

# **ATKLĀSME PAR INOVĀCIJU BŪTĪBU**

---

Detalizēti skaidrojumi par  
realitāti inovāciju jomā,  
izmantojot Velsas pieredzi  
divdesmitā gadsimta beigās

---

---

RĪGA

2004. gada novembris

---

Angļu valodas izdevuma teksta autors: FRANKS FREISS  
Izpēte: FRANKS FREISS,  
SINTIJA MORGANA  
BRANVENS DANIELS  
Vāka un izdevuma dizains: DAIGA BRINKMANE  
Latviešu valodā tulkojusi: BENITA OZOLIŅA  
Ilustrāciju autors: ROMĀNS VITKOVSKIS  
Materiālu sagatavoja: VALDIS AVOTIŅŠ

Pirmoreiz publicēts 2000.gada janvārī, Snowdonia Business Innovation Centre Ltd.  
Iespiests Jelgavas tipogrāfijā, 2004

Visas tiesības rezervētas. Šī publikācija izdota nolūkā izpētīt vai veicināt inovācijas, pirms tam saņemot rakstisku atļauju no Snowdonia Business Innovation Centre Ltd.

Izdevums izdots ar ES DG Enterprise 5.letvara programmas un projekta „RIS Latvija” partneru LIAA, LTC un RRAP atbalstu

Copyright ilustrācijas ©LIAA  
Copyright tekstam latviešu valodā ©BIC Innovation Ltd 2004

## **SATURS**

<b>Priekšvārds</b>	<b>4</b>
<b>Pārdomas pēc brošūras „INSIGHT INTO INNOVATION” izlasīšanas</b>	<b>6</b>
<b>Ievads</b>	<b>7</b>
<b>1. NODAĻA Kas ir inovācija</b>	<b>9</b>
<b>2. NODAĻA Inovatori – kādi viņi ir?</b>	<b>13</b>
<b>3. NODAĻA Kā viņi to panāca?</b>	<b>21</b>
<b>4. NODAĻA Secinājumi</b>	<b>33</b>
4.1. Inovatīvie Jaudis	33
4.2. Raksturojums	33
4.3. Kopīgais	35
4.4. Inovāciju vide	40

## PRIEKŠVārds

Jaunrade, jauni, līdz šim neizmantoti tehnoloģiski risinājumi un paņēmieni jeb plašākā kontekstā - inovācijas ir neaizstājama veiksmīgas un strauji augošas tautsaimniecības sastāvdaļa. Ar gandarījumu jāteic, ka izpratne par inovāciju jēdzienu pēdējos trijos gados ir ievērojami pieaugusi. Valdība 2003.gada aprīlī apstiprināja Nacionālo inovāciju programmu, tās rīcības plāna pasākumi daudzkārt ir apspriesti visdažādākajās auditorijās un visos Latvijas reģionos. Lielā mērā sapratni ir veicinājis ES atbalstītā projekta „Reģionālās inovāciju stratēģijas” ietvaros notikušais dialogs ar visdažādākajām ieinteresētajām sabiedrības aprindām.

Minētās tikšanās arī parādīja, ka daudzi no mums vēl nespēj sevi iedomāties kā uzņēmēju un jauninājumu radītāju. Sevišķi svarīgi patlaban ir spēt izmantot jaunās iespējas Eiropas Savienībā un gūt no atklājumiem un netradicionāliem risinājumiem komerciālu atdevi, lai visa sabiedrība varētu izmantot radīto labumu. Lai to sekmētu, mēs varam sekot labākajiem piemēriem un dot savu ieguldījumu, lai radītu veiksmes klimatu.

Kas ir tas divainais spēks, kas liek daudziem savādniekiem, īpatņiem turpināt darbu ar bieži vien sākotnēji tikai skepsi izraisošiem projektiem? Daži tos veic nepieciešamības spiesti, turpretī daži – tādēļ, ka tā ir viņu pārliecība. Tomēr ir arī kāds šos cilvēkus vienojošs faktors – drosmē uzņemties risku, pat pieļaujot, ka var arī piedzīvot neveiksmi. Sabiedrībā neveiksmes nereti tiek vērtētas dažādi, arī negatīvi, ne vienmēr attieksme veicina inovatīvā gara uzplaukumu, uzskatot neveiksmi par mācību pieredzi. Dažkārt nopelums un nepelnītā kritika, pat sava veida negatīvs psiholoģiskais spiediens uz novatoriskajiem divainiem, miera jaucējiem un to atšķirīgajiem uzskatiem var apslāpēt viņu enerģiju, nomākt meklēšanas garu. Rezultātā mēs varam nākotnē pazaudēt izcilus inovatorus un jaunu MINOX vai NOKIA iekārtu vai tehnoloģiju izgudrotājus.

Vai teiktais ir kaut kas jauns? Pirms gadsimta Andrejs Upīts romānā „Zaļā zeme” rakstīja: „Kur mēs to naudu ņemsim? Tad tā jau ir tā lieta, ka tagad pie naudas nevar tikt, ja strādā pēc tēvu tēvu parašas un ar veciem darba rīkiem. ... Brīviņu zemē viņa ir, vajag tikai prast dabūt laukā.” Teiktais ir aktuāls arī tagad, ja attiecinām to uz tautsaimniecību, kur vitāli nepieciešami iniciatīvas bagāti, radoši un riskēt spējīgi cilvēki, kas spēj paredzēt izaugsmi dažus gājienus uz priekšu, spēj būt labāki vismaz par 5%, salīdzinot ar pārējiem konkurentiem tuvākajā apkārtnē, kā uzsverts piedāvātajā brošūrā.

Šajā materiālā aprakstīti vispārināti pētījuma rezultāti, kuri iegūti, rūpīgi risinot dziļākas sarunas ar vairākiem Velsas inovatoriem. Tas nav teorētisks apcerējums, bet gan apraksts, kurā aplūkoti jautājumi par to, kas ir tas spēks, kas liek sevi pilnīgi ziedot indivīdiem, kuru sabiedrotie ir inovācijās ieguldītā ticība, laiks, enerģija un kompetence. Šā pētījuma rezultāti būs interesanti ne tikai nākamajiem inovatoriem, bet visiem, kuri darbojas radošajā jomā, veicina attīstību. Iespējams, ka šāda veida pētījumi ļaus mums pienācīgi novērtēt arī Latvijas inovatoru sasniegumus.

*Dr.chem. Valdis Avotiņš,*  
Latvijas Investīciju un attīstības aģentūras projektu vadītājs,  
Projekta RIS Latvija koordinators

## **Pārdomas pēc brošūras „INSIGHT INTO INNOVATION” izlasīšanas**

Pateicoties Eiropas Komisijas Reģionālās inovāciju stratēģijas projekta – RIS Latvija - partneru starptautiskajām aktivitātēm, mūsu rokās nonāca šī brošūriņa – ieskats inovācijā, kas tapusi Velsā, kura sekmīgi realizē savu inovāciju politiku. Tajā nav pateikts nekas īpaši jauns vai līdz šim nezināms, bet ļoti labā un netradicionālā formā ir sasistemizētas 13 Velsas sekmīgāko inovatīvo firmu vadītāju domas par to, kā viņi iesaistījušies inovācijas procesā un kas ir nepieciešams, lai veidotu inovatīvu uzņēmumu. Dažas no tām, kā, piemēram, „Sekojiet savai intuīcijai!”, „Mācieties riskēt!”, „Ikviens produkts kādreiz ir bijis inovatīvs!”, „Inovācijas – tas ir dzīves veids!” u.c., ir sevišķi būtiskas arī Latvijas sabiedrībai pašreizējā ekonomiskās attīstības posmā, kurā daudz kas ir atkarīgs no tā, cik daudzi un cik inovatīvi uzņēmumi uzsāks savu darbību tuvākajos gados un kā šie un arī jau esošie uzņēmumi spēs iekļauties Eiropas Savienības un globālajos tirgos.

Tieši jaunu, inovatīvu uzņēmumu veidošanās un izaugsmes veicināšanai ir veltīta RIS Latvija projektā izstrādātā inovāciju stratēģija, kuras galvenais uzdevums ir „nogludināt ceļu” no idejas līdz tirgum. Ceļu, protams, var nogludināt, bet, ja nebūs šā ceļa gājēju, tad arī inovāciju „vezums” stāvēs uz vietas un domas par plaukstošu un konkurētspējīgu ekonomiku Latvijā paliks tikai stratēģiskos dokumentos un dažu inovatoru, cilvēku, kam inovācija ir dzīvesveids, galvās.

Tādēļ mācīsimies paši, mācīsimies no velsiešu un citu tautu pieredzes, veidosim inovācijām labvēlīgu vidi Latvijā un audzināsim sevi un jaunajā paaudzē uzņēmējdarbības garu, mācīsimies riskēt savas idejas realizācijas vārdā un neatkāpsimies no sev izvirzīto mērķu sasniegšanas. Īsi sakot, iepazīsimies ar velsiešu pieredzi un BŪSIM INOVATĪVI!

*Dr.habil.sc.ing. Jānis Stabulnieks  
Latvijas Tehnoloģiskā centra direktors,  
RIS Latvija projekta darba grupa*

## IEVADS

Snoudonijas Biznesa inovāciju centrs darbojas inovāciju vārdā un labā. Šā iemesla dēļ mēs cenšamies ne vien praktizēties inovāciju jomā, bet arī izprast to būtību. Kas patiesībā ir inovācija un kā tā darbojas? Cik lielā mērā mēs un citas organizācijas Velsā radām klimatu, kurā inovācijas var zelt un plaukt. Cik daudz mēs tās veicinām un cik daudz - palīdzam?

Lai to noskaidrotu, mēs aptaujājām trīspadsmit visspilgtākos un veiksmīgākos inovatīvos Velsas iedzīvotājus, kuri dzīvo, strādā un attīstās tieši tādā pašā kultūras, politiskajā un prasmju klimatā kā pārējie Velsas iedzīvotāji. Ļoti daudz kas no runātā tika dokumentēts, un, cerams, ka tas būs daudz veiksmīgāks patiesības ieguvums nekā safabricēta, mākslīga analīze. Dzīvi cilvēki, īsta inovācija, patiesā izpratne. Ko īsti inovatori dara? Vai viņi lauž ceļu cauri dubļiem, kas līp pie kājām, vai arī spēj no tiem izvērt pilnīgi citu realitāti?

Mūsu respondenti ir nozīmīgākie spēlētāji inovāciju jomā. Ja jūs kaut vienreiz dzīvē esat pakļāvušies alkohola pārbaudei un „iepūtuši” alkohola līmeņa noteicējā, ja esat saņēmuši lāzerķirurģijas palīdzību, ja jums ir noteikta kāda slimība vai esat pārtikā lietojuši labi apstrādātu barību vai dabiskos produktus, ja jūs izklaidē televīzija, ja esat nosvinējuši savu ķeltu izcelsmi un darījuši virkni citu ikdienišķu lietu, kuras mēs uzskatām par pašsaprotamām, iegaumējiet - jūs esat pateicību parādā mūsu respondentiem.

Viņi dalās savās zināšanās, savā attieksmē, vērtībās un prasmēs. Viņi stāsta mums gan par visu, ko iemācījušies, gan par kļūdām, kuras pieļāvuši. Mēs ceram, ka tajā, ko viņi saka, Jūs atpazīsit paši savu skatījumu. Mēs zinām, ka šie cilvēki ir unikāli un neparasti. Nav iespējams sniegt gatavu veiksmes recepti inovācijā, jo mēs visi saskaramies ar atšķirīgiem apstākļiem, taču mēs esam pārliecināti, ka pastāv tādi jautājumi kā izvērtēšana, plānošana, uzsākšana un turpināšana, izaicinājumu pieņemšana un, ja nepieciešams, virziena maiņa, jo mēs ļoti apzināmies, ka inovatori maina pasauli.

Negribam šo darbu veidot nedz kā inovatoru rokasgrāmatu, nedz kā muļķišu vadlīnijas inovācijās ar „top 10” padomu vācēlīti, kā kļūt bagātam, jo muļķi nevar gūt sekmes. Šajā darbā inovācijas ir atspoguļotas kā sarežģīts daudzpakāpju process, kurš vienkārši nevar notikt nejauši, drīzāk to var uzskatīt par inovāciju sabiedroto. Tas ir atsevišķu respondentu pieredzes koncentrēts kopsavilkums. Šis darbs ir piesātināts ar viņu citātiem, tādējādi ļaujot jums izbaudīt šo cilvēku apdāvinātību, nevis „atšķaidot” viņu talantus. Lasiet šo darbu uzmanīgi, un jūs atklāsiet, ka tajā ir daudz kas vairāk nekā pirmajā mirklī redzams. Viens no mūsu respondentiem reiz bija biznesa konsultants. Bieži vien tie, kuriem šis cilvēks deva padomu, sauca: „Bet es jau to zināju!” Nav svarīgi, vai jūs zināt visu šajā materiālā izklāstīto, svarīgi ir pavisam kas cits – spēt to visu apkopot un izprast.

Tieši tādēļ tie nepacietīgie, kuri vēlas izzināt visu līdz pašiem pamatiem, var pat nemēģināt to darīt. Uzmanieties! Inovatoru dabā nav rūpīga sagatavošanās un ekspertu padomu uzklaušanās. Lasot nākamās nodaļas, kā alternatīvu Jūs varat atrast paši savu ceļu. Tas gan var nebūt uzreiz saskatāms, tāpat kā tas nebija skaidri pārrēdzams daudziem mūsu inovatoriem, tomēr, ja tas sniedz izpratni un pārlicību turpināt iesākto un gūt panākumus pašiem savos projektos, mēs uzskatīsim, ka šis darbs ir bijis pūļu vērts.

Mums dotas privilēģijas „atklāt” neparastu cilvēces pārstāvju prātus, dzīvi un iztēli, pateicoties šo cilvēku cēlsirdībai.



## 1. nodaļa KAS IR INOVĀCIJA

**“Būt inovatīvam nebūt nenozīmē nākt klajā ar pilnīgi jaunu ideju”**

Katru dienu sešiem miljardiem cilvēku prātos rodas spožas idejas. Ar to mēs atšķiramies no pārējiem, tās padara mūs par cilvēkiem. Tikai daži “pieķeras” idejām un ar degsmi, enerģiju, ziedošanos un zināmu risku pārvērš tās komerciālā veiksmē, no kuras gūst labumu liela sabiedrības daļa.

**“Jautājums ir par organizāciju: nosaki – ko tu gribi darīt, un dari to, nevis tikai runā”**

Lielākā daļa cilvēku saka: “Es par to domāju!” Inovāciju gadījumā tas nedarbojas: te jāķer katrs vienkāršākais notikums, zibenīgs domas uzliesmojums, un jāpārvērš tas darbībā.

**“Mani sajūsmina spēja atrast vērtību tajā, ko kāds ir noliedzis”**

Var pienākt atklāsmes brīdis, kad tas, kas iepriekš bijis neskaidrs, kļūst acīm redzams, taču tā pati par sevi vēl nav inovācija. Inovācija drīzāk ir process, kurš aizsākas jau krietni pirms pašas idejas rašanās, inovācija var tikt apjausta un turpināties ilgstošā un riskantā komerciālā pasākumā.

**“Ja gribu gūt panākumus, man jādara kaut kas tāds, ko protu”**

Procesa sākumā veidojas pats cilvēks, kuru uzskatām par inovatoru. Viņam vai viņai vispirms jāattīsta milzum daudz personisko īpašību, jāpaaugstina arī tehniskās kompetences līmenis konkrētajā darbības jomā. Visa nepieciešamā pieredze nebūs pieejama uzreiz. Vairums, bet ne visi mūsu aptaujātie inovatori, joprojām turpina darboties savā kompetences sfērā. Daži sāka ar mazumiņu zināšanu, bet ļoti praktisku pieeju, lai noteiktu un iegūtu nepieciešamās prasmes.

**“Vairākas galvas gudrākas nekā viena – tur, kur strādā cilvēku grupa, produkta vērtība ir lielāka, nekā strādājot individuāli”**

Spēja noteikt personīgās robežas kopā ar vēlmi mācīties un/vai deleģēt inovatīvā procesa aspektus citiem, tikpat kompetentiem, ir svarīgākais raksturlielums. Pat paša procesa sākumstadijā neviens no mūsu aptaujātajiem inovatoriem nav darbojies vienatnē. Tradicionāli iztēli vai spēju izgudrot uzskatām par procesa sākumu, taču tas nenotiek vakuumā, vienatnē.

“Viens no produkta dzīves cikla inovatīvākajiem aspektiem ir nevis problēmas risinājuma meklēšana, bet gan pašas problēmas noteikšana jau pirmsākumā. Ar problēmu es saprotu tās tirgus radītās iespējas, pēc kurām ir pieprasījums”

Inovāciju gadījumā noteicošais jautājums ir vajadzības, kuras nosaka agrāk nebijušā veidā. Veidojot tirgu, vairumā gadījumu jāpalūkojas uz jau agrāk noteiktajām vajadzībām no pavisam unikālas un nebijušas perspektīvas. Ideja bez tirgus vairs nav inovatīva, tāpat kā tirgus bez jaunas idejas nav neko vērts, jo tad nonākam strupceļā. Mūsu inovatori savas izgudrošanas spējas lielākoties saskaņoja ar noteiktu vajadzību vai vismaz bija pārliecināti, ka tāda vajadzība pastāv. Protams, ka pēdējā iespēja ir riskantāka.

“Kādas ir problēmas, kuras man vajadzētu atrisināt?”

Svarīga ir tirgus izpēte, un tā var būt gan neformāla, gan formāla. Mūsu pētījumā bieži vien, uzzinot par perspektīvu problēmu, tika dots vienkāršs risinājums. Lai risinātu problēmu, tā bija jāsaprot ar pieredzi, kura veidojās tīmekļa, ziņkārības un iztēles sadarbības rezultātā. Topošajiem inovatoriem jābūt nepārtrauktā saskarē ar potenciālo tirgu. Lai noteiktu augstas specializācijas vai korporatīvā biznesa galvenās problēmas, nepieciešami augsta līmeņa kontakti. Tās ir ietekmējošās problēmas, kuru atrisināšana ļauj iegūt priekšrocības konkurencē.

“Mums bija jāizdara viss pareizi”



Sākot ar produkta idejas rašanos un attīstīšanos, finansēšanu, prototipa meklēšanu, un pārbaudi un beidzot ar tirgus pieprasījuma veidošanu, plašāka noieta tirgus meklēšanu, cenu politiku, produkta popularizēšanu, pārdošanu un ražošanu, risinās ļoti sarežģīts process, kas pielīdzināms neizbēriņam purvam. Nav viegli ar to visu tikt galā, jo tas nebūt nav vienkāršs process. Arī daudzi potenciālie inovatori var ciest neveiksmi, saduroties ar vienu vai vairākiem šķēršļiem, ja beidzot nesaprotis, ka viņiem jāklūst par biznesa pārstāvjiem. Inovācija drīzāk ir pielīdzināma kulinārijai. Jebkuras sastāvdaļas vai procesa trūkumi pakļauj neizdošanās riskam visu projektu.

**“Pasviediet gaisā pietiekami daudz olu: paradoksāli, bet dažas nesaplīsīs”**

Veiksme nekad nav garantēta. Delikāts jau-tājums ir prasme apvienot spējas un dedzīgu aizraušanos ar tirgu un kalpošanu tirgum, māksla atrast un likt lietā pareizos talantus. Laiks, veiksme, spekulācijas, drosme – tie visi ir nepieciešamie komponenti, tāpat kā ikvienā receptē, tiem jābūt pareizajās proporcijās pareizajā laikā. Pēc definīcijas, mūsu inovatori ir guvuši panākumus, bet tikpat bieži viņi ir piedzīvojuši neveiksmi – neveiksme bijusi viņu sabiedrotā daudzkārt, taču viņi tomēr palikuši uzticīgi savam inovatīvajam darbam. Inovatorus nesatrauca neveiksme, drīzāk gan tās izraisītās sekas, īpaši jau tās, kas ietekmē ģimenes dzīvi un attiecības ar draugiem, kuras viņi ziedojuši inovāciju vārdā.

**“Mēs bijām ļoti, ļoti neprofesionāli un arī tagad nemaz nespētu to visu paveikt!”**

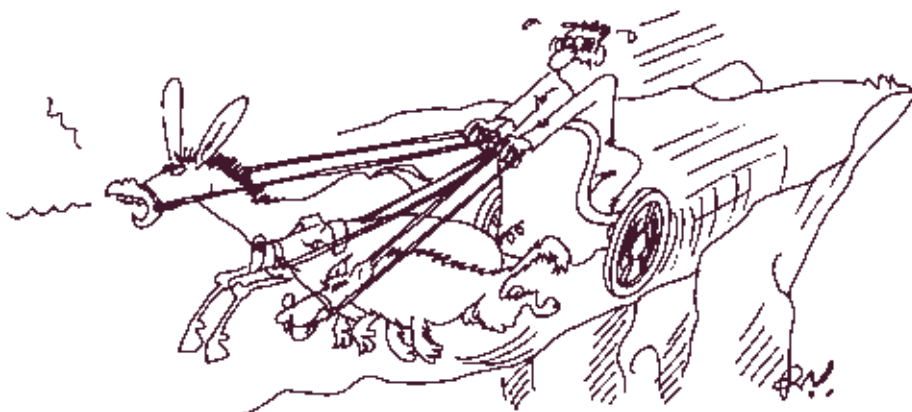
Neviens nav perfekts. Visi pieļāvuši kļūdas. Tikai dažiem izdevās ieķļauties tradicionālajos modeļos, kas nosaka, kā gūt veiksmi biznesā. Gluži pretēji, lai arī nozīmīga, tomēr komerciālā veiksmē reti kad ir bijusi motivējošais spēks inovācijām. Nākamajās nodaļās redzēsīm, ka sākumā inovatorus motivēja tikai pārliecība par savu ideju “pareizību” un sociālā uzticēšanās. Vēlāk motivācija ietvēra lojalitāti personālam un komerciālos imperatīvus.

**“Motivācija nekad nav bijusi tikai nauda”**

Viena no svarīgākajām prasmēm ir spēja savlaicīgi saprast, ka nevainīgais mazulis, kuru inovators iecerējis, pārtop jaunā daudzgalvainā briesmonī. Tas ir bīstami jaunveidojamajam uzņēmumam. Risku radītās sekas ir nopietnākas, dažas problēmas ir atšķirīgas un prasa sarežģītu un lietīšķu pārvaldi, kura ne katram ir pa spēkam. Šī stadija – uzņēmuma attīstīšana līdz darbspējīgam līmenim bieži kļūst par svarīgu uzdevumu – ievērojami atšķiras no sākotnējās aizraušānās ar idejas virzīšanu tirgū!

**“Vadīt uzņēmējdarbību nav viegli”**

Viena no grūtākajām situācijām ir tā, kad bizness sāk pasliktināties, savukārt strauja izaugsme arī ir procesa neizbēgama sastāvdaļa. Tas ir kā brauciens ar vienu riteni, un tam neviens no mūsu uzņēmējiem nebija isti gatavs. Katrs no viņiem mācījās žonglēt uz ripojošā braucamrīka. Strauji plaukstošā biznesā nepieciešams apgūt milzum daudz jaunu prasmju, kuras iesācējs nekad agrāk nav lietojis. Šīs prasmes jānosaka un jāapgūst vai nu iepriekš, vai arī izmantošanas brīdī. Ja tās apgūtas par vēlu, projekts draud neizdoties. Vairums inovatoru saprata, ka pēc iespējas ātrāk jāpūlce ap sevi zinoši cilvēki.



Kas tad īsti ir inovācija? Mēs zinām, ka tā ir kaut kā jauna, vēl nebijuša virzīšana tirgū vai arī kāda produkta vai pakalpojuma virzīšana jaunā tirgū, varbūt arī produkta vai pakalpojuma virzīšana tirgū jaunā, vēl nebijušā veidā. Tagad mēs droši zinām (taču mūsu inovatori agrāk to nesaprata) vienīgi to, ka inovācija ir sarežģīts un izvērst process. Tajā nepieciešama sadarbība, augsta līmeņa biznesa prasmes, un tam visam jāattīstās atbilstošā un atbalstošā vidē.

Lai uzzinātu ko vairāk par šo interesanto procesu, mēs iepazīnāties ar katru no inovatoriem un ar viņu unikālajām biogrāfijām un projektiem. Jūsu vārdā mēs viņiem jautājam - “Kas? Kāpēc? Kad? Kur? Kā?”

## 2. nodaļa INOVATORI – KĀDI VIŅI IR?

Mēs intervējām trīspadsmit cilvēkus: desmit vīriešus un trīs sievietes. Pārsteidzoši bija tas, ka viņi visi šķita pavisam vienkārši ļaudis un nāca no parastām ģimenēm. Viņiem bija laba izglītība, dažiem pat augsti zinātniskie grādi, un gandrīz visi bija dedzīgi Velsas un tās kultūras un ekonomiskās nākotnes atbalstītāji. Viņi meklēja un joprojām meklē veidus, kā izmainīt nākotni.

Kā varam raksturot šos cilvēkus? Viņi līdzinās man un tev. Dažiem patiek iedzert alu, dažiem patiek dejot, citiem dziedāt, par svarīgu vērtību viņi uzskata ģimeni. Daudziem velsiešu valoda ir viņu pirmā valoda. Viņi cēlsirdīgi ziedoja savu laiku, bija sirsnīgi, prātīgi, vienkārši un brīnišķīgi sarunu biedri. Varam pārdot vai nu idejas, vai produktus, bet mēs nedrīkstam arī aizmirst par saikni ar šiem cilvēkiem.

### “Ir jābūt lietišķam”

Ārēji viņi bija maigi un ievainojami, bet ar iekšēju nesalaužamu spēku, kas, iespējams, aplēpts “snauda” un agrāk nebija izpaudies vai arī bija radies iekšējās evolūcijas rezultātā. No izgudrotājiem vai fantazētājiem inovatori ir izauguši par komerciāli izdevīgas uzņēmējdarbības vadītājiem. Viņiem nācies ignorēt sentimentu un bieži pieņemt kritiskus lēmumus gan attiecībā uz naudu, gan attiecībā uz cilvēku nākotni. Līdzīgi kā pasaules mēroga pokera spēlē, viņiem bija jāiemācās par daudz ko vienoties. Un, lūk, nesalaužamā spēka kodols ir maigs. Daudzi no mūsu izgudrotājiem izvirzīja noteiktus sociālos jautājumus, lai uzlabotu Velsas tautsaimniecību un kļiedētu nepatiesus mītus par velsiešu spējam.

### “Neuzsāc neko darīt tikmēr, kamēr tu tam netici”

Inovatori ir cilvēki, kuriem piemīt ticība, bieži vien sociāla, misionāriem līdzīga ticība, kurā jūtams kaut kas vienlaikus personisks un sociāls. Ir svarīgi saskatīt jēgu tajā, kam tici. Daudzi no mūsu aptaujātajiem inovatoriem ir neiedomājami smagi strādājuši, ziedojuši lielu daļu dzīves, lai uzlabotu Velsas labklājību. Ir skumji atklāt, ka viņi cīnījušies (un joprojām turpina to darīt) pret dominējošo un antipātisko kultūru attiecībā pret komerciālajiem uzņēmumiem. Mēs pie tā atgriezīsimies mazliet vēlāk. Viņiem bija laba humora izjūta, tādēļ mēs spējam par to arī pasmaidīt.

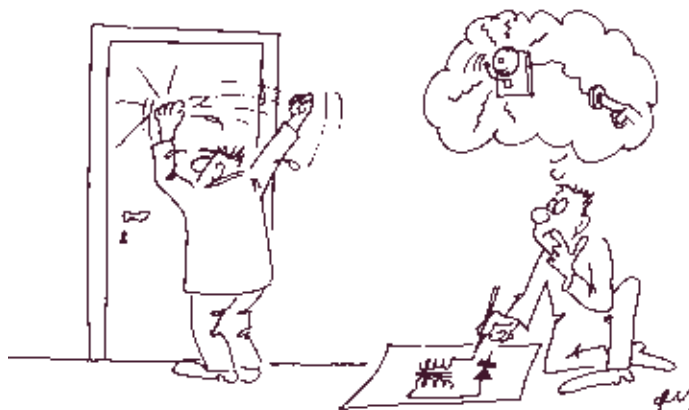
Cik lielā mērā viņi ir veiksminieki? Tas atkarīgs no tā, kāda ir veiksmes mēraukla. Zinot, ka viņiem ir bijusi piepildīta, pilnvērtīga dzīve, viņi ir devuši lielu peļņu Velsas ekonomikai, izpildījuši savus sociālos uzdevumus, uzsākuši biznesu no nekā, taču pārdevuši to par miljoniem, vadījuši paši savas lidmašīnas, jāteic, ka viņi tik tiešām ir veiksminieki.

**“Ir lietas, kas mani intriģē”**

**“Saviļņojums, kad problēmai tiek rasts risinājums”**

**“Nekad neesmu pieņēmis to, ka veids, kā kaut kas tiek darīts, ir vienīgais un pareizais”**

Daudziem no mūsu inovatoriem bijusi praktiska un pragmatiska nostāja. Kā terjeri viņi priecājas par iespēju “ar zobiem iekosties” problēmās. Kopš agras bērnības vai nepieciešamības spiesti, viņi bijuši atjautīgi un vareni izgudrotāji. Daži bija praktiķi un darbojās mašīnērijā, ģeneratoru jomā, ķīmijas nozarē un radiotehnikā, turpretim citi atbalstīja tos, kuri kaut ko dara.



**“Es nebiju “skaļais” līderis – drīzāk gan organizators”**

Pastāv zināms paradokss. Daudzi pirms kāda laika bijuši apmierināti vai pieraduši pie darba savā uzņēmumā, izklaidējušies un dzīvojuši paši savā pasaulē. Taču viņi bija saistīti ar citiem cilvēkiem, piedalījās sadarbības tīmekļos, veidoja komandu, kurai bija jārisina konkrētas problēmas. Pats svarīgākais ir tas, ka viņu sabiedrotie nebija ikdienišķi cilvēki, tie bija eksperti un entuziasti. “Problēmas” jāaplūko kā centrālais elements: inovācija rodas kā problēmas risinājums. Mūsu inovatoru spēks slēpjas pašpaļāvībā, nepieciešamībā, ziņkārībā un stūrgalvībā.

**“Pieņemsim kā patiesību to, ka pastāv spējas smagi strādāt”**

**“Nepieciešama milzīga enerģija un neatlaidība”**

Visiem aptaujātajiem piemita enerģija, dzīvīgums un ticība savam darbam, kas izpaudās kā kaislīga pārliecība. Nevienam potenciālajam inovatoram, kurš nav gatavs pakļauties gargabalu skrējēju agonijai līdzīgajam liktenim, nevajag tērēt laiku šā darba lasīšanai. Visi ir neiedomājami smagi strādājuši, lai sasniegtu savus mērķus. Tieši darbs ir bijis lielākais ieguldījums, tāpat kā risks un finansiālās investīcijas.

Šajā ziņā nepastāv izņēmumi. Dažkārt darbs kļūva par dzīvesveidu, sociālā dzīve kopā ar kolēģiem nonāca līdz pat tādai pakāpei, kad indivīds kļūst par “sociālu einuhu”. Mēs nerunājam par smagu darbu dažu nedēļu vai pat viena vai divu gadu garumā. Visi neatlaidīgi strādāja gadiem ilgi, un vairums to dara joprojām.



**“Jūs varat būt neapzināti nekompetenti, tādi paši, kādi bijām mēs, taču līdzko sākām apzināties savas nepilnības, mēs kļuvām apzināti nekompetenti, jo sākām mācīties un apmeklēt dažādus mācību kursus”**

Pamācošs un reizē iedvesmojošs ir fakts, ka sākumā visi bija naivi, tomēr inovatori nenolaidās uz planētas ar ieprogrammētu veiksmes apziņu. Viņi pieļāva tās pašas kļūdas, maldījās pa tiem pašiem strupceļiem kā mēs. Varbūt atšķirība ir vienīgi tāda, ka viņi apzinājās savu nekompetenci, ātri apguva zināšanas un viņiem paveicās - viņi pamanīja vai arī izaicināja veiksmi. Veiksme jeb talants uz atklājumiem ir ārkārtīgi svarīga īpašība, taču tai jāsakņojas auglīgā zemē. Senā paruna “katrs pats savas laimes kalējs” šķiet ļoti piemērota.

**“Mūsu sākotnējiem centieniem vajadzēja būt daudz noteiktākiem un mums visiem būtu jāmacās menedžmentaursos... taču tas nedrīkst aizēnot vīziju, kura rāda mums virzienu”**

Šī atziņa ir pretrunā ar tradicionālajiem padomiem. Visi tos ir lūguši un izmantojuši. Nav nepieciešams uzsvērt gan paša padoma nepieciešamību, gan to, ka padomam ir jābūt vislabākajam, kaut gan padoma lietderība pati par sevi jau ir cits jautājums. Pastāv draudi, ka mācību process (tas, kas skar izglītību) mēģina uzspiest vēlamo vienotas domāšanas standartu, kas, savukārt, var aplāpēt radošu domāšanu.

**„Labākais padomdevējs ir tas, kuram ir izpratne par tirgu, kurā gatavojaties ienākt, un kurš izprot to, kas jādara”**

Tomēr daudzi ārkārtīgi ciniski izteicās par iespējamajiem padomiem gan agrāk, gan tagad. Daži minēja grūtības saņemt kvalitatīvas konsultācijas Velsā.

**“Pastāv trauša robežlīnija starp stūrgalvību un vīziju, kā arī gatavību ignorēt jebko, kas neiederas”**

Vīzijas koncepcija ir noteicošā. Pārbaudīts kompetents padoms gan tehniskajos, gan komerciālajos jautājumos ir būtisks tikai naivajiem. Mūsu inovatoriem ir bijušas specifiskas naivuma iezīmes, taču viņi bija pietiekami saprātīgi, lai noteiktu savu zināšanu robežas un ārējo konsultāciju nepieciešamību. Tāpat ir ar spēju noteikt, kad perspektīvam projektam ir pārāk nīcīgs komerciālais potenciāls, un pieņemt savlaicīgu lēmumu to pārtraukt. Viņi bija arī pietiekami gudri, lai saprastu, kad viņu padomdevēji aizgājuši pārāk tālu no izpratnes par inovatoru piedāvāto vīziju.

**“Mani sajūsmina spēja atrast vērtību tajā, ko kāds ir noliedzis”**

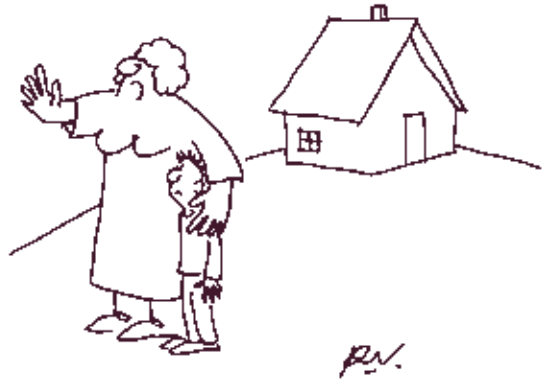
Citu idejas, jo īpaši jomās, kurās inovatora zināšanas ir nepietiekamas, var būt vērtīgas, taču inovators ir tas, kurš ir atbildīgs par kopainu un vīziju. Tā ir jāaizstāv pret pastāvīgi uzbrūkošo kritiku. Pašos pamatos inovācija ir jaunums, un tai jāizlauž pašai savs ceļš. Inovatorus atšķirīgus no pārējiem padara spēja skaidri saredzēt to, ko pārējie nav pamanījuši un novērtējuši.



**“Ģimenes ētika bija definēta tā: nemērkē pārāk augstu, jo tu vari vilties”**



Bieži izskanēja viedoklis, it kā aizsardzības nolūkos paša inovatora ģimene vēlējusies apslāpēt avantūristisko inovatora garu. To var raksturot kā velsiešu īpatnību, kura pārstāv vispārpieņemtos un pat kristietības darba ētikas principus, kas ir augstāki par uzņēmumu filozofiju. Jāteic, ka ne visās ģimenēs valdīja šādi uzskati, daudzas savu iespēju robežās centās inovatorus atbalstīt, jo īpaši finansiāli.



**“Neizsakāmi daudz smaga darba un mazlietiņ veiksmes”**

Visi aptaujātie inovatori laikā, kad īstenoja savas pirmās inovācijas, bija jauni. Vispareizāk to būtu raksturot kā nodošanos inovācijām, jo tolaik milzīgais ieguldījums, ticība un laika ziedošana nešķita tik nozīmīga. To, ka viņi vairs nav jauni, liecina divas pazīmes: pirmkārt, vissvarīgākā pazīme ir tā, ka, pārskatot mūsu inovatoru karjeru, mēs lūkojamies no vēsturiskā aspekta. Vēlāk jūs redzēsīt, kādas briesmas izraisa anahroniski padomi! Otrkārt, šie cilvēki savā darbībā atkārtoti inovatīvos ciklus un labprāt iesaistās un palīdz citiem. Tā ir kā narkotika dzīvesveida stimulēšanai, lai gan viņi sen vairs nav pirmajā vai arī otrajā jaunības plaukumā. Viņi to nedara naudas pelnīšanas nolūkā vai mazohistiski cenšoties radīt sev ciešanas. Varbūt tas ir iemesls, kādēļ inovatori kļuvuši par veiksmīgiem cilvēkiem. Viņi neatlaidīgi seko saviem instinktiem; tagad viņi ir līderi; es pieļauju, ka viņi vienmēr tādi bijuši, tikai klusinātā un nevis agresīvā veidā.

**“Liktenis ir labvēlīgs drosmīgajiem, jo vairums cilvēku ir nelabvēlīgi noskaņoti pret risku”**

**“Paiet samērā ilgs laiks, kamēr attīstās drosmie sekot saviem instinktiem”**

**“Ja nebaidies pieļaut kļūdas, tātad tu kaut ko dari”**

Nelolojiet romantiskas ilūzijas par šiem cilvēkiem. Viņi ir drosmīgi. Inovācija ir azartisks pasākums. Jau pašos pirmsākumos daži centās samazināt risku, paralēli saglabājot akadēmisko vai citu karjeru, taču agrāk vai vēlāk tik un tā neizbēgami nācās saskarties ar riskiem, no kuriem daži bija milzīgi. Lai arī inovatori savā ziņā nodedzināja aiz sevis visus tiltus, daudzi to izdarīja par velti, lai spētu sevi pasargāt no būtiska riska ietekmes.



**“Jo lielāks jūsu personīgais ieguldījums, jo jūs kļūstat jūtīgāki pret risku – tas nenāk par labu biznesam”**

Pastāv zināms paradokss. Risks nodrošina pietiekamu motivāciju, tomēr, riskam mazinoties, iespējams izvairīties no apjukuma un stresa, tā koncentrējoties galvenajiem uzdevumiem. Riski, kurus šiem cilvēkiem nācies uzņemties, nav bijuši saistīti vienīgi ar naudu. Risku novērtēšanā kritiska bijusi lojalitāte ģimenei, draugiem, darbiniekiem.

**“Esiet gatavi nokļūt bīstamā situācijā un uzticēties cilvēkiem”**

Mums jāsaprot, ka inovatori nevar darboties vieni. Viņi visi iesaistījušies dažādās apvienībās: mazāk ietekmīgie apvienojušies ar cilvēkiem, kuri varēja nodrošināt nepieciešamās prasmes, ietekmīgākie – ar ļaudīm, kuri tos iepazīstināja ar tirgu, un lielie komersanti – ar vēl ietekmīgākiem partneriem. Inovatori nav kautrīgi, taču viņi jūt tādas pašas bailes kā mēs visi, tikai viņi ir izlēmīgāki.

**“Inovators baidās zaudēt kontroli pār inovatīvo procesu”**

**“Es to gandrīz kontrolēju, tikai gandrīz”**

Iespējams, lielākais no riskiem ir personīgais aspekts – zaudēt kontroli pār savu lolojumu. Inovatori tic tam, ko dara, taču bieži vien sākotnēji it kā nevainīgais mazulis izaug par daudzgalvainu briesmoni, kurš nemitīgi pieprasa barību.

**“Esiet elastīgi biznesā, lai spētu mainīt virzienus”**

Līdzko business sasniedzis kritisko punktu, tas attīstās patstāvīgi. Strauji augošai uzņēmējdarbībai nepieciešams nodrošināt skaidras naudas līdzekļus. Lai iegūtu naudu, biznesam jāplaukst, un šajā procesā jāattīsta jauni produkti, tā nodrošinot biznesa nākotni. Jaunu produktu radīšanai nepieciešami P&A<sup>1</sup> pakalpojumi, kuriem, savukārt, arī vajadzīga nauda, un tā process turpinās... Business, kurš neattīstās, pārstāj būt inovatīvs un galu galā kļūst konkurētspējīgs un beidz pastāvēt.

**“Tas, ko nopelni, ir mazāk svarīgs nekā tas, ko iemācies”**

Savā būtībā viņi ir vienkārši. Neraugoties uz nepieciešamību pelnīt līdzekļus iztikas nodrošināšanai (ko gandrīz visi būtu varējuši darīt savu profesionālo sasniegumu rezultātā arī bez inovāciju starpniecības), naudas pelnīšana nav iemesls, kādēļ viņi tik smagi strādājuši, kaut gan nauda bieži bija vajadzīga, lai uzturētu inovatīvo procesu. Daudziem inovatīvās karjeras sākumā bijusi ievērojama finansiālā nestabilitāte. Daudziem nācās aizņemties naudu, dažkārt no ģimenes budžeta vai pat draugiem.

<sup>1</sup> pētniecība un attīstība

**“Skaidra nauda ir valdniece”**

Parādi bieži vien pārsniedza personīgos ienākumus. Finansiālā atlīdzība, lai arī pietiekami liela, daudzreiz nāca pārāk vēlu. Tādējādi visi inovatori kļuva par biznesa pārstāvjiem, un uzņēmējdarbība plauka, kļuva sarežģītāka un mazāk personiska, nācās pieņemt lēmumus, kā pārstrukturēt pievienoto vērtību uzņēmumā. Finansiālā veiksmē ir mērāma ne tik daudz ienākumu veidā, cik biznesa kapitāla vērtībā.

**“Esmu rīcības cilvēks”**

Komerčiālā būtība ir inovācijas līdzeklis un tās rezultāts. Tā nav statistika, taču prasa talantu un organizāciju, kas pilnīgi atšķiras no procesa sākumā esošās izgudrošanas spējas un drosmes uzņemties risku. Pašas karjeras sākumā visi mūsu inovatori uzvedās naivi pretstatā vispārpieņemtajām, tradicionālajām biznesa konsultācijām. Daži pat bija milzu pateicību parādā savai veiksmēi, jo ignorēja augsta līmeņa padomus, tomēr tie nebija gadījumi, kad jāriskē ar nopietnu izdevību, ievērojamiem ieguldījumiem un jāuzņemas būtisks risks attiecībā pret darbiniekiem un pret investoriem. Savā jau nobriedušajā biznesa praksē mūsu inovatoriem bija jāpierāda pavisam citas, atšķirīgas īpašības. Viņi to panāca, lielā mērā pateicoties ievērojamām spējām uzmanīgi ieklausīties un ātri apgūt jauno.

### 3. nodaļa KĀ VIŅI TO PANĀCA?

**“Biznesa inovācija ir pārliecināšanās, ka tā lieta (business) iet uz priekšu un strādā”**

Starp inovatīvo un tradicionālo biznesu pastāv būtiskas atšķirības, lai gan daudzas no disciplinām ir līdzīgas. Primārā atšķirība ir tā, ka inovatīvais produkts ir jāizgudro, jāattīsta un jāpierāda. Konceptija jeb radošā daļa var rasties dažādi – no akadēmiskajām zināšanām, vajadzības pelnīt, lai izdzīvotu, no vaļasprieka utt. No koncepcijas izrietošā attīstība un pierādījumi, ka produkts ir gatavs virzīšanai tirgū, veido inovatīvo procesu. Atšķirība ir arī tā, ka inovatīvajiem produktiem piemīt potenciāls ievērojami kāpināt pārdošanas apjomu. Šī izugsme prasa īpašas zināšanas pārvaldē, jo īpaši tad, ja produkts nav aizsargāts.



**“Būtiski: vadība, vadība un vēlreiz vadība”**

Jāuzsver - ja vien netiks atbilstoši vadīta, inovācija cietīs neveiksmi, tāpat kā jebkurš bizness, pret kuru izturas nevērīgi. Mūsu inovatorus neapvīj maģijas aura. Neskatoties uz viņu talantiem un veiksmi, daudzi piedzīvojuši arī neveiksmes brīžus. Viņiem ir grūts uzdevums, jo prasmes un riski, ar kuriem jāsakaras, veidojot inovatīvu biznesu, atšķiras no prasmēm un riskiem inovatīvās uzņēmējdarbības uzturēšanā un attīstībā.

**“Komerčiālās disciplīnas ir svarīgs veiksmes stimulēšanas instruments ne tikai attiecībā pret pašreizējām, bet arī pret nākotnes idejām”**

Menedžmenta prasmju pirkšana, pārņemšana vai apgūšana rodas kā nepieciešamība jau inovāciju sākumā. Ir svarīgi izmantot vislabākās pieejamās prasmes, jo tās ļauj inovatoram nezaudēt uzmanību apjukuma brīžos un biznesa labā investēt P&A pakalpojumos. Pirmajai inovācijai nepieciešamais avots bija izpēte un attīstība. Tā ir tikpat nepieciešama visām turpmākajām inovācijām, kuras uztur biznesa dzīvības spēkus. Inovācija nebeidzas ar vienu veiksmīgu ideju, tā ir ilgstošas attīstības process.

**“Jūs vienmēr pieļausiet kļūdas”**

Visi savā reizē pieļāvuši kļūdas. Daži iesaistījušies riskantos darījumos un cietuši neveiksmi. Kā noskaidrojās, vairumā gadījumu trūcis veiksmīgam inovāciju procesam nepieciešamo elementu, piemēram, gadījies pieņemt darbā neatbilstošu darbinieku, nenovērtēt produktu vai pat ignorēt iepriekšējo sūro pieredzi. Dažas kļūdas maksājušas neiedomājami dārgi gan attiecībā uz tiešajām izmaksām, gan iespēju un peļņas zuduma dēļ.

**“Kamēr iegūstat vairāk, nekā zaudējat, viss ir kārtībā”**

Neviens neuzskatīja, ka kļūdīšanās būtu sodāma. Skaidrs, ka iespēju robežās ir jāizvairās no kļūdām, taču ne jau uz pieredzes apgūšanas rēķina. Nosodījums rodas tad, kad no kļūdām netiek gūta mācība un kad netiek nošķirtas kaitinošās sekas no tām, kas var būt liktenīgas.



**“Izvērtējiet riskus – ja rezultāts jūs var iznīcināt, tad no tā jāizvairās”**

Mūsu inovatori bija riskanti, avantūristiski iesācēji. Viņi nekur nebūtu tikuši, ja nebūtu uzņēmušies risku. Visnozīmīgākās prasmes ir risku novērtēšana un vadība. Tie nav vienkārši procesi, tādēļ varbūt tieši ar to atšķiras veiksmīgi inovatori.

**“Ja gatavojaties riskēt, jums jāseko saviem instinktiem”**

Līdz ar inovāciju un biznesa procesa attīstību mainās arī riski. Agrīnie riski var ietvert šaubas, vai riskantais pasākums vispār spēs darboties. Kaut kādā pakāpē inovatoram jāatklāj sava ideja gan potenciālajam tirgum, gan arī sabiedrotajiem. Pat šajā agrīnajā stadijā pastāv risks, ka inovācija var kļūt par ātrumsacensībām – kurš ātrāk nokļūs tirgū, kurš pirmais izkaros priekšrocības un ievāks darba augļus? Vēlākajās stadijās riskam var tikt pakļautas ievērojamas naudas summas, iespējams kontroles zudums, tas var arī ietekmēt ne tikai tuvinieku, bet daudzu citu darbinieku nākotni.

**“Būt atklātam pret sevi un uzdevumiem, kurus nospraužat, saiknēm, kuras veidojat, un nepieļaut, ka emocijas un godkāre rauj jūs dažādos virzienos”**

Jābūt zināmam līdzsvaram starp objektivitāti un iedvesmu. Piesardzība iesaka pirmo, savukārt inovācija paļaujas uz pēdējo. Instinktam un objektivitātei nav jābūt savstarpēji izslēdzošiem, ja to avots ir viens un tas pats cilvēks.

**“Dalīta bēda nav pusbēda – tā ir dubulta problēma”**

Vismaz tā ir tad, ja problēmām ir vienāda izcelsme un darba gaita. Tas ne tikai izskaidro inovatīvo indivīdu galveno lomu, bet arī parāda valdošo cinismu, kas raksturo lielāko daļu padomu. Viņi visi kā viens uzsver, ka padomam un tehniskajai palīdzībai jānāk no pārbaudītiem avotiem. Iegūstot vienīgi atšķirīgu perspektīvu, bet nesaprotot, no kurienes tā cēlusies, var vēl vairāk sarežģīt situāciju.

**“Esiet pacietīgi, sekojiet savai nojausmai”**

Spītējot grūtībām, visiem inovatoriem piemita pārliecība un aizrautība, kas saglabājās kā motivācija daudzajos pārbaudījumos, kas nenovēršami gaida inovatorus, mēģinot ieviest savus jauninājumus. Iespējams, ka inovatoru un viņu loloto viziju pārbaudījums ir spēcīgā iekšējā uzticība saviem nodomiem. Vairāki piemēri apliecināja, ka viņi bija pietiekami daiļrunīgi un pārliecinoši, kad radās nepieciešamība iegūt finansējumu vai ieiet jaunā tirgū.

**“Pirmie gadi ir neiedomājama cīņa”**

Viens no jautājumiem, kuru uzdeva inovatori, kad tiem lūdza padomu, ir šāds: kādēļ inovācija? Ir jābūt kādam varenam iemeslam, lai attaisnotu milzīgo laika ieguldījumu un rūpes, ienākumu ziedošanu jau pašos pirmsākumos, lai riskētu ar ģimenes līdzekļiem finansiālo vajadzību nodrošināšanai. Nepārprotami, ir jābūt pietiekami apdomīgam, lai šādu lēmumu pieņemtu pats inovators un viņa vietējie partneri. Tas, ko mēs nezinām, bet ko mums, iespējams, vajadzētu zināt, ir tas, cik daudzi potenciālie inovatori par tādiem nav kļuvuši, jo viņu iniciatori (un arī ģimenes) nebija gatavi upurēties un uzņemties risku.

**“Mēs neuzsākām darbu tādēļ, lai kļūtu par miljonāriem – mēs to darījām tāpēc, ka mums tas patika”**

Draugu un draudzeņu, vīru un sievu atbalsts vairumam inovatoru bijis ļoti svarīgs, taču process nav virzījies uz priekšu tikai “caur asinīm, sviedriem un asarām” vien. Ļoti spēcīga motivācija bijusi aizraušānās, kuru papildina humors un smieklis. Pareizajiem cilvēkiem inovācija ietver jautrības elementu, lai kopīgi ar līdzīgi domājošiem atrastu ceļu cauri likstām un nedienām. Tā ir nostāja, kura attīstās un pāraug dzīvesveidā.



**“Es biju tas, kuram vajadzēja izdomāt, kā tas notiks, kādā formā, un tad to visu tikai vajadzēja pasniegt atbilstošas vizijas veidolā”**

Visi inovatori bijuši stratēģiski domājoši ļaudis. Šo īpašību viņi izkopoši jau pirms specifisku inovāciju uzsākšanas, tādējādi kļūstot slaveni. Viņi ir izteikti domātāji, kuri, ja reiz nosprauduši kādu mērķi, tad cīnās par tā sasniegšanu.



**“Es nekad neko neuzsāku paša spēkiem vien – mana koncepcija balstās uz sadarbību ar citiem, lai sasniegtu izvirzītos mērķus”**

Iespējams, ka savās rūpēs par finansiālo veiksmi un tās ietekmi uz Velsas ekonomiku, mēs aizmirstam kaut ko ļoti svarīgu. Inovācija nav nedz viena indivīda darbības rezultāts, nedz arī kāda komerciālā veiksmē. Katram no mūsu aptaujātajiem inovācija nozīmēja dzīvesveidu, kultūru, izaugsmi un tīkšanos ar prasmīgiem cilvēkiem, kuriem bija līdzīgi ideāli. Parasti atbalsta sniedzēji bija ciešs domubiedru, draugu, kolēģu (un ne tikai) loks. Vēlreiz pie šā jautājuma atgriezīsimies secinājumu daļā.

**“Es atskārtu, ka uz laba pētījuma pamata un pienācīgas uzcītības balstīts plānošanas process ir vitāli svarīgs”**

Viņi galvenokārt ir plānotāji, taču ne pārspilētā veidā. Vairumam plānošana vairāk bija nepieciešamība nekā apsēstība. Tāpat kā citos, arī inovatīvajos aspektos plānošana nav nedz vienkārša, nedz nemainīga.

**“Sastādi plānu un aizmirsti”**

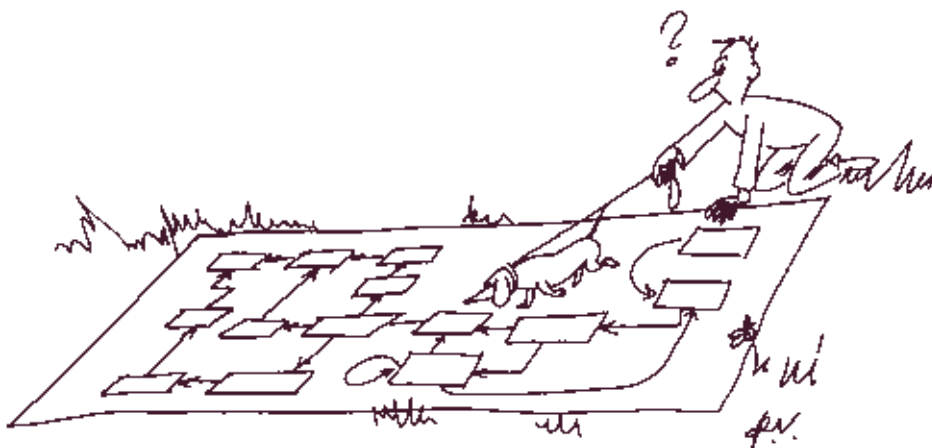
Plānošanā jāparedz izmaiņas laika gaitā, tai jābūt elastīgai. Tā kā mēs saskaramies ar inovāciju, tad jau pēc definīcijas atrodamies nezināmā teritorijā. Kur tradicionālā plānošana izvairās no pārsteigumiem, inovatīvajai plānošanai jāievēro šis likums, taču tajā pašā laikā jārēķinās ar neparedzamo.

**“Jābūt atbildīgam par paša izstrādāto plānu”**

Nav jēgas plānot, ja pats savam plānam neseko. Viss, kas ietverts plānā, ir formulējums, atgādinājums par paša izvirzītajiem nodomiem. Tā neievērošana ir tikpat sodāma, kā nespēja mainīt plānu, ja to prasa nepieciešamība.

**“Jābūt nojausmai, kur mēs atrodamies”**

Kā jau ikvienā uzņēmējdarbībā, plānam visu laiku jāseko. Navigācijas pirmais likums ir šāds – lai nokļūtu līdz mērķim, jāzina, kur patlaban atrodaties. Inovācijā tam ir divas vissvarīgākās nozīmes. Vispirms jau, lai panāktu progresu un veiktu visu paredzēto, kā arī investoru labad ir svarīgi zināt, kurā punktā atrodaties. Otrkārt, tā kā inovatīvie uzņēmumi attīstās gan plašumā, gan dziļumā, tad, lai šādi neparasti un nepastāvīgi uzņēmumi izdzīvotu, būtiska ir efektīva finanšu kontrole.



**“Visu laiku vajadzēja noteikt šķēršļus – kādi tie bija un kā jūs tos noteicāt?”**

Jo īpaši sākotnējā stadijā plānošanas progress bija nevis lēns, bet gan tika sadalīts pārvaldāmos posmos. Tas ietvēra nelielus pilota projektus, kuriem bija pieejamie resursi un kuru mērķis bija pārbaudīt procesus un tirgu, pirms uzņemties nopietnas saistības.

**“Ir kaut kas, ko esmu darījis samērā konsekventi – esmu sācis visu no sākuma, ja kaut kas ir izgājis greizi”**

Ignorēt plānoto bez īpaša iemesla ir tikpat muļķīgi, cik izmaiņu gadījumā tam akli sekot. Svarīga ir prasme atrast iespēju tikt ārā no strupceļa. Tas ir svarīgi, lai nezaudētu nedz investīcijas, nedz vispārējo inovatīvā procesa kopainu.

**“Izstrādā ilgtermiņa plānu un iekļauj tajā beidzamo maršrutu”**

Ilgtermiņa skatījumā tas var būt lietderīgi gan inovatīvajam uzņēmumam, gan arī pašam inovatoram, un tiem abiem nebūt nav jānotiek vienlaicīgi. No paša izaugsmes procesa izriet apstākļi, ka inovatora radītais uzņēmums ir attīstījies tādā mērā, ka viņš vai viņa vairs nesaskata tajā savu vietu. Klasisks gadījums – uzņēmuma dibinātājs iesaistīts konservatīvos menedžmenta, ražošanas, kvalitātes sistēmas vadības procesos, kuri ir sveši aizraujošajam inovāciju garam. Šādā gadījumā pareizais risinājums ir izstāšanās. Saprātīgi ir saplānot izaugsmi tā, lai izstāšanās sniedz maksimālu atdevi ar minimālām sekām attiecībā pret lojālajiem darbiniekiem.

**“Mēs nebijām tas vadītāju tips, kas visu turēja savās rokās”**

Plānošanā ir svarīgi, kurš šo darbu dara. Inovatora galvenā loma tajā jau minēta. Viņš vai viņa ir visu svarīgāko elementu glabātājs, tāpat viņam vai viņai jākontrolē gan plānošanas, gan izpildes process.

**“Esi piesardzīgs!”**

Tas nenozīmē, ka nepastāv pilnvaru deleģēšana. Sarežģītā un augošā biznesā viens cilvēks nespēj izpildīt visas specifiskās funkcijas. Darbspēka daudzums un specializācija liek inovatoram deleģēt pienākumus un uzņemties menedžmenta funkcijas.



**“Cilvēki, kuri teicami veic pamatdarbu, veido organizācijas pamatu, taču neaizmirstiet - viņi nav tās līderi”**

Visbiežāk dotais padoms – procesa sākumā noālgot labākos ekspertus, lai gan daži tos vispirms aizņemās. Jāatceras, ka tie ir tikai eksperti savās specifiskajās jomās. Inovatoram jāattīsta sākotnējā vizija un jāatbild par plānošanas procesiem uzņēmumā. Ezotēriskajiem ekspertiem pēc būtības ir šaurs darbības fokuss un specifiskas prioritātes. Tās var būt obligāti nepieciešamas, kā, piemēram, zināšanas par mārketingu vai naudas plūsmu. Tomēr lēmumi, riski, veiksmē un apbalvojumi tik un tā pieder inovatoram, nevis algotajiem darbiniekiem.

**“Pūliņiem nav nozīmes, ja netiek veidotas komerciālas disciplīnas mārketingā vai ar partneriem, ja nav spēju pārdot savas prasmes pašiem vai veidot stratēģiskas apvienības, lai, piemēram, sekotu naudas plūsmai”**

Jau vairākkārt uzsvērts, ka inovatīvā komercdarbība ir sarežģīts process. Jāizmanto jau pārbaudītas disciplīnas, tajā pašā laikā saglabājot inovatīvo viziju. To var panākt, vai nu noālgot pareizo talantu, vai arī iesaistoties komerciālās apvienībās.

**“Nemokies ar skaitāmajiem kauliņiem, kamēr neesi iemācījies skaitīt”**

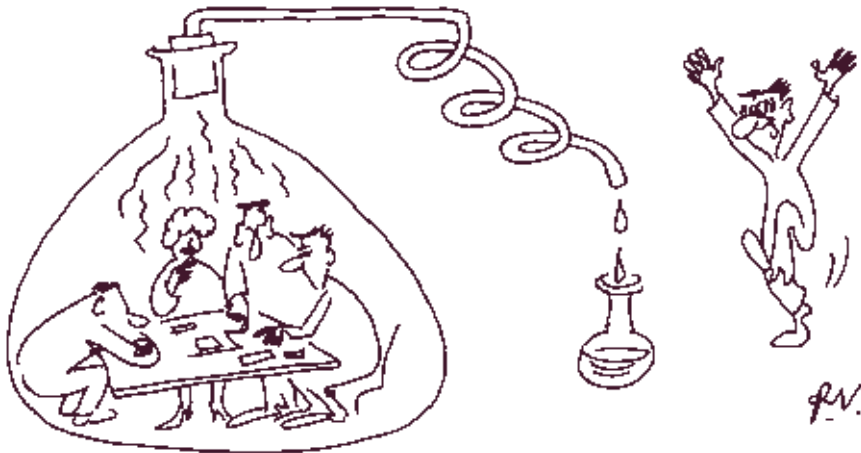
Nevar dubultot vai pārvērtēt kāda spējas. Mūsu inovatoru raksturīga iezīme - viņi jutās pārliecināti par savām spējām, bet tās nepārvērtēja. Viņi ātri iemācījās noteikt savas iespējas. Lai arī viņi sāka savu darbību kā komerciāli amatieri, tomēr, neraugoties uz savu naivumu, iemācījās nepārsniegt savas erudīcijas robežas.

**„Es aizņēmos kāda cita ticamību”**

Daudzi uzņēmēji un jo īpaši tie, kuri strādāja augsto tehnoloģiju jomā, uzskatīja par nepieciešamu iestāties korporatīvajās apvienībās, vai nu lai iegūtu kapitālu, administratīvās pieskaitāmās izmaksas un mārketinga prasmes, vai arī radītu respektablu reputāciju. Jo īpaši tas attiecināms uz iesaistīšanos starptautiskajos tirgos.

**“Vairums jauno iniciatīvu patiesībā nav bijušas manas idejas”**

Atkārtoti jāuzsver, ka inovācijai nebūt nav jābūt atklājumam. Daudzi inovatori pildīja koordinatora funkciju, jo pārvērtā citu idejas komerciālā realitātē. Galvenie inovatoru talanti bija vizijas saglabāšana, risinājumu piemērošana tirgus prasībām un problēmu risināšana agrāk nebijušā veidā.

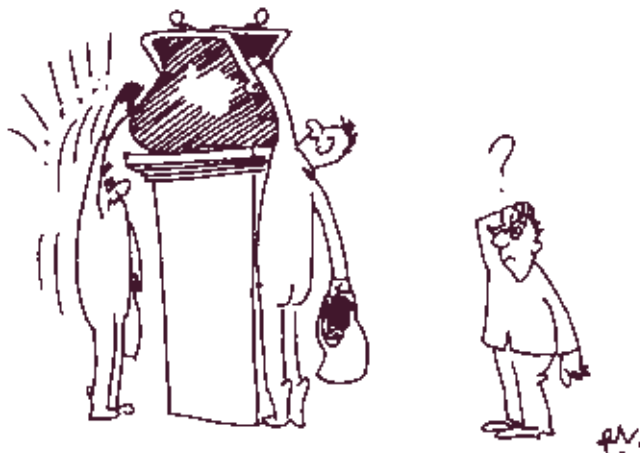


**“Pamatnoslēpums – tev jāreda vislabākais produkts”**

Izklausās vienkārši, bet vienīgais mērķis ir – būt vislabākajam. Skaidrs kā diena – ja gatavojies kaut ko darīt, tad dari to pienācīgi. No tā atkarīgs ne tikai pašnovērtējums, bet arī komerciālā reputācija. Tomēr tam nepieciešams zināms rūdījums, jo īpaši tad, ja nākas saskarties ar tehniski izglītotiem cilvēkiem.

**“Mēs atskārtām - lai saraustu naudu, jābūt tikai par 5% labākiem nekā kaimiņos esošais uzņēmums – tas bija mūsu mērķis!”**

Būt vislabākajam nozīmē būt vislabākajam tirgū, un nevis tādā aspektā, ko kāds ģēnijs var saražot, ja viņam šim darbam tiek doti x gadi un y miljoni mārciņu liels atalgojums, bet jāatceras, ka arī šeit jāievēro mērenība.



**“Ja nolaižas līdz zemākajam kopsaucējam vai paceļas līdz augstākajam komercpieprasījumam, var pazaudēt kopainu”**

Pamatojoties uz savu pieredzi, mūsu inovatori ieteica pārējiem kvalitatīvi virzīties uz priekšu vai arī palikt augošā tirgū, pieņemot darbā kvalitatīvus darbiniekus un ekspertus. Šī cīņa par kvalitāti jāmikstina ar peļņas samazināšanos investīciju izteiksmē un ar produkta ātru virzību tirgū. Vienmēr pastāv laba komerciālā loģika otrajam kārtas numuram un sekojošajiem produktiem. Ar piegādātāju kvalitātes kontroli līdzīgi ir to inovāciju gadījumā, kuras atkarīgas no piegādes kanāliem, vienīgi šajā gadījumā inovators ir prasīgā klienta pozīcijā.

Ir zināms, ka pastāv liels skaits inovāciju, kuras netika virzītas augošā tirgū, bet gan pārliecināti un bezatbildīgi virzītas lejupejošā vai masu tirgū, piemēram, KwickSave un Iceland. Morāle ir tāda, ka jāizlemj, kurā tirgū vēlaties piedalīties, un jāizturas ar pietāti pret šādiem tirgiem.

**“Jūs pieķersiet sevi pārdo-  
dam belašus ... ja jūsu darbī-  
ba nebūs vērsta uz P&A  
pakalpojumiem”**

Gan inovatoram, gan viņa attīstības nodaļas darbiniekiem jāņem vērā patiesība, ka ne tikai uzņēmuma nākotne ir atkarīga no izpētes un attīstības, bet arī paši P&A pakalpojumi ir atkarīgi no uzņēmumiem. P&A pakalpojumi ir dārgi (pēc aptuveniem aprēķiniem, 5-10% no apgrozījuma), un nepieciešama stingra kontrole, lai tie nekļūtu par dažu uzņēmīgu cilvēku privātās iedzīvošanās avotu.

**“Izaugsmes jomās jādara kaut  
kas atšķirīgs, jālūkojas uz to,  
ko citi dara citās valstīs un  
jāpārņem labā prakse**

Svarīgi būtu nošķirt inovāciju no izgudrojuma. Vilinošā izgudrojuma pievilcība jāpakļauj komerciālajai realitātei un inovācijas disciplinām. Nav jābūt kaut kam jaunam, lai būtu inovatīvs. Tas ir process, virzot produktu jaunā tirgū, un neatkarīgi no tā, vai tas ir inovatīvs vai nē, produkts ir jauns. Pārņemot citu kultūru idejas un pieredzi ir tikpat lietderīgi kā veikt izgudrojumus. Spilgti piemēri tam ir Denim džinsi un etniskie ēdieni.

**“Nekad neizej viens priekš-  
ējās pozīcijās. Tev ir vaja-  
dzīgs tik daudz ideju, cik vien  
tu vari novaldīt, lai tiktu uz  
priekšu”**

Paruna vēsta: neliec visu uz spēles! Ir kārdinoši lepoties ar saviem panākumiem, taču jāiegaumē, ka viena produkta uzņēmums ir ārkārtīgi jutīgs. Galvenā P&A pakalpojumu funkcija nav turpināt attīstīt esošo produktu(-s); beidzot var stāties spēkā peļņas zuduma likums. P&A pakalpojumi, vai nu tie ir formāli vai neformāli, tiek veikti inovācijas sākumā. Tas ir būtiski jaunu produktu dzīves cikla noteikšanā, un te palīdzēt varētu tirgus problēmu apzināšana.

**“Ieplānojiet jaunu produktu ik gadus – jūs nevarat atļauties pārdot vecus produktus”**

Ikviens produkts vai pakalpojums reiz bijis inovācijas rezultāts. Parastums un pārmērība, nemaz jau nerunājot par tirgus piesātinātību un konkurences saasināšanos, ir tas, ar ko saskaras inovatīvā realitāte. Piesardzīgs bizness ražo lielāko daļu esošo produktu, un no šodienas tirgus to nespēj aizviliņāt iespējamie rītdienas solījumi. Taču, lai spētu noturēties kaut vai esošajās pozīcijās, plānošanai jānodrošina jaunu ideju un inovāciju radīšana. Līdzīgi pirmajām inovācijām, ne jau viss ieplānotais piepildīsies.

**“Izpētiet tirgu... (taču es tiku uz priekšu, to nedarot!)”**

Tradicionālie padomi vienmēr iesaka izpētīt tirgu. Tas nav tik vienkārši. Daži no mūsu aptaujātajiem uzņēmējiem šīm problēmām izstrādāja pilnīgi jaunus risinājumus. Patiesām, viņu produkti noteiktās industrijās ieguva jaunu dzīvi.

**“Ja vēlies būt veiksmīgs ... tev jāzina nevis tas, ko patērētāji gribēja vakar, bet gan tas, kādas būs viņu vajadzības rīt un tuvāko trīs gadu laikā”**

Daži attīstīja jaunus vai labākus produktus esošajam tirgum. Tādos patērētāju tirgos kā izklaide, izdevējdarbība un mazumtirdzniecība ir būtiski neskatīties atpakaļ, tas jādara vienīgi tik daudz, cik to pieļauj tirgus pētījumi, tādēļ jāklūst anahroniskiem.

**“Jūs cenšaties noteikt gaumi, tāpat kā tai sekot”**

Ikviens tirgus izpēte, kuras mērķis ir sniegt padomus attiecībā uz inovāciju, nevis tikai nodarboties ar tirdzniecību, jāveic dinamiska, mainīga tirgus kontekstā. Tai jāsniedz padoms inovatora vīzijai.

**“Kādas ir problēmas, kuras man vajadzētu atrisināt?”**

Pētot esošos vai perspektīvos tirgus, svarīgi ir mainīt uzsvarus problēmām. Pašiem patērētājiem rodas problēmas. Korporatīvajiem klientiem ir problēmas, kas ne tikai kaitnieciski ietekmē viņu pamatdarbību, bet attur arī no konkurētspējīgu priekšrocību iegūšanas pār konkurentiem. Veiksmīgs inovators labprāt pats pievēršas problēmai. Inovatori galvenokārt ir problēmu risinātāji.



## 4. nodaļa SECINĀJUMI

Kā resumējot vislabāk raksturot pieredzi, ko gadu simtos uzkrājuši neparasti cilvēki, kuri dara nebijušas lietas? Šajā laikā mainījušies nosacījumi gan procesos, gan indivīdu starpā. Inovatoru atšķirīgo personību dēļ mūsu aptauja atspoguļoja daudz pretrunīgu viedokļu.

Inovācijas rada īpaši cilvēki, kuri stratēģiski seko saviem instinktiem īpašā klimatiskajā vidē. Secinājumi jāizdara gan par šiem cilvēkiem, gan par vidi, kurā viņi darbojas.

### 4.1. INOVATĪVIE ĻAUDIS

Cerams, šis apgalvojums viņiem nešķītis apvainojošs, bet jāteic, ka sākotnēji šie cilvēki nebūt nebija neparasti. Neparasts bija izvēlētais virziens, kuram viņi sekoja un kuru vadīja ar visām no tā izrietošajām sekām. Jāuzsver, ka nav gatavas formulas, kā kļūt par inovatoru jeb kas ir inovatīvs process, tomēr ir iespējams noteikt līdzīgas iezīmes, līdzīgas tēmas, līdzīgas vajadzības un kārtību, kā kaut kas tiek darīts. Potenciālie inovatori daudz ko no tā samanis arī sevi.

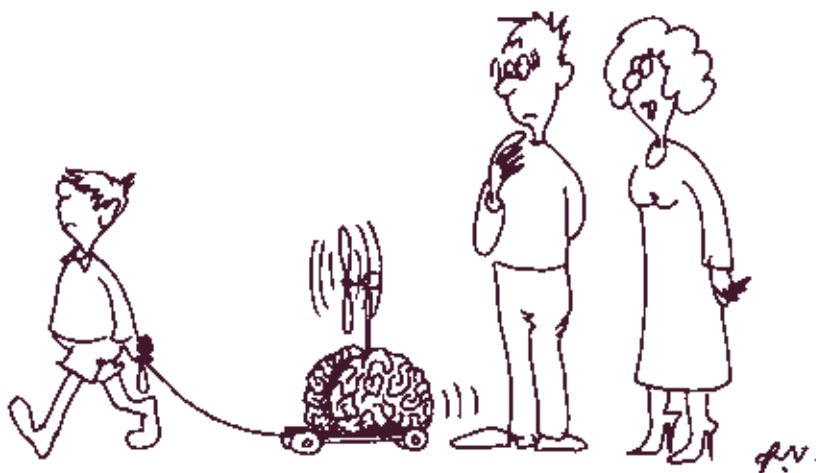
### 4.2. RAKSTUROJUMS

**Mūsu inovatori visi ir spilgtas personības.**

Lai arī visi inovatori ieguvuši labu izglītību, tomēr sekmes skolā daudziem bija ne pārāk labas... Daudz svarīgāks ir kas cits, proti - visi bija gatavi un spējīgi savā dzīvē stratēģiski virzīt mācīšanās procesus.

Šo vispārējo īpašību kopumu varētu nosaukt par prāta izgudrojumu.

Jau no mazām dienām vērojama zinātkāre, tieksme pēc eksperimentiem un pētnieciski atklāta attieksme pret problēmām. Tās tika iemēģinātas praktiskā, "palūkosimies uz rezultātiem" veidā. Gan praktiska, gan akadēmiska attieksme pret problēmu vienmēr likusies interesanta, lai gan tas bieži vien saistīts ar vientuļnieka dzīvesveidu.



**Viņi nedzīvoja nošķirtībā.**

Viņi ir sabiedriski cilvēki, ļoti bieži redzami organizatoru, "kārtotāju" lomā. Vairāki minēja, ka ir nevis lideri, bet gan procesu organizētāji.

**Viņi spēj koncentrēties.**

Inovatoriem piemīt spēja izvirzīt skaidrus mērķus un uzdevumus, kuru sasniegšanai viņi izstrādājuši stratēģiju. Ar lielu cītību viņi plānoja, kā izmantot savas un citu spējas.

<b>Viņi spēj uzņemties risku.</b>	Šiem cilvēkiem piemīt drosmie pieņemt lēmumus un, kur vajadzīgs, rīkoties, nevis šaubīties. Viņi spēj pārraudzīt to, ko dara, un mainīt virzienu, ja tas nepieciešams. Viņi drīzāk uzskatāmi par savu plānu valdniekiem, nevis vergiem.
<b>Visi ir enerģiski un labprāt smagi strādā.</b>	Viņi skaidri ticēja itin visam, ko darīja, un investēja milzīgus enerģijas krājumus un laiku daudzu gadu garumā.
<b>Dzišanās pēc bagātības nebija vadmotīvs.</b>	Vairums vienkārši ticēja savu ideju vērtībai, tikai vēlāk radās iespēja uzkrāt bagātību.

### 4.3. KOPĪGAIS

<b>Visiem sākumā bija atjautīga idejas un intereses.</b>	Viņi nopietni un enerģiski sekoja savām idejām, daudzi tās savienoja ar sociālajiem uzdevumiem.
<b>Viņi pieķērās darbam.</b>	Viņi darīja to, ko teicami prata, tā nedublējot jomas, kurās šīs prasmes trūka.
<b>Viņi lieliski apzinās pasauli, kas ir ap mums.</b>	Viņi lieliski spēja noteikt vajadzības, kuras vai nu nemaz netika apmierinātas, vai arī to varēja izdarīt vēl labāk. Sadarbības tīmekļu rezultātā, esot kopā ar sev līdzīgiem, kuriem bija tādi paši tehniskie un sociālie uzskati, viņi varēja gūt koncentrētu un reālu izpratni par saviem ģeogrāfiskajiem, tirgus un prasmju mērķiem.
<b>Viņi nepārtraukti pētīja tirgu.</b>	Dažiem tirgus pētījumi aizsākās vēlāk, taču visiem tie kļuva par biznesa nozīmīgāko artēriju.

Mūsu gadījumā visi mērķēja uz iespēšanos plaukstošā tirgū un koncentrējās uz kvalitāti.

Uzņēmumu veiksmīgās darbības pieredze liecina: lai gan kvalitātes arguments ir ļoti iedarbīgs, tas nav universāls.

Viņi izvirza vienkāršus, sasniedzamus mērķus.

Plānošanā viņi izmantoja pārredzamus mērķus un noteica uzdevumus konkrētiem un sasniedzamiem posmiem. Viņi bija gan ambiciozi, gan reāli.

Viņi uzticas saviem partneriem.

Ļoti maz kas tika veikts vienatnē pat agrīnajos "izgudrojumu" posmos.

Viņiem bija padomdevēji.

Nozīmīgu padomdevēju, autoritāšu ietekme ir ārkārtīgi liela. Viņi mācījās izturošanos, vērtības un prasmes no cilvēkiem, kuri jau bija eksperti un/vai nozīmīgi spēlētāji akadēmiskajā vai komerciālajā pasaulē.



Attīstības stadijā, cik vien iespējams, viņi izmantoja brīvos resursus.

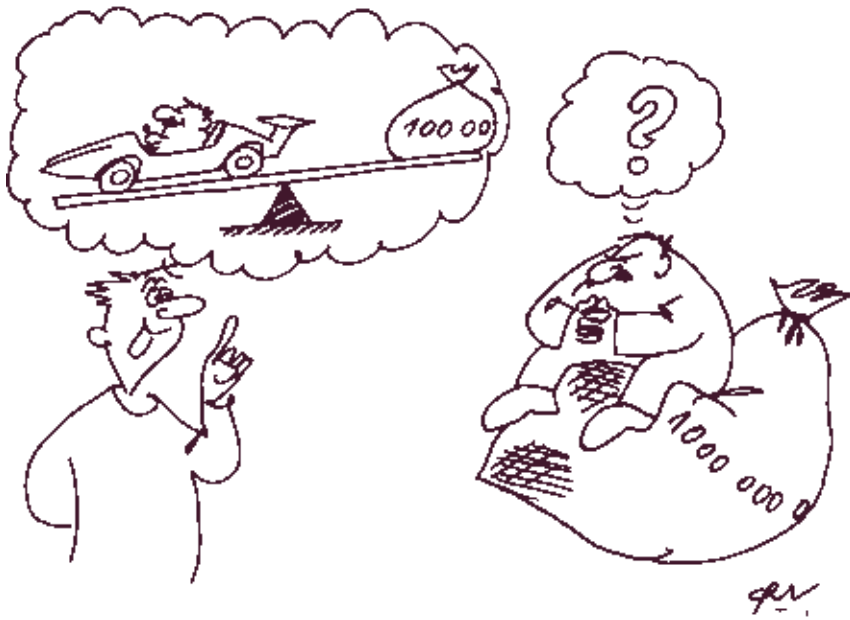
Viņi ziedoja paši savu brīvo laiku, izmantoja akadēmiskās iespējas, ieinteresētos un līdzīgi domājošos.

Viņi aizņēmas naudu (ne tikai no viena investora).

Saistības bija nopietns motivācijas arguments, jo aizdevēji bieži vien bija draugi vai ģimene, kurus nedrīkstēja pievilt.

Viņi spēja pārdot sevi, savu entuziasmu, savas idejas.

Viņi sevi prezentēja pārliecinoši vai arī iemācījās tādi būt savu kolēģu, sabiedroto, finanšu institūciju un pat sava tirgus vērtējumā.



**Daudzi apvienoja savu inovatīvo karjeru ar citu darbu.**

Tas būtiski samazināja agrīnā finansiālā riska pakāpi, taču agrāk vai vēlāk viņiem tomēr bija jāpieņem lēmums ziedot savu enerģiju inovatīvajam biznesam.

**Viņi kļuva par darba devējiem.**

Viņi spēja noteikt savu personīgo zināšanu robežas attiecībā uz komerciālajām prasmēm, tādēļ meklēja un pirka ekspertu pakalpojumus. Tas bija jo īpaši svarīgi finanšu vadībā un mārketingā, bet dažiem bija nepieciešami arī augstas klases inženieri.

**Viņus pārsteidz sava biznesa izaugsmes pakāpe.**

Dažiem tā bija milzīga izaugsme, citiem - kāpināta, piemēram, apjoma dubultošana ik pēc trim mēnešiem.

**Izaugsmei paātrinoties, viņi uzskatīja procesu par patīkamu, taču prasīgu.**

Kopā ar izaugsmi straujāk pieauga arī prasības, bieži vien pat vairāk nekā prieks par inovatīvo procesu.

**Izaugsme bieži prasīja lielu kapitalizāciju.**

Uzņēmumam bija jāapgrozās vai nu akciju tirgū, vai arī uzņēmuma daļa jāpārdod, lai piekļūtu tirgum, pārņemtu varu, dalītu administratīvo infrastruktūru.

Daudzi kritiski izteicās par pieejamās palīdzības kvalitāti. Tas attiecās gan uz finanšu institūciju sniegto palīdzību (vai tās trūkumu), gan uz tirdzniecības asociāciju un konsultantu pakalpojumiem. Šī kritika nebija visaptveroša, tā drīzāk ietvēra nožēlu par kāda nodrošinājuma kvalitāti.

**Viņi atskārta, ka augošam uzņēmumam nepieciešamas jaunas prasmes.**

Tās ietvēra projektu un ražošanas vadību, mākslu vest korporatīva līmeņa sarunas, kvalitātes kontroli un cilvēku resursu pārvaldīšanu. Par pēdējiem diviem netika pausta liela sajūsma, jo darbinieku vadīšanu uzskatīja par visgrūtāko procesu.

**Būtiska ir kritiska izpratne par nepieciešamību ieguldīt investīcijas P&A pakalpojumos.**

Jaunu produktu attīstība ir komerciāla prasība, tāpat kā ar to saistītās finansiālās izmaksas, tās ir gan jāieplāno, gan arī jāīsteno.

**Lielākā daļa inovatoru plāno sākuma stratēģiju.**

Samērā ātri viņi atskārta, ka augošie uzņēmumi pārvērtušies tādos, kuri atšķiras no sākotnējā. Lai veiksmīgi aizietu no uzņēmuma, bija būtiski kāpināt uzņēmuma vērtību, jo tad to varētu iespējami izdevīgāk pārdot.

**Visi inovatori joprojām ir inovatīvi vai nu esošajā biznesā vai arī jaunā nozarē.**

Daudzi smagi strādā, radot jaunajiem inovatoriem vidi, kas viņus atbalstītu.

Potenciālajiem inovatoriem iesaka izdarīt pašiem savus rezumējumus. Veikt kop-savilkumu par itin visu. Pārskats pats par sevi nav tik svarīgs, svarīgs ir kas cits – pārmaiņu process, kuru jums nāksies iziet darba gaitā, kad jūs asimilēsiet to, ko piedāvā mūsu inovatori.

#### 4.4. INOVĀCIJU VIDE

Mūsu diskusijas laikā tika izteikti ļoti nopietni komentāri par dominējošo vidi, kādā inovatori darbojas.

Inovācija ir process. Mēs kā sabiedrība varam būtiski ietekmēt inovatoru veiksmi, atbalstot viņus jau pašā karjeras sākumā un vēlāk, kad viņu inovatīvie uzņēmumi attīstās. Mūsu inovatori vairākkārt uzsvēra, ka daudzām atbalsta struktūrām nav ne mazākās nojausmas par to, kas ir inovācija, vai arī tās, līdzīgi bankām, ļoti piesardzīgi izturas pret riskiem.

##### Risks un tā sniegtais labums.

Mūsu inovatoriem piemīt talants uzņemties, vadīt un novērtēt riskus. Lai arī daži norādīja, ka pārāk liela riska samazināšana būtiski mazina veiksmes stimulus, daudzi tomēr vēlējās uzsvērt, lai perspektīvie inovatori nepakļauj riskam savu personīgo iedzīvi. Būtu saprātīgi, ja risku uzņemtos tie, kuri var gūt materiālu labumu tad, ja risks atmaksājas. Inovāciju gadījumā Velsā ir skaidrs, ka tā būtu ieguvēja. Tātad Velsas ekonomikai vajadzētu uzņemties proporcionālu riska daļu. Savukārt, no otras puses, vai Velsas ekonomika būtu ieguvēja no nejaušām investīcijām un riskiem, ko uzņēmušies tie, kuri vismazāk to var atļauties?

##### Izglītība.

Jau agrinā jaunībā varam saskatīt daudz pozitīva mūsu inovatoru attīstībā: vēlmi mācīties, neatlaidību, augstu darba ētiku, iztēli, kvalitatīvu risku vadību, vēlmi pierādīt sevi, tieksmi plānot un izteiktu sociālo pienākuma apziņu. Ja mēs gribam būt ieguvēji inovācijas rezultātā, izglītības sistēmai būtu jāstimulē šo minēto rakstura īpašību attīstība uzņēmuma kultūrā. Uzņēmējdarbība un inovācijas varētu kļūt ievērojama mācību procesa sastāvdaļa



**Iedvesmas skolotāji.**

Gandrīz visi inovatori atzina, ka viņus savā laikā aizrāvis sajūsmināts, iedvesmas pilns skolotājs, stimulējot sekmīgi studēt un vēlāk iegūt augstu tehnisko zināšanu līmeni inovācijās. Ja kaut viens tehniski zinošs skolotājs savas karjeras laikā iedvesmo vismaz vienu multimiljonu vērtu inovāciju... tas būtu labs rezultāts.

**Kultūra.**

Laiku pa laikam kaismīgie Velsas inovatori pauduši savu attieksmi, kuru drīzāk gan varētu nodēvēt par pozitīvām antipātijām pret komerciālo uzņēmējdarbību Velsā. Šie spēcīgie cilvēki stāstīja, ka vide nopietni kaitējusi viņu uzņēmējdarbībai attīstības sākumā. Tika piedāvāti vairāki iespējamie risinājumi, taču nepieciešama vesela jūra izmaiņu. Uzņēmums jāstimulē un jāatbalsta, jo tas sniedz labumu gan Velsas ekonomikai, gan inovāciju kultūrai.

**Problēmu risināšana.**

Inovatori bija radījuši produktus, kuri apmierināja zināmas tirgus prasības. Raksturīga inovatīva īpašība ir spēja noteikt tirgus pieprasījumu. Lielajiem uzņēmumiem galvenokārt ir problē-

mas, kas ietekmē to peļņu un konkurētspēju. Jaunajiem potenciālajiem inovatoriem nav nedz vajadzīgā ekspertīzes limeņa, nedz pietiekamas reputācijas, lai viņi varētu kontaktēties ar lielo organizāciju pārstāvjiem un noteikt viņu problēmas un vajadzības. Līdz ar to paveras milzīgs potenciāls starpniekam, kuram ir atbilstoša reputācija un kurš ieguvīs uzticību gan korporācijas, gan jaunā inovatora acīs. Šāds starpnieks varētu saskaņot inovatīvās prasmes un rast problēmu risinājumu. Inovatoriem, kuri savā darbībā risina minētās problēmas, nebūs nekādu grūtību saņemt nepieciešamās investīcijas no šādām korporācijām un veikt mārketinga darbību.

#### No akadēmiskā uz komercdarbību.

Universitātes ir lieliska „nārsta” vieta. Daži inovatori uzsākuši savas karjeras gaitas akadēmiskās pētniecības departamentos. Inovācijas virzība uz komerciālu briedumu var prasīt ļoti daudz laika, enerģijas un ekspertīžu. Lietderīga var izrādīties akadēmiskā karjera, ieskaitot arī publicitāti. Savukārt akadēmiķiem, kuriem ir pašiem savi inovatīvi uzņēmumi, var izrādīties ļoti grūti izvēlēties starp savstarpēji konkurējošām karjerām.

Bīstami ir tas, ka inovatīvos risinājumus var pārdot par salīdzinoši zemu cenu, tā ļaujot gūt peļņu korporācijām, kuras nesniedz ieguldījumu Velsas ekonomikā.

#### Padomdevējs.

Vairums inovatoru minēja nenovērtējami lielo padomdevēju nozīmi viņu attīstības sākumstadijā. Katra tikšanās bija kā atklājums. Iespēja savest kopā komerciālos talantus un iesācējus inovatorus varētu būt lietderīga. Potenciālajiem inovatoriem jāpavada daudz laika kompetentu ekspertu sabiedrībā. Dažiem inovatoriem bijusi laime strādāt par ievērojamu ekspertu mācekļiem. Kādu laiku būtu ieteicams sponsorēt jaunus, gudrus talantus un iesaistīt viņus par šādu kompetentu personu asistentiem.

**Palīdzība.**

Kritiskos brīžos visiem bijusi nepieciešama palīdzība. Šāda palīdzība var būt nepieciešama gan tīri tehnisku jautājumu risināšanā, gan jautājumos, kas saistīti ar inovācijām, finansēšanu, komerciālo prasmju un disciplīnu pilnveidošanu, kā arī ar mārketingu. Tam visam jābūt nodrošinātam visaugstākajā kvalitātē, un tas ir ļoti dārgs process, jo īpaši jau uzņēmējdarbībā, kura atrodas savas attīstības sākuma stadijā. Tikpat svarīgs kā harismātisku skolotāju atbalsts ir uzdevums panākt, lai milzīgās investīcijas šāda veida augstas klases palīdzībā atmaksātos.

Ja kaut vai viens tehniskais eksperts savas karjeras laikā iedvesmo vismaz vienu multimiljonu vērtu inovāciju... tas būtu labs rezultāts.

Ja kaut vai viens komerciālais eksperts savas karjeras laikā iedvesmo vismaz vienu multimiljonu vērtu inovāciju... tas būtu labs rezultāts.

Ja kaut vai viena finanšu institūcija savas darbības laikā iedvesmo vismaz vienu multimiljonu vērtu inovāciju... tas būtu labs rezultāts.

Ekonomikā ļoti daudz kas no tā, kas aprakstīts, netiek ievērots. Nav iespējams uzminēt, kurš no tīrradņiem ir tas, kas būs lietderīgs konkrētajam potenciālajam inovatoram. Ceram, ka lasītāji sapratīs, ka nav precīzas inovācijas formulas. Tā nav šā darba jēga, mūsu uzdevums drīzāk bija izskaidrot, nevis mistificēt. Vienkārši negribam sniegt drošas receptes, jo inovācija jau pati par sevi nav droša.

Mēs vairāk kalpojam kā lēca, jo palīdzam potenciālajiem inovatoriem noteikt vajadzības jau savlaicīgi, vēršam viņu uzmanību uz pareizās kvalitātes palīdzības nepieciešamību. Dažus elementus iespējams atrast pašu vidū, piemēram, mārketinga prasmes, citi ir pieejami ar kvalificētu kontaktu palīdzību. Gan aģentūras, gan indivīdi, kuri vēlas iedziļināties šā pētījuma atklājumos un izstrādātajās rekomendācijās, laipni aicināti sazināties ar Biznesa inovāciju centru (BIC) Velsā vai Latvijas Tehnoloģisko centru Rīgā.

## **PATEICĪBA**

Vēlamies pateikties Jurim Balodim, Ilzei Bergai, Viktoram Kulbergam, Jānim Miezerim un Laumai Zariņai, kuri dažādos publikācijas sagatavošanas posmos ir snieguši savu ieguldījumu vai ar savu vērtējumu ir rosinājuši izdevējus precīzāk izstrādāt secinājumus un trāpīgāk aprakstīt inovāciju būtību.