).

Oboje je namreč v nasprotju z dokumenti Evropske unije, ki šteje tehnološki razvoj za del inoviranja, ne obratno (EU, 1997). Gre torej za znak, da je

zanemarjanje trženjskih vidikov inoviranja v Sloveniji takorekoč uradni odnos. Žal.

To je namreč zelo problematično in kaže, da pojmovanje inoviranja še ni dovolj posodobljeno in skladno z dokumenti EU (EU, 1995) in OECD (OECD, 1992). Z ožje podjetniškega vidika pa je dovolj znanih primerov, ki kažejo, da

invencijsko-inovacijski poskusi pogosto ne uspejo prav zaradi zanemarjanja trženjskih vidikov inoviranja.

Če izmed mnogih virov o inoviranju vzamemo samo že omenjenega (Afuah, 1998), najdemo v njem izrecen povdarek, da so tehnično-tehnološki in trženjski vidiki inoviranja *enakovredni in soodvisni, neločljivi*. Najdemo tudi ponazoritve z nekaj primeri, ki dovoljujejo posplošen sklep, da imajo *tržno vpeljeni ponudniki* toliko prednosti pred novimi ponudniki, da jim večkrat prevzamejo inovativni izdelek. To se zgodi zlasti zlahka, kadar ni težko izdelek posnemati s tehnično-tehnoloških vidikov. Afuah navaja zglede, iz katerih je Tece izpeljal celo enega od tkim. statičnih modelov inoviranja, namreč tistega z vidika možnosti za pridobitev koristi od inovacijske zamisli v odvisnosti od sposobnosti, ki so nujne in dopolnjujejo tehnično-tehnološke. Med njih spadajo: *proizvodnja, trženje, distribucijski kanali, poprodajne storitve, poslovna znamka in dopolnilne tehnologije*. Poleg njih je važno, koliko težko je posnemati tehnologijo, ker je pravno zaščitena ali pa možni posnemovalci ne znajo dovolj, da bi posnemali uspešno. Za to je potreben seveda tudi denar.

Tako navaja, da je RC Cola prva uvedla dietno colo, a dobičke sta pobrala Coca Cola in Pepsi Cola. S področja visoke tehnologije je zgled, da je EMI podjetje

je, ki je izumilo neke zdravstvene pripomočke za potrebe bolnišnic, in ga tudi uvedlo na trg, a je kmalu moralo prepustiti svoje vodstvo podjetju GE.

Skratka, kombinacija spoznanj iz vseh štirih prikazov iz tega prispevka bi nudila podporo, ko v podjetju pripravljajo svoje odločitve, ali bi se lotili uresničevanja inovacijskih zamisli. Nudila bi možnost, da so odločitve pripravljene celoviteje kot sicer.

4. Nekaj sklepov

Marketing se pri *invencijah* morda pojavlja, potreben je zlasti tisti del marketinga, ki ga nekateri hočejo šteti za samostojnega, drugi pa ne, imenuje pa se *stiki z javnostmi*. Lahko gre za interne stike, da bi avtorji zamisli pridobili sodelavce in podporo pri odločilnih ljudeh in organih. Gre pač za procese znotraj organizacije, razen če avtorji čutijo potrebo, da bi si poiskali pomoč drugod¹⁴.

V časopisih, ki sva jih obravnavala, ponekod ni ničesar, kar bi dovolj izrecno spominjalo na *invencijsko-inovacijske* procese in dosežke, drugod več, največ v Podjetniku in Gospodarskem vestniku. Nabor kaže, da se objavljajo zelo pretežno sporočila o *izdelkovnih novostih, predvsem inovacijah*. Sporočilo torej ni dovolj popolno, da bi smeli sklepati iz njega, koliko *invencijsko-inovacijskega* delovanja se odvija v Sloveniji v celoti. Zagotovo ga je v resnici več, kažejo članki o racionalizacijah, uporabi standardov, trudu doseči certifikat ISO 9000 in certifikat ISO 14000.

Za *potencialne inovacije in inovacije*, namenjene *investicijski* rabi za razvoj in izgradnjo novih proizvodnih in drugih poslovnih kapacitet, pa bi morali manj gledati revije in dnevni tisk, na katerega sva se tukaj omejila. Več bi povedali ožje specializirani tisk, tehnični in sejemske katalogi. V njih se predstavljajo izdelki posamičnih ali več enako ali primerljivo specializiranih proizvajalcev in drugih ponudnikov. Enaka tipologija novosti bi utegnila biti koristna tudi za jasnejši vpogled, za kaj v bistvu gre, tudi pri tistem delu *invencij, potencialnih inovacij in inovacij*. Tako bi najbrže bilo lažje zbrati in izbrati primerne trženjske metode.

Vsekakor bi trženjske vidike *inoviranja* morali tehnični in ekonomski strokovnjaki v Sloveniji jemati resneje. Tehnično-tehnološke in trženjske vidike je nujno jemati kot *soodvisne* sestavine iste celote pogojev za poslovni uspeh.

Viri

- Afuah, A. (1998): *Innovation Management. Strategies, Implementation, and Profits*. Oxford University Press, Oxford, New York
- Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Rudelius, W. (1989): *Marketing*. Irwin
- Borak, N. (1999): Slovenija in Evropska unija. 7. letno srečanje Zveze ekonomistov Slovenije. *Slovenska ekonomska revija*, 50, 1-2
- Dovetjak, G. (1996): *Marketinška zasnova podjetja*. 2. izdaja. Moderna organizacija, Kranj
- Dyck, R., Mulej, M., and coauthors (1998): *Self-Transformation of the Forgotten Four-Fifths*. Kendall/Hunt, Dubuque, Iowa
- EU (1995): *Green Paper on Innovation*. European Commissions. www.cordis.lu/cordis/grpaper.html
- EU (1997): *Agenda 2000. Commissions Opinion on Slovenia's Application for Membership in the European Union*. http://europa.eu.int/comm/dg1a/enlarge/agenda2000_en/op_slovenija/b32.htm
- Graham, B. Jr. (1998): *Paperwork Simplification*. Workshop, Ben Graham Inc., Dayton, Oh
- Gruenwald, G. (1997): *How to Create Profitable New Products: from Mission to Market*. ATC Business Books, Chicago
- Hall, J. A. (1991): *Bringing New Products to Market: the Art and Science of Creating Winners*. Anacom, New York
- Hauc, A. et al., eds. (1998): *Strategy Start-up. 14th World Congress on Project Management*. Združenje za projektni management Slovenije, Ljubljana
- Ivanuš-Bezjak, M. (1999): Organizacijska kultura ali kultura v podjetju. *Podjetnik* 15, 2, s. 62-66
- Kajzer, S., Mulej, M. (v tisku): Systemtheoretisch fundierte Ethik als Überlebenskonzept in turbulenten Zeiten der innovativen Wirtschaft und Gesellschaft. V: Schwäninger, M. (Hrsg.): *Überlebenskonzepte fuer turbulente Zeiten auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik. Jahrestagung 1997 der GWS e.V.* Humbolt, Berlin
- Kos, M. (1996): *Inovacijski menedžment*. FDU, Ljubljana
- Kotler, P. (1996): *Marketing management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Slovenska knjiga, Ljubljana
- Likar, B. (1998): *Inoviranje*. Visoka šola za management, Koper
- Mlakar, P. (1998): EQA as an Informal Way of Spreading Systems Thinking. V: Hoffer, S., Bowonder, M., eds. (1998): *IDIMT '98. 8th Interdisciplinary Information Management Talks*. Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz
- Mulej, M., in scavitoli (1997): *Inovativno poslovanje*. Gospodarski vestnik, Ljubljana
- Mulej, M., in scavitoli (1992): *Teorije sistemov*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta
- Mulej, M., in scavitoli (v pripravi): *Obvladovanje inoviranja in kakovosti*
- Mulej, M. ur. (1998): *Slovenska podpora za ustvarjanje inovacij in inovacij*. 19. PDDM. Zbornik poučkov. Zveza inovatorjev Slovenije idr., Maribor
- Mulej, M., Kajzer, S. (1998): Tehnološki razvoj in etika soodvisnosti. *Raziskovalce*, 28, 1
- Mulej, M., Kajzer, S., Mulej, N. (1997): Etika inovativnega poslovanja. V: Kajzer, I. idr., ur. (1997): *Procesi inovativnega razvoja organiziranja in motiviranja*. DVD, Kranj
- Obraz, R. (1994): *Inovacija proizvoda od zamisli do ostvarenja*. Informator, Zagreb
- OECD (1992): *Fredlog navodil OECD-ja za zbiranje in interpretacijo tehnoloških in inovacijskih podatkov*. Poročnik Oslo. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj, Pariz
- Peter, J. P., Donohy, J. H., Jr. (1989): *Marketing Management. Knowledge and Skills: text, analysis, cases, plans*. Irwin
- Scheuing, E. E. (1974): *New Product Management*. The Dryden Press
- Šovč, B. idr. (1998): Javna predstavitev mnenj na temo "Tehnološko inoviranje v Sloveniji in izzivi tehnološkemu razvoju (23. junija 1998). Priloga Odbor državnega zbora Republike Slovenije za znanost in tehnologijo v sodelovanju z Zvezo inženirjev in tehnikov Slovenije. *Nova proizvodnja*, 49, 5
- Vuk, D. (1993): Piti do ustvarjalnosti in inovativnega razmišljanja. *Organizacija*, 32, 4, 234-236
- ZMAR (1999): *Dispozicija strategije gospodarskega razvoja Slovenije (SGRS) (delovno gradivo za strokovno razpravo)*. 19. 3. 1999. *Dispozicija Strategije gospodarskega razvoja Slovenije (SGRS) (dopolnilno gradivo za strokovno razpravo)*. 26. 3. 1999. *Raziskave in ekspertize za podporo Strategije gospodarskega razvoja Slovenije (SGRS) (delovno gradivo za razpravo in dopolnjevanje)*. 30. 3. 1999. Vse: ZMAR, Urad RS za makroekonomsko analizo in razvoj, Ljubljana (razmnoženo)

Zajeti članki

- Dovč, F. (1999a): Gorčičane: prihranki so močni povod. *Gospodarski vestnik*, 48, 11, s. 26
- Dovč, F. (1999b): Paloma: varčevanju se ne bo odpovedali. *Gospodarski vestnik*, 48, 11, s. 27
- Dovč, F. (1999c): Iskra Ferit: Prednost imajo cenejše rešitve. *Gospodarski vestnik*, 48, 11, s. 27-28
- Dovč, F. (1999d): LTH: Energija in okolje z roko v roki. *Gospodarski vestnik*, 48, 11, s. 28
- Džamščič, E. (1999): Portret: Matjaž Plaustajner. *Podjetnik*, 15, 2, s. 26-27
- Ebar, A. (1999): Suknjič v pol ure. *Glas gospodarstva*, marec 1999, s. 38
- F. D. (1999a): Whitem uspešno nadaljuje tradicijo TVI. *Gospodarski vestnik*, 48, 13, s. 47
- F. D. (1999b): V Seltrnu sledijo svetovni trendom. *Gospodarski vestnik*, 48, 13, 1999, s. 47
- Kavčič, P. (1999): Okrogla miza: Kdaj Silicijeva Slovenija? *Podjetnik*, 15, 2, s. 16-19
- Komerčialno sporočilo (1999): Nove oblike preprečevanja tatvin. *Podjetnik*, 15, 2, s. 33
- Križič, A. (1999a): Zmaga v papirni vojni. *Gospodarski vestnik*, 48, 10, s. 63
- Križič, A. (1999b): Hitro branje. *Gospodarski vestnik*, 48, 10, s. 63
- Memik, D. M. (1999): Na trg skazi bodočo Zico. *Gospodarski vestnik*, 48, 2, s. 39
- Peršak, C. (1999): Z računi nad zalogo. *Podjetnik*, 15, 2, s. 50-51
- Petrovčič, J. (1999): Biti hočemo svetovni proizvajalec. *Gospodarski vestnik*, 48, 6, s. 16-17
- Štokar, T. (1999): Minuta, vredna milijona. *Delo*, 15. 4. 1999, s. 22
- Šmuc, S. (1999): Branža z donosnim obrazom. *Gospodarski vestnik*, 48, 6, s. 44-47
- Urbanja M. (1999): Izboljšan model poslovne odličnosti. *Gospodarski vestnik*, 48, 5, s. 31-33
- VBP (1999): Z Mercatorjem po internetu. *Gospodarski vestnik*, 48, 10, str. 28
- ... (1999GV): Mlini na veter z baterijami. *Gospodarski vestnik*, 48, 13, s. 47
- ... (1999GV a): Pravilna priprava hladilne vode. *Gospodarski vestnik*, 48, 13, s. 47
- ... (1999): Telekartica - veliko več kot kartica za telefoniranje. *Podjetnik*, 15, 2, s. 50-51
- ... (1999): Preprečevanje tatvin v prodajalnih. *Podjetnik*, 15, 2, str. 34-36

¹⁴ Za to imajo v Sloveniji precej nove podpore (Mulej, ur., 1998).