



**EVROPSKI LABORATORIJ ZA PRENOS ZNANJA V ŽIVILSTVO ZA SPODBUJANJE
PODJETNIŠKIH VEŠČIN, POSPEŠEVANJA INOVACIJ IN USTVARJANJA POSLOVNIH
PRILOŽNOSTI V ŽIVILSKOPREDELOVALNI INDUSTRIJI / FOODLAB**

Evropski Priročnik Dobrih Praks

Dobavljiva št. (uporabi številko zapisano v tehničnem aneksu)		D4.9	
Št. Delovnega sklopa	WP4	Naslov delovnega sklopa	Ustanovitev evropskega laboratorija za prenos znanja v živilskopredelovalni industriji
Št. naloge.	T4.4	Naslov naloge	Analize podjetij / podjetništvo / prenašanje najboljših praks inovativnosti v različnih evropskih državah
Avtorji (na družabnika, v primeru več kot enega družabnika je navedeno skupaj)		Benoît PLISSON	
Status (F: končan; D: osnutek; RD: pregledan osnutek):		F	

Oblika dokumenta (PU: javno; RES: omejeno; CO: zaupno)	PU
Ime datoteke:	FOODLAB- D4.9 European white book
Datum pričetka projekta in njegovo trajanje	1. januar 2015, 36 mesecev



Kazalo

KAZALO TABEL	5
SEZNAM KRATIC.....	6
1 UVOD.....	7
2 PRIROČNIK ZNANJ (D4.1).....	8
3 PRIMERJALNA ANALIZA NACIONALNIH POSEBNOSTI (D4.2).....	10
3.1 PRIMERJALNA ANALIZA KODEKSOV	10
3.2 AKADEMSKI/POSLOVNI SO-RAZVOJ PROJEKTA - ITALIJA	11
3.3 AKADEMSKI/POSLOVNI SO-RAZVOJ PROJEKTA - ŠPANIJA	12
3.4 AKADEMSKI/POSLOVNI SO-RAZVOJ PROJEKTA - FRANCIJA	12
3.5 AKADEMSKI/POSLOVNI SO-RAZVOJ PROJEKTA - MADŽARSKA	13
3.6 ETIČNI KODEKS (D4.3.1)	13
3.7 POGODBENI OBRAZEC (D4.3.2).....	15
4 SPLETNA ORODJA ZA SPODBUJANJE INOVACIJ IN PODJETNIŠTVA (D4.6).....	18
4.1 SPECIFIKACIJA PROGRAMSKE OPREME IN ORODJA ZA SPODBUJANJE PODJETNIŠTVA (D4.5)	18
4.2 PRIROČNIK ZA UPORABO ORODJI IN UPRAVLJANJA VSEBINE NA SPLETU (D4.7)	19
4.3 POSLOVNI MODEL (D4.7.2).....	19
4.3.1 Vrednostni položaj.....	19
4.3.2 Segmenti potrošnikov.....	20
4.3.3 Kanali.....	21
4.3.4 Odnosi s strankami – marketinška strategija.....	22
4.3.5 Ključna sredstva, zmožnosti in temeljne kompetence.....	22
4.3.6 Ključne aktivnosti.....	23
4.3.7 Ključni partnerji	24
4.3.8 Tokovi prihodkov	24
4.3.9 Struktura stroškov	25
4.3.10 Končno testiranje	25

4.4	POSLOVNI NAČRT	26
4.4.1	<i>Povzetek poslovnega načrta</i>	26
4.4.2	<i>Ozadje lastnika</i>	27
4.4.3	<i>Izdelki in storitve</i>	27
4.4.4	<i>Trg</i>	27
4.4.5	<i>Raziskava trga</i>	28
4.4.6	<i>Tržna strategija</i>	28
4.4.7	<i>Analiza konkurence</i>	29
4.4.8	<i>Proizvodni proces</i>	29
4.5	FINANČNI PODATKI	30
5	PRIMERI USPEŠNEGA PRENOSA INOVACIJ IN VLOGE PODJETNIŠKEGA INKUBATORJA (D4.8)	31
5.1	PRIMERI ZGODB O USPEŠNEM PRENOSU INOVACIJ	31
5.2	POSLOVNI INKUBATOR.....	31
6	SKLEP	33



Kazalo tabel

Tabela 1 Poslovni model – Vrednostni položaj	19
Tabela 2 Poslovni model – Segmenti potrošnikov	20
Tabela 3 Poslovni model - Kanali	21
Tabela 4 Poslovni model – Odnosi s strankami in marketinška strategija.....	22
Tabela 5 Poslovni model - Ključna sredstva, zmožnosti in temeljne kompetence.....	22
Tabela 6 Poslovni model – Ključne aktivnosti	23
Tabela 7 Poslovni model – Ključni partnerji.....	24
Tabela 8 Poslovni model – Tokovi prihodkov	24
Tabela 9 Poslovni model – Struktura stroškov.....	25
Tabela 10 Poslovni model – Končno testiranje	25
Tabela 11 Povzetek poslovnega načrta.....	26
Tabela 12 Poslovni načrt – Ozadje lastnika.....	27
Tabela 13 Poslovni načrt – Izdelki in storitve.....	27
Tabela 14 Poslovni načrt - Trg.....	27
Tabela 15 Poslovni načrt – Raziskava trga	28
Tabela 16 Poslovni načrt – Tržna strategija	28
Tabela 17 Poslovni načrt – Analiza konkurence.....	29
Tabela 18 Poslovni načrt – Proizvodni proces	29
Tabela 19 Finančni podatki	30



Seznam kratic

EFTL: Evropski laboratorij za prenos znanja v živilskopredelovalno industrijo

HORECA: Hotel/Restavracija/Bar

IPC: Intelektualna oz. industrijska lastnina

IPR: Pravice intelektualne lastnine

NGO: Nevladna organizacija

MSP: Mala in srednje velika podjetja

ZGO: Zaščitena geografska označba

ZOP: Zaščitena označba porekla



1 Uvod

Priročnik je pripomoček za vsakogar, ki želi pridobiti koristne informacije za inoviranje v živilskopredelovalni industriji.



2 Priročnik znanj (D4.1)

Raziskava je bila izvedena med različnimi akterji živilskega sektorja 7 evropskih držav. Vprašalnik se je osredotočal na znanja za spodbujanje inovacij in prenosa izboljšav teh informacij med akademskim šolstvom in industrijo. Vprašalnik je bil poslan študentom, vodjam usposabljanj/učiteljem ali malim in srednje velikim podjetjem v katerem so jih spraševali katera znanja bi po njihovem mnenju morali izboljšati za uspešno odcepitev delov podjetja. Vprašalniki so bili ustvarjeni digitalno (preko spleta) s strani različnih partnerjev v projektu (deležnikov in združenj živilske industrije). V nadaljevanju so podani podatki treh izvedenih vprašalnikov.

Podatki študentov: Vzorec študentov je sestavljalo 66 posameznikov, katerih povprečna starost je znašala 26 let in med katerimi je 71 % posameznikov že predhodno sodelovalo pri projektu inovacij v živilstvu ter 32 % posameznikov, ki je že imelo izkušnje s področja ustanavljanja podjetij. Po njihovem mnenju imajo dobro znanje iz ustvarjanja, razvoja izdelkov, vodenja projektov in trajnostnega razvoja, ter slabše glede pravnih vidikov, strategije komercializacije, tržne strategije, industrializacije ali pakiranja. V Franciji je kar 96 % študentov koristila pomoč vodij usposabljanj, v Italiji pa je to znašalo zgolj 30 %. Po besedah študentov so imele vodje usposabljanj dobro znanje o industrializaciji, razvoju izdelkov, senzoričnih analizah, kakovosti prehrane ali formulaciji vodenja projektov, slabše znanje pa so imeli na področju analize trga, pakiranja, dobavne verige, raziskav potrošnikov ali intelektualne lastnine. Izvajanje projekta je koristilo 37 % študentov z vidika industrijskega partnerstva. Znanje njihovih sogovornikov glede načrtovanja izdelave, industrializacije, razvoja izdelkov, formulacije, dobavnih verig ali vodenja projektov je bilo dobro, nekoliko slabše pa je bilo glede kakovosti hrane, pakiranja, senzorične analize, analize trga, marketinškega miksa, ustvarjalnosti in prav tako glede živilske zakonodaje ter ekološkega pojmovanja. Pomoč inkubatorja je koristila zgolj 8 % posameznikov, finančno pomoč pa je prejelo le 13%. Študentje so komunicirali o njihovih projektih preko tekmovanja in socialnih omrežij, 35 % jih je prejelo nagrado za tekmovanje.

Podatki vodij usposabljanja/učiteljev: Vzorec vodij usposabljanja/učiteljev je sestavljalo 31 posameznikov, s povprečno starostjo 43 let med katerimi je bila večina učiteljev ali inženirjev. Polovica le teh je predhodno že delala v zasebnem podjetju, 38 % jih je delalo v živilski industriji. Med njimi jih je kar 81 % že imelo priložnost nadzorovati inovativni projekt, ki je segal vse do ustanavljanja podjetja ali komercializacije izdelka. Glede na njihove navedbe imajo dobro znanje iz ustvarjanja, razvoja izdelkov, vodenja projektov ali etike in slabše znanje iz komercializacije in tržne strategije, pravnih vidikov, poslovnega načrta, živilske zakonodaje, embalaže ali industrializacije. Njihovi študentje so imeli dobro znanje s področja razvoja izdelkov, senzorične analize, kakovosti in varnosti hrane, trajnostnega razvoja, živilske zakonodaje ali vodenja projektov, in nekoliko slabše na področju intelektualne lastnine, poslovnega načrta, embalaže, marketinškega miksa ali industrializacije. Za izboljšanje učinkovitosti prenosa inovacij vodje usposabljanja in učitelji menijo, da je izrednega pomena zgodnja ozaveščenost o pomembnosti podjetništva med študenti, sodelovanje z pomembnimi akterji v industriji in v formaciji le-teh ter da bi podjetja morala biti bolj odprta do študentov.

Podatki malih in srednje velikih podjetij: Vzorec je sestavljalo 46 podjetij, med katerimi ima 64 % več kot 100 zaposlenih, 14 % pa je majhnih in zelo majhnih podjetij. 88 % teh podjetij ima oddelek, namenjen raziskavam in razvoju znotraj lastnega podjetja ter 92 % teh podjetij ima zaposlene, ki se ukvarjajo z razvojem. 76 % podjetij izvaja raziskave in razvoj znotraj podjetja, medtem ko se drugi

obračajo na raziskovalne centre. 69 % majhnih in srednje velikih podjetij je predhodno že nadziralo inovacijske projekte študentov. Preostali pa so odgovorili, ali da za to nimajo časa ali pa niso imeli take priložnosti. 63 % podjetij ima za sabo že nekaj nagrajenih projektov in kar 69 % projektov je bilo uspešno implementiranih v ustanovitev podjetja ali komercializacijo izdelka. Glede na njihove navedbe imajo dobro znanje na področju razvoja izdelkov, vodenja projektov, živilske zakonodaje, pakiranja, poslovnega načrta, slabše pa v pravnih vidikih, strategiji komercializacije, tržni strategiji, etiki, trajnostnem razvoju ali ekološki zasnovi. Kadarkoli, ko so potrebovali pomoč so se lahko obrnili na univerze/šole (37 %) in manjši delež le-teh na preostala majhna in srednje velika podjetja ter tehnične centre (24 %). Glede na navedbe gospodarstvenikov študentom primanjkuje znanj, izjemo predstavlja le senzorična analiza. Po njihovem mnenju študentje nimajo nikakršne predstave o ekonomski realnosti.

Izgleda pa, da se vsi strinjajo, da imajo slabo znanje v strategiji komercializacije, pravnih vidikih in tržni strategiji. Med študenti, vodjami usposabljanj/učitelji je bilo izpostavljeno specifično pomanjkanje znanja, glede pakiranja, industrializacije in poslovnega načrta. Kar pa se tiče industrijske javnosti, le-ti potrebujejo usposabljanje glede ekološke-zasnove, etike in trajnostnega razvoja.



3 Primerjalna analiza nacionalnih posebnosti (D4.2)

Večina pravnih sistemov že regulira področje pravic intelektualne lastnine (IPRs). Osnovo vseh pravil predstavljajo kodeksi pravic intelektualne ali industrijske (IPC) lastnine, ki jih je potrebno upoštevati pri analizi nacionalnih posebnosti, hkrati pa je potrebno paziti na razlike, ki jih najdemo med posameznimi državami.

3.1 Primerjalna analiza kodeksov

V primeru, ko se postopek ali pa sam izdelek smatra kot nekaj inovativnega oziroma unikatnega, ju je mogoče zaščititi s patentom. Postopek ali izdelek se lahko smatra kot inovacijo, če je ta popolnoma nov na tržišču in se nobena znanstvena publikacija ne nanaša nanj in je ta rezultat inovativne dejavnosti ter se ga lahko uporablja v industriji. »Predmet« inovacije je lahko proizveden ali gospodarsko koriščen v katerikoli industriji in je »industrijskega značaja«. »Oseba, ki je upravičena zaprositi za patentiranje«, je izumitelj, ki je z vidika »moralne pravice avtorstva« upravičen do navedbe.

Obstajajo določeni posebni primeri, kjer veljajo drugačna pravila, na primer, ko so bile inovacije dosežene v času izvajanja pogodb o zaposlitvi ali pa so bile dosežene s strani osebja univerz kot tudi drugih oseb javnih zavodov.

- V prvem primeru, v Franciji ima delodajalec vso pravico zaprositi za patent in prav tako lahko zanj zaprosi zaposleni. Delodajalec lahko zaprosi za patent tudi, če je lastnik ali pa je upravičen do upravljanja z inovacijo, v primeru, da je zanj predhodno ustrezno plačal izumitelju (v primeru, ko je izum osnovan na znanju, ki je pridobljeno z delom). V vseh preteklih primerih sta tako delodajalec kot delojemalec dolžna informiranja. Décret navaja, da v primeru, ko javni zavod ne uporablja izuma, ga lahko z ekonomskega vidika uporablja avtor sam. Na Madžarskem, v primeru, ko je inovacija »storitvena inovacija« ter je narejena s strani posameznika v času njegove zaposlitve, ima delodajalec vso pravico zaprositi za patent; hkrati pa ko je izum »inovacija zaposlenega«, lahko delojemalec sam zaprosi za patent, vendar lahko delodajalec uporablja inovacijo. Izumitelju mora biti dodeljena nagrada v obliki plačila. Tako delodajalec kot delojemalec sta dolžna informiranja. Če v Španiji do izuma privede izvajanje pogodbe o zaposlitvi, je delodajalcu dodeljena pravica, da zaprosi za patent in posledično zaposleni ni več upravičen do nadaljnjega nadomestila oziroma plačila. Ko je inovacija posledica znanja osvojenega pri delu, ima delodajalec vso pravico do upravljanja ter uporabe inovacije, delojemalec pa mora za to prejeti izplačano nagrado. V Italiji, če do izuma privede izvajanje pogodbe o zaposlitvi, le ta pripada delodajalcu, delojemalec pa ima možnost in pravico biti prepoznani kot avtor inovacije. Če zaposlenemu ni zagotovljeno plačilo v zameno za inovacijo, ima le-ta vso pravico do nadomestila, pri čemer se upošteva tako izum, naloge zaposlenega kot tudi delovno okolje. V primeru, ko inovacija oziroma izum ni posledica izvajanja pogodbe, temveč se odkrije zahvaljujoč znanju pridobljenem pri delu,



se lahko delodajalec odloči za ekskluzivno uporabo inovacije ali pa zaprosi za lastništvo nad patentom.

- V drugem primeru imata koristi od raziskovalne dejavnosti vsaj še dve drugi instituciji, pri čemer mora biti inovator prepoznan kot "moralni" avtor izuma/inovacije, čigar ime je potrebno navesti v vseh disertacijah ter preostalih podobnih aktivnostih. V Franciji to ne velja v primeru, ko je izum iznajden s strani raziskovalcev z univerze. V članku mora biti klavzula z navedbo, da izum pripada zaposlenemu v vseh drugih primerih razen v primeru izvajanja pogodbe o zaposlitvi. Na Madžarskem prav tako ne upoštevajo primerov, ko raziskovalci z univerz iznajdejo inovacijo, pri čemer članek navaja, da so pravila »storitvenih inovacij« in »inovacij zaposlenih« uporabna tudi za iznajdbe dosežene s strani javnih uslužbencev. V Španiji je stanje nekoliko drugačno, saj so vse iznajdbe s strani raziskovalcev na univerzah last univerze, ki raziskovalca zaposluje. V Italiji velja izumitelj za edino osebo, ki je upravičena do kakršnihkoli pravic, ki izvirajo iz patentiranja inovacije, morebitna eksploatacija le-te oziroma da do nje ne pride pa je nadzorovana s strani univerze, pri čemer je izumitelj upravičen do najmanj 50% vrednosti izkoriščanja izuma.

3.2 Akademski/poslovni so-razvoj projekta - ITALIJA

Obstajata dve glavni kategoriji pogodb:

- Raziskovalna pogodba tretjih oseb: podjetje univerzi podeljuje nalogo opravljanja znanstvenih raziskav pri čemer podjetje ostaja lastnik rezultatov raziskav.
- Pogodba o akademskem/poslovnem sodelovanju: podjetje in univerza imata pristojnosti na izbranem področju in se odločita za raziskavo v medsebojnem sodelovanju.

Splošna struktura okvirne pogodbe: *prim. D4.2 – Primerjalna analiza nacionalnih specifik*

Stroški: V pogodbi je določena pristojbina za izvajanje raziskovalnih dejavnosti, ki je običajno v celoti ali deloma plačana s strani podjetja. Pristojbina služi kot podpora stroškom, ki morajo biti vzdrževani z namenom uresničitve projekta. To bi lahko bili resnični stroški, režijski stroški, administrativni stroški ali druga vrsta stroškov.

Pravice intelektualne lastnine: Pravila o lastništvu pravic do rezultatov, ki izhajajo iz raziskovalnih dejavnosti, so določena v posebni pogodbi ali klavzuli pogodbe, ki sta jo podpisali obe stranki. Po izvedbi raziskave v sodelovanju (sporazum, ki zadeva novo znanje) ima stranka z najboljšim interesom v izvedbi projekta v lasti novo znanje ter je zmožna zaprositi za patent. V primeru, da je to univerza, ki zaprosi za patent je potrebno navesti pogodbeno določbo, da ima podjetje izključno pravico do komercialnega izkoriščanja patenta ali izdelka, ki izhaja iz njega.

Tehnološki prenos: Tehnološki prenos je nujen, ko je izdelek potrebno razviti. Poleg tega je podjetje sposobno financirati zaščito patenta na vseh trgih, kjer bo izdelek na voljo. Tehnološki prenos je za univerzo možna strateška rešitev, s katero se lahko izogne plačevanju pristojbin povezanih s patentom.



Pravila pravic intelektualne lastnine: Kodeks o industrijski lastnini vsebuje pomembna pravila o patentih in pri tem upošteva primer inovacij, ki je dosegla univerza s pomočjo svojih raziskovalcev. Raziskovalec, ki mora biti zmeraj prepoznan kot "moralni avtor" izuma je zavezan komuniciranju o pomembnih rezultatih, ki izhajajo iz inovacijske dejavnosti. Temu sledi pogajanje univerze s podjetjem glede uporabe rezultatov iznajdbe.

Zaupnost: Pogodbeno razmerje se prične, ko univerza in javne ali zasebne entitete pričnejo z izvedbo projekta, ki traja toliko časa, kot je potrebno za izvedbo raziskave ter se lahko pozneje nadaljuje.

3.3 Akademski/poslovni so-razvoj projekta - ŠPANIJA

Obstajajo različne vrste pogodb: Pogodba, na podlagi katere Univerza zagotavlja svetovanje/tehnološko podporo podjetju; Sporazum o prenosu materiala prejemniku; Znanstveni sporazumi o sodelovanju med univerzo in podjetjem za financiranje pred-doktorske pogodbe; Okvirni sporazum o sodelovanju na področju izobraževanja za uresničevanje akademskih praks v organizacijah, ki medsebojno sodelujejo; Znanstveno - akademsko sodelovanje za dokončanje dela; Licenca na patent; Pogodbe, sklenjene z zasebnimi ali javnimi subjekti; Tehnološka podpora ali tudi Konvencija o sodelovanju.

Splošna struktura okvirne pogodbe: *prim. D4.2 – Primerjalna analiza nacionalnih specifik*

Pravice intelektualne lastnine: Pravila o lastništvu pravic do rezultatov, ki izhajajo iz raziskovalnih dejavnosti, so določena v posebni pogodbi ali klavzuli pogodbe, ki sta jo podpisali obe stranki. Po izvedbi raziskave v sodelovanju (sporazum, ki zadeva novo znanje) ima stranka z najboljšim interesom v izvedbi projekta v lasti novo znanje ter je zmožna zaprositi za patent. Z vidika univerze, ki zaprosi za patent, se navede pogodbeno določba, da ima podjetje izključno pravico do komercialnega izkoriščanja patenta ali izdelka, ki izhaja iz njega.

Tehnološki prenos: Univerza je običajno lastnik novega znanja, vendar če ta ne deluje, se njene pravice prenesejo na osebje univerze. Mnoge španske univerze imajo poseben oddelek namenjen prenosu znanja in tehnologij, ki daje drugačno podporo že obstoječim storitvam na področju patentov, raziskovalnih pogodb in ustvarjanja podjetij.

Zaupnost: Pogodbeno razmerje se prične, ko univerza in javne ali zasebne entitete pričnejo z izvedbo projekta, ki traja toliko časa, kot je potrebno za izvedbo raziskave ter se lahko nadaljuje še po zaključenem projektu.

3.4 Akademski/poslovni so-razvoj projekta - FRANCIJA

Lahko je Pogodba o akademskem/poslovnem sodelovanju: opredelitev projekta, pravic in dolžnosti s strani akademskega in poslovnega sektorja ter pridobljenih rezultatov.

Splošna struktura okvirne pogodbe: *prim. D4.2 – Primerjalna analiza nacionalnih specifik*

Stroški: enako kot pri stroškovnem delu Italije (glej zgoraj)



Pravice intelektualne lastnine: Pravila o lastništvu rezultatov, ki izhajajo iz raziskovalnih dejavnosti, so določena v posebni pogodbi ali klavzuli pogodbe podpisane s strani strank. V tej pogodbi so zagotovljene vse hipoteze o "upravljanju" novega znanja. Lahko se zgodi, da ena od strani stopi v ospredje in pridobi novo znanje, s katerim bo prosto razpolagala, pri čemer lahko druge strani zaprosijo za dovoljenje za izkoriščanje tega novega znanja; ali da ga dosežejo dve ali več strank, ki pa bi morali skleniti sporazum o skupnem lastništvu.

Tehnološki prenos: Treba je opozoriti, da je Francija zavezana k vrednotenju znanstvenih raziskav in iznajdb, pri čemer pomembne institucije lajšajo doseg tega cilja. V tem kontekstu se pogosto zgodi, da univerza študentom ponudi ustrezna orodja, metodologije in finančno podporo za izvajanje raziskovalne dejavnosti. Na splošno je ves zbran denar s strani institucij simboličen in ne povrne celotnih stroškov spremljanja študentskih projektov.

Pravila pravic intelektualne lastnine: Glej zgoraj, odstavek o pravicah intelektualne lastnine.

Zaupnost: Pogodbeno razmerje se prične, ko univerza in javne ali zasebne entitete pričnejo z izvedbo projekta, ki traja toliko časa, kot je potrebno za izvedbo raziskave ter se lahko nadaljuje še po zaključenem projektu.

3.5 Akademski/poslovni so-razvoj projekta - MADŽARSKA

Pogodbe so lahko sporazum o sodelovanju za zagotavljanje strokovnega praktičnega usposabljanja ali sporazuma o zaupnosti.

Splošna struktura okvirne pogodbe: *prim. D4.2 – Primerjalna analiza nacionalnih specifik*

Zaupnost: Pogodbeno razmerje se prične, ko univerza in javne ali zasebne entitete pričnejo z izvedbo projekta, ki traja toliko časa, kot je potrebno za izvedbo raziskave ter se lahko nadaljuje po še zaključenem projektu.

3.6 Etični kodeks (D4.3.1)

Ta dokument predstavlja predlogo za obravnavo pogodbenih razmerij med univerzami in podjetji ob priložnostnem so-razvoju projektov. Cilj etičnega kodeksa je ustvariti uvodni okvir, ki določa etične standarde in zaveze projekta v so-razvoju za premagovanje ovir, ki se lahko pojavijo med skupnim razvojem projekta, ter vzpostaviti pozitivno ozračje, ki bo povečevalo splošno in medsebojno zaupanje. Ta kodeks predstavlja referenco za vse posameznike, ki so materialno vključeni v so-razvoj projekta.

1) Odstavek 1: Naslovi in definicije

Projekt je načrt aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti in soodvisnosti projekta (projekt, v katerem sta vsaj dve stranki, ki skleneta pogodbo). Stranke v so-razvoju projekta so pravne entitete, ki sodelujejo pri projektu; imenujejo se partnerji, udeleženci in pogodbeniki. Za namene etičnega kodeksa se pogodbenike obravnava kot visokošolske ustanove, ki morajo biti tudi uradno prepoznane s strani ustrezne nacionalne/regionalne avtoritete, ali kot podjetja, ki so v zasebni ali javni lasti, nevladne



organizacije (NVO) in neprofitne organizacije. Zahteve so-razvoja projekta so prikazane v jasnih klavzulah v pogodbi ali sporazumu, ki je sklenjen med univerzami in podjetji.

2) Odstavek 2: Splošna načela

Vsi pogodbeniki v procesu so-izvajanja projekta privolijo v zagotavljanje skladnosti vseh etičnih načel, ki jih zahtevajo univerze in/ali podjetja in se posebej sklicujejo na etični kodeks univerz ter zagotavljajo ustrezno skrbnost pri izvajanju raziskovalnih dejavnosti. Pri vsem tem je ključnega pomena zagotavljanje transparentnosti in jasnosti v vseh pogodbenih razmerjih, zlasti pri opredeljevanju vlog in dolžnosti, ter izmenjavi informacij in znanja. Izvajati je potrebno ustrezne dejavnosti in implementirati sisteme za učinkovito spremljanje rezultatov so-razvoja projekta ter nadzorovanje zaupnosti pri izvajanju dolžnosti navedenih v pogodbi/sporazumu so-razvoja projekta.

3) Odstavek 3: Implementacija so-razvoja projekta

Podroben opis raziskovalnih dejavnosti, ki jih je treba opraviti, in agenda za univerze in podjetja sta transparentna (pogodbenice bi morale imeti možnost, da zberejo vse informacije potrebne za izvajanje skupnega razvoja projekta) ter jasno opredeljujeta vloge in odgovornosti vsake vključene osebe. Možni vključeni v projekt so študentje (ljudje, ki materialno izvajajo projekt), ki so najeti s pogodbami sklenjenimi neposredno s strani zasebnih podjetij ali univerz; vodja projekta, ki ima nalogo nadziranja vseh aktivnosti povezanih s so-razvojem projekta na nepristranski način in znotraj dogovorjenih rokov.

4) Odstavek 4: Dolžnosti strank

Pogodbenice naj bi sodelovale, izvajale in izpolnjevale vse svoje obveznosti v skladu z določili pogodbe/sporazuma so-razvoja projekta. Prav tako naj bi sprejemale dokončne ukrepe za zagotovitev pravilnosti kakršnihkoli informacij ali materialov, ki so priskrbljeni drugim pogodbenikom, kot tudi informacije pridobljene pri izvajanju skupnega razvoja projekta. Pogodbeniki naj bi zagotovili mehanizem, ki omogoča osebi, ki je najeta za izvajanje določene naloge skupnega razvoja projekta, da napove nepričakovane dodatne obveze.

5) Odstavek 5: Izidi in oblike zaščite

Ko so rezultati doseženi, bi stranke morale uresničiti vsa potrebna sredstva za zaščito omenjenih rezultatov. Vprašanje pravic intelektualne lastnine (IPR) je urejeno v večini pravnih sistemov. Kodeksi o pravicah intelektualne ali industrijske lastnine (IPC) predstavljajo osnovo vseh pravil, ki jih je potrebno upoštevati pri analizi zadeve. Lahko se zgodi, da je inovacija dosežena pri so-razvoju raziskovalnega projekta, ki ga lahko v celoti ali delno financira podjetje. V tem primeru mora biti izumitelj prepoznan kot "moralni" avtor izuma, njegovo ime pa mora biti navedeno pri vseh razširitvah njegovega dela in drugih ustreznih dejavnostih. Podjetja in univerze morajo doseči sporazum o lastništvu izuma, ki bi uravnotežil različne interese povezane z inovacijo. Ime avtorja iznajdbe se razkrije kljub sredstvom uporabljenim za zaščito in izkoriščanje rezultatov. Pogodbeniki naj bi se medsebojno obveščali o vseh informacijah, ki so potrebne za izvajanje skupnega razvoja projekta, in naj bi sporočale vse namere v zvezi z uporabo teh rezultatov.



6) Odstavek 6: Zaupnosti in razširjanje rezultatov

Stranke lahko določijo pravila o zaupnosti, ki so osnovana na podlagi podatkov pred implementacijo projekta kot tudi iz rezultatov samih, ki izhajajo iz tega. Pri vseh strankah naj bi upoštevali zahteve po zaupnosti ne glede na njihove različne interese. Zahteve po zaupnosti naj bi omogočale celotno/delno razširjanje rezultatov so-razvoja projekta in naj bi trajale toliko časa, kot je potrebno za izvedbo skupnega razvoja projekta in ki bi lahko ostal v veljavi tudi po prenehanju projekta.

7) Odstavek 7: Začetek veljavnosti in trajanje

Stranka postane pogodbenik etičnega kodeksa, ki je enkratno osnovan na podlagi teh okvirnih pravil in je podpisan s strani ustrezno pooblaščenega zastopnika. Etični kodeks začne veljati z datumom pričetka veljavnosti, ki je naveden v kodeksu ter velja do izpolnitve vseh obveznosti, ki jih pogodbeniki sprejmejo v kodeksu etike. Sklicuje se na posebno Pogodbo o soodvisnosti projekta v povezavi z veljavno zakonodajo in sporazumom o sporu, ki vključuje vse morebitne primere za njegovo prenehanje.

3.7 Pogodbeni obrazec (D4.3.2)

1) Naslovi in definicije

Vse definicije so na voljo v odstavku 1 univerzitetnega/poslovnega so-razvoja projekta v D4.3.2 dokumentu.

2) Implementacija projekta

Ozadje: Obstajajo določena pravila v zvezi z ozadjem (informacije in znanje, ki so jih imele stranke pred samim projektom), pravice dostopa do ozadja ter licence in pravice uporabe v ozadju.

Doseženi rezultati: Če pri raziskovalnih dejavnostih pride do inovacije, je pomembno upoštevati vprašanja, kot so lastništvo nad izumom in licenčnine, ki jih je potrebno priznati izumitelju, kot tudi dejavnosti, ki jih je treba izvesti za zaščito iznajdbe.

3) Raziskovalne dejavnosti in vsi vpleteni

Organizacija: Potrebno je posebej skrbno načrtovanje tako raziskovalnih dejavnosti, ki jih je potrebno izvesti, kot tudi urnika projekta - tako za univerze, kot tudi za podjetja. Vloge in odgovornosti vsakega posameznika vključenega v projekt, tako s strani univerz kot tudi podjetij, morajo biti v skladu z etičnimi standardi, ki so določeni v etičnem kodeksu. Stranke izberejo prostore izvajanja raziskav ter opremo, ki je potrebna.

Preverjanje dolžnosti vpletenih posameznikov: Potrebno je uporabljati dogovorjene mehanizme za spremljanje vseh dejavnosti, ki jih izvajajo vpleteni posamezniki v projekt, in vsebujejo tedensko nalaganje projektnih delovnih dokumentov na spletno platformo, mesečne spletne konference, redne sestanke, napredek in končna poročila.



4) Tehnološki prenos

Tehnološki prenos olajša dialog med univerzami in podjetji. Zagotavlja nove sinergije, ustvarja novo znanje, prinaša strateško vrednotenje v univerzitetne raziskave in ustvarja komercialno izkoriščanje iznajdb. Na voljo je več mehanizmov tehnološkega prenosa, kot so raziskave o komisiji, raziskave o sodelovanju, svetovanje, konference in publikacije. Ob koncu projekta se lahko zgodi, da podjetje želi kupiti inovacijo/izdelek ali pa lahko nekateri študentje, ki so izvajali projekt, želijo razviti lastno podjetje.

Podjetje plačuje univerzam dogovorjeno vsoto denarja, ki se nato razdeli med univerzo in študente ali pa univerza študentom, ki želijo razviti lastno podjetje, plača določen znesek, ki je razdeljen med univerze in študente, ki ne želijo sodelovati pri razvoju podjetja.

Vse je odvisno od države in tehnik v tehnološkem prenosu.

5) Pravice do intelektualne lastnine in industrijske lastnine

Veljavna pravila: Pravila, ki se uporabljajo, so navedena v različnih kodeksih za intelektualno lastnino, ki veljajo med strankami. Stranke lahko določijo posebne pogodbe o prenosu pravic intelektualne lastnine od študenta do univerze ter navedejo znesek avtorskih honorarjev. Kadar so stranke v konzorciju, velja splošno pravilo, da "so rezultati v lasti stranke, ki jih ustvarja".

Med strankami (študenti, univerza, podjetja itd.) je potrebno navesti posebne klavzule o pravicah intelektualne lastnine in naslovih. Lastništvo je lahko: enotno, skupno ali deljeno lastništvo.

Najboljše prakse: Vodilna stranka projekta lahko zaprosi za patent in prav tako lahko druga stranka zaprosi za dovoljenje, a je pravica do patenta odvisna od inovacijskih spretnosti stranke. Pri tem je potrebno določiti licenčnine. Stranke imajo med seboj dolžnosti obveščanja.

Pravice do dostopa do novega znanja in licenc: Če ena od strank ni priznana kot lastnica novega znanja, mora imeti dostop do pravic le-tega. Poleg tega je potrebno tej stranki dodeliti ustrezne licence. Pogodbeniki, ki niso lastniki novega znanja, imajo pa licenco, lahko to novo znanje uporabljajo.

6) Zaupnost in razširjanje novega znanja

Za zaključitev projekta je potrebna zaupnost. Zaščita zaupnosti je lahko le začasna. Za znanstvene publikacije je potrebno doseči sporazum uravnovešenja interesov strank.

7) Dodatni sporazumi med univerzami in podjetji

Za olajšanje sodelovanja med univerzitetnim in poslovnim projektom: Potrebna je vzpostavitev specializiranih institucij/organizmov namenjenih tehnološki podpori in prenosu. Stranke prevzamejo dogovor o omejevanju konkurence in podpišejo sporazum o "ekskluzivnosti".

Komunikacija mora biti vzpostavljena, ne da bi škodila ugledu katerekoli od strank. Vsaka interakcija z mediji mora varovati zahteve glede zaupnosti. Dejavnosti komuniciranja morajo biti vključene v pogodbo.

UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro CuoreUNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIAAssociazione Nazionale
Industrie Alimentari

Federazione Italiana dell'Industria Alimentare

WE FEED THE
FUTURE
2020Gospodarska
zbornica
Slovenije
Chamber of Commerce
and Industry of Slovenia

8) Finančne provizije

Spodbude, ki so na voljo, spodbujajo finančno podporo pri projektih. Stroški morajo biti natančno določeni in navedeni v pogodbi.

9) Začetek veljavnosti in trajanje

Pogodbeni obrazec je možno prilagoditi tako, da ustreza posebnostim vsakega posameznega projekta v so-razvoju. Pogodbeni obrazec je možno uporabljati še naprej tudi po zaključenem skupnem razvoju projekta do izpolnitve vseh obveznosti pogodbenikov.



4 Spletna orodja za spodbujanje inovacij in podjetništva (D4.6)

Orodje je zasnovano s kontrolnim seznamom nalog, ki jih je potrebno opraviti pri razvoju novega živilskega izdelka, da bi študentom/MSP pomagali pri spretnostih, ki se jih običajno ne naučijo na univerzi in ki bi pripomogle k ozaveščanju podjetnikov. Integrirano orodje za poslovne načrte je definirano tako, da dopušča uporabnikom preverjanje, ali se njihov živilski izdelek ujema s poslovnimi zahtevami z vidika stroškov surovin, proizvodnega načrta, proizvodnih stroškov, tržnih in logističnih stroškov. Rezultat orodja izdela poročilo, ki ga uporablja skupina za inovacije v živilih ter zajema štiri korake: poslovni model, poslovni načrt, finančni načrt in tehnični list.

4.1 Specifikacija programske opreme in orodja za spodbujanje podjetništva (D4.5)

Vsaka komponenta bo imela svoj delovni paket. Vsak delovni paket bo imel seznam vprašanj, na katera je potrebno odgovoriti. Vprašanja se pojavljajo v vsakem delovnem paketu le enkrat, vendar pa se lahko pojavijo tudi v drugem delovnem paketu druge komponente.

1) Poslovni model: *Prim. spodaj in D4.7.2 - poslovni model*

Analiza poslovnega modela bo prvi korak, pri katerem uporabimo strukturo Canvas z desetimi odstavki: vrednosti, segmenti strank, kanali (prodaja), odnos s kupci (tržna strategija), viri, aktivnosti, partnerji, stroški, prihodki in končno testiranje (stalna povezana med poslovnim modelom in poslovnim načrtom). Vsak blok je napolnjen s tistim, kar izberemo iz že nastavljenih vprašanj. Prim. D4.7.2 - poslovni model

2) Poslovni načrt: *spodaj in D4.7.3 - poslovni načrt*

3) Finančni načrt – Excel za poslovni načrt

Zdi se, da je večina partnerjev vajena uporabe državne oblike poslovnega načrta države v Excelu. Zlasti tri države (Italija, Francija in Španija) pa imajo svoj model poslovnega načrta. Obstaja Excel različica ustvarjena prav za projekt Foodlab, ki bo vključena v orodje. Poleg tega je bilo v koordinatorju delovnega paketa 4 odločeno, da bo znotraj programske opreme oblikovana angleška različica finančnega načrta zagotovljenega projektu Foodlab.

4) Poslovni model, poslovni načrt in poročila o izdelkih

Poslovni model, poslovni načrt in poročila o izdelkih bodo pripravljena z izdajanjem in oblikovanjem elementov, ki jih izpolni uporabnik sam znotraj različnih komponent.

5) Specifikacija programske opreme

- **Namen orodja:** Orodje bo omogočilo, z začetkom pri poslovnem modelu, pripravo vsebine posebnosti kmetijsko-živilskega izdelka, poslovnega načrta in finančnega razvoja skozi Excel datoteke in tabele urejene znotraj orodja.



- **Vmesnik orodja:** Orodje bo imelo čarovnika za izpolnjevanje poslovnega modela in poslovnega načrta. 10 odstavkov bo prikazano v obliki, kot je okno. Za več informacij o delovanju tega orodja preverite dokument D4.5.
- **Finančni podatki:** Za finančne podatke obstajata dve možnosti: za izdelavo poslovnega načrta je možna uporaba zunanjih Excelovih datotek ali pa uporaba vgrajenih tabel.
- **Arhitektura:** Nastavitve tega orodja omogočajo vsakemu uporabniku, da varnostno kopira opravljeno delo in si zagotovi posodobljene predloge, ko so na voljo vsem.
- **Registracija uporabnikov:** Registracija uporabnika in internetna povezava je potrebna za delo z orodjem.
- **Priročniki orodij:** Priročniki bodo na voljo v PDF obliki na spletnem mestu EFTL-ja ter bodo povezani tudi z vsebino Moodle.
- **Posodobitve orodja:** Vsakič, ko je na voljo nova posodobitev orodja, bo uporabnik o tem obveščen in bo imel možnost za brezplačno pridobitev novo različice.
- **Sporazum o zasebnosti in zaščiti podatkov:** Podatki o posameznem uporabniku/izdelku bodo shranjeni znotraj orodja v zbirki podatkov v oblaku, tako da jih bo lahko uporabnik kadarkoli priklical ter jih spreminjal. Te informacije bodo le uporabnikova last.
- **Vzdrževanje orodja in dostopa:** Orodje bo v času trajanja projekta Foodlab prosto za uporabo za vsakogar, ki ga zanima njegova uporaba. Po zaključku projekta bo orodje ohranjeno, dostop pa bo zagotovljen le tri leta za partnerje FOODLAB-a.

4.2 Priročnik za uporabo orodji in upravljanja vsebine na spletu (D4.7)

Dokument D4.7 nudi pomoč pri uporabi spletnih orodij, opisanih in razvitih v D.4.5 oziroma D.4.6. Prvi del (D4.7.1) prikazuje postopke namestitve in odstranjevanja poslovnega orodja z operacijskim sistemom Windows in MAC. Drugi del (D4.7.2) predstavlja celoten priročnik za uresničitev poslovnega modela, tretji del (D4.7.3) pa je uporabniški priročnik za razvoj poslovnega načrta. Da bi podprli uporabnike, so datoteke .mp4 naložene tudi v razdelku Orodja.

4.3 Poslovni model (D4.7.2)

4.3.1 Vrednostni položaj

Tabela 1 Poslovni model – Vrednostni položaj

Vrednost izdelka	Zakaj bi ljudje morali kupiti vaš izdelek?
Primerjava ponudbe	Zakaj morajo izbrati vašo ponudbo v primerjavi s ponodbami konkurence?
Prikladnost	Zakaj je vaš izdelek prikladen?
Okus	Pozicioniranje izdelka v primerjavi s konkurenčno ponudbo



	(senzorične lastnosti).
Pripravljenost za konzumiranje	Če je vaš izdelek pripravljen za takojšnje uživanje (možno ga je nemudoma jesti), opišite to lastnost.
Porcija	Katero velikost/porcijo želite prodajati? Opišite to lastnost.
Zdravstvene trditve	Zdravstvene trditve v povezavi z EU normami, opišite to lastnost
Obogateni ali funkcionalni izdelki	Izdelek je obogaten ali si lasti funkcionalne karakteristike, opišite te lastnosti
Alergeni	Ali lahko vaš izdelek vsebuje alergene? Če ja, jih opredelite.
Pakiranje	Opišite vaše pakiranje.
Dodana storitev	Če lahko izboljšate vaš izdelek z dodano storitvijo, opišite to lastnost.
Ozemlje, poreklo, ZOP in ZGO	Ali ima vaš nov izdelek ZOP, ZGO, produkcijska disciplina? Katera?
Okolju prijazno	Če ima vpliv na okolje, opišite zakaj?
Trajnostni razvoj	Poskušajte izdelati poročilo o vprašanju trajnostnega razvoja izdelka.
Organsko/ekološko – biodinamično	Če je izdelek skladen z biološkim in bio-dinamičnim, opišite te lastnosti.
Korporativna družbena odgovornost	Ovrednotenje korporativne družbene odgovornosti, opišite te lastnosti.
Etika	Etična vrednost uporabljena za zagotavljanje zunanjih učinkov vašega izdelka?
Nove priložnosti/družabnost	Ali je vaš izdelek primeren za nove načine uživanja?

4.3.2 Segmenti potrošnikov

Tabela 2 Poslovni model – Segmenti potrošnikov

Ciljni potrošniki	Ali lahko opišete vaše potrošnike?
Preferirana potrošnikova lokacija	Kje se nahajajo vaši potrošniki?
Potrošnikova izbira podjetja	Kateri dejavniki olajšajo vašim potrošnikom izbiro podjetja, pri katerem kupujejo?
Zmožnost prodaje	Če ste že prodali izdelke/storitve potrošnikom, razložite vaše sposobnosti

	prodavanja.
Pripravljenost za nakup	Ali ste med korakom razvoja izdelka že podpisali pogodbo s stranko?
Nišni trg	Če z izdelkom ne ciljate vseh potrošnikov, razložite zakaj?
Bolniki	Če je izdelek primeren za bolnike, razložite zakaj?
Podhranjenost - integratorji	Če je izdelek primeren za podhranjene ljudi ali oskrbuje katere diete, pojasnite zakaj?
Množični trg	Če je izdelek namenjen vsem potrošnikom, razložite zakaj?

4.3.3 Kanali

Tabela 3 Poslovni model - Kanali

Kanali za izkoriščanje	Katerim kanalom želite služiti?
Moderna maloprodaja	Če menite, da vaš izdelek lahko ustreza moderni maloprodaji, pojasnite zakaj ter podajte več podrobnosti.
HORECA	Če menite, da vaš izdelek lahko ustreza hotelom, restavracijam, gostinstvu, pojasnite zakaj in podajte več podrobnosti.
Specialiteta	Če menite, da vaš izdelek lahko ustreza specializiranim trgovinam, pojasni zakaj in podajte več podrobnosti.
Gurman	Če menite, da vaš izdelek lahko ustreza gurmanskim trgovinam, pojasni zakaj in navedite več podrobnosti.
Franšizing	Če želite vzpostaviti/uporabljati franšizno omrežje, pojasnite zakaj in podajte več podrobnosti.
Lastni kanal	Ali menite, da lahko vzpostavite/uporabite svoj kanal?
Spletno poslovanje	Če želite vzpostaviti/uporabljati splet?
Začasna trgovina	Kje lansirati izdelek? Ali ste upoštevali možnostčasne trgovine?
Športi in dogodki	Če se vaš izdelek nanaša na šport in dogodke, pojasnite zakaj in podajte podrobnosti.
Od vrat do vrat	Ali boste uporabili strategijo prodaje vrat od vrat do vrat?
Mešanica kanalov	Ali ste razmišljali o možnosti kombinacije več kanalov hkrati?
Drugi načini distribucije	Če ste predvideli druge načine distribucije, navedite več podrobnosti.

Po-storitvena podpora Če ste upoštevali podporo za pošto, jo opišite.

4.3.4 Odnosi s strankami – marketinška strategija

Tabela 4 Poslovni model – Odnosi s strankami in marketinška strategija

Oprelitev odnosa s strankami	Kako boste pritegnili in ohranili stranke/potrošnike?
Označevanje	Ali razmišljate o označevanju vašega izdelka?
Spletna stran	Ali je lahko razvoj spletnega mesta dober način komunikacije s potrošniki?
Družbena omrežja	Ali ste pomislili, da bi uporabili te medije za svoje delo?
Potrošniške organizacije	Ali lahko potrošniške organizacije nasprotujejo vašemu izdelku?
Sistem pritožb	Ali ste pomislili, kako boste upravljali s pritožbami glede vašega izdelka?
Oglaševanje	Ali ste načrtovali oglaševalsko kampanjo?
Storitve za stranke	Katere storitve nameravate ponuditi za zagotavljanje strank?
Komunikacijske aktivnosti in dogodki	Ali ste imeli komunikacijski načrt?

4.3.5 Ključna sredstva, zmožnosti in temeljne kompetence

Tabela 5 Poslovni model - Ključna sredstva, zmožnosti in temeljne kompetence

Materiali	Kakšne surovine potrebujete za izdelavo izdelka?
Pakirni materiali	Katero vrsto embalaže predvidevate za izdelek?
Prednosti	Kaj so vaše prednosti? Naredite seznam.
Prostori	Kaj lahko uporabite? Navedite.
Finančni podatki	navedite finančna sredstva, ki jih imate na voljo.
Znanje in izkušnje – človeški viri	Kaj so vaše spretnosti in kompetence?
Oprema in tehnologija	Kakšno opremo in tehnologijo potrebujete? Ali imate že na voljo opremo?
Pravica intelektualne lastnine	Če boste uporabili enega ali več patentov/blagovnih znamk za vaš

in patenti, blagovne znamke	projekt, jih navedite.
-----------------------------	------------------------

4.3.6 Ključne aktivnosti

Tabela 6 Poslovni model – Ključne aktivnosti

Dizajn izdelka	Opišite oblikovanje vašega izdelka.
Inženirstvo izdelka	Opišite tehnični proces, ki je v ozadju proizvodnje izdelka.
Zunanji učinki	Če boste izkoristili zunanje učinke, opišite zakaj?
Preizkus potrditve	Če ste opravili preizkus preverjanja veljavnosti lastnosti izdelka, navedite rezultate.
Hranilne vrednosti	Če ste že ocenili hranilne vrednosti vašega izdelka, jih navedite.
Prehranski profili	Ali ima vaš izdelek pravilen prehranski profil za izbrano ciljno skupino?
Degustacija in senzorna analiza	Ali lahko sestavite vzorec za testiranje senzorične kakovosti vašega izdelka?
Ocena tveganja (le varnost hrane)	Izdelajte svoj načrt ocene tveganja
Nadgrajevanje novih izdelkov	Ali ste predvideli rezultate vodenja majhne proizvodnje?
Industrijsko skaliranje (zelo velik korak naprej)	Opišite, ali lahko greste iz majhne proizvodnje na industrijsko raven.
Reševanje problemov in usposabljanje	Opredelite, če načrtujete redno usposabljanje.
Upravljanje kakovosti in ocena tveganja	Opišite vaš načrt upravljanja kakovosti.
Oblikovanje izdelka	Opišite svoje oblikovanje izdelka.
Inženiring izdelka	Opišite tehnični postopek, ki je v ozadju izdelave vašega izdelka.
Zunanje povezave	Če boste uporabili zunanje povezave, opišite zakaj.



4.3.7 Ključni partnerji

Tabela 7 Poslovni model – Ključni partnerji

Ključni partnerji	S kom je nujno potrebno sistematično sodelovati?
Motivatorji ključnih partnerjev	Kateri so motivatorji partnerstev?
Dobavitelji surovin	Ali obstajajo dobavitelj (-i), ki si lahko z vami delijo projekt?
Dobavitelji tehnologije	Kdo so glavni dobavitelji tehnologije, ki jo potrebujete?
Dobroimetje in finance	Če potrebujete finančnega partnerja, ga opišite.
Univerze	Če nameravate sodelovati z univerzo z namenom uresničitve specifične naloge vašega projekta, navedite več podrobnosti.
Raziskovalne agencije	Če nameravate sodelovati s tehničnim centrom z namenom uresničitve specifične naloge vašega projekta, navedite več podrobnosti.
Inkubatorji	Če nameravate sodelovati z inkubatorjem, navedite več podrobnosti.
Trgovci na drobno	Če že imate seznam trgovcev na drobno, ki se zanimajo za partnerstvo pri vašem izdelku, navedite več podrobnosti.
Spletno poslovanje	Če lahko vašemu izdelku koristi partner v e-trgovini, navedite več podrobnosti.

4.3.8 Tokovi prihodkov

Tabela 8 Poslovni model – Tokovi prihodkov

Definiranje prihodkov	Kako bomo ustvarjali prihodek?
Možnosti prihodkov	Če ste opisali možnosti prihodka.
Trg in tržni delež	Kakšna je celotna velikost vašega trga? Kateri odstotni delež boste imeli?
Trendi	Opišite trende na trgu.



4.3.9 Struktura stroškov

Tabela 9 Poslovni model – Struktura stroškov

Struktura stroškov	Ali je vaša strategija stroškovno usmerjena, opišite jo.
Vrednostno usmerjena struktura	Ali je vaša strategija vrednostno usmerjena, opišite jo.
Stroški trženja	Kakšni so vaši stroški trženja?
Viri in sredstva	Zapišite stroške virov in sredstev izvedenih aktivnosti.
Stroški storitev za stranke	Opišite stroške namenjene storitvam za stranke.
Stroški zasluženega prihodka	Opišite stroške zasluženega prihodka.
Analiza stroškov	Opišite vašo analizo stroškov.

4.3.10 Končno testiranje

Tabela 10 Poslovni model – Končno testiranje

Interes in ustreznost novega izdelka	Ali je lahko vaš izdelek pomemben za trg?
Pripravljenost	Ali je pri potrošniku zaznana pripravljenost plačati in zmožnost plačati?
Preference in prioritete potrošnikov	Ali vaš izdelek ustreza osnovnim preferencam ciljne publike (primarne in sekundarne)?
Skladanje z družbenimi trendi	Ali se vaš izdelek sklada z družbenimi trendi prihodnjih let? Zakaj?
Analiza občutljivosti	Ali ste vedeli, kako robusten oz. realen je vaš poslovni načrt? Zakaj?
Pregled tekmecev	Ali ste preverili delovanje tekmecev?
Substituti / zamenjave za izdelek	Ali ste preverili, ali obstajajo izdelki, ki bi jih potrošniki kupili namesto vaših?
Novi vstopi	Ali pričakujete nove vstopne na trg (zasičenost trga, na katerem delujete)?

4.4 Poslovni načrt

4.4.1 Povzetek poslovnega načrta

Tabela 11 Povzetek poslovnega načrta

Izdelek/storitev	Kaj so vaši izdelki/storitve? Na kratko jih opišite.
Ime podjetja	Kako je ime vašemu podjetju?
Ime lastnika(-ov)	Kako je ime lastniku?
Naslov in številka pošte podjetja	Kakšen je naslov podjetja in njegova poštna številka?
Telefonska številka podjetja	Katera je telefonska številka podjetja?
Elektronski naslov podjetja	Kakšen je vaš elektronski naslov podjetja?
Slogan	Kaj je vaš slogan? (enostavno zapomnljiva fraza, ki bi ljudem pomagala prepoznati izdelke)
kratek prodajni nagovor	Kakšen je vaš kratek prodajni nagovor? (enominutni govor, ki na kratko predstavlja vaše podjetje, in mora biti kratek ter atraktiven)
Ciljni potrošniki/stranke	Kdo so vaši ciljni potrošniki? (vrsta potrošnika, ki bo kupoval vaš izdelek)
Poslovni cilji	Ali lahko obrazložite svoje cilje in namene?
Psihologija podjetja	Kaj je pomembno za vaše podjetje? Kakšna je misija podjetja?
Moč in ključne kompetence	Kakšne je vaša moč in ključne kompetence? Kateri so dejavniki, ki vam bodo pomagali pri uspehu? Katere so glavne konkurenčne prednosti?
Povzetek finančnega stanja	Kakšen je povzetek vašega finančnega stanja?
Posojilo	Ali se potegujete za posojilo? Če da, predložite več podatkov o tem (namen uporabe denarja, ki bo naredil vaše podjetje bolj profitno).
Predvidevanja za prihodnost	Kakšna so predvidevanja za prihodnost podjetja?

4.4.2 Ozadje lastnika

Tabela 12 Poslovni načrt – Ozadje lastnika

Lastnik(-i) podjetja	Kdo so lastniki? Kaj so njihove naloge v podjetju?
Motivacija podjetja	Zakaj želite voditi svoje podjetje?
Predhodne delovne izkušnje	Ali ste že imeli predhodne delovne izkušnje?
Kvalifikacije in izobraževanje	Katere so vaše kvalifikacije in izobraževanje?
Poslovno usposabljanje	Ali imate usposabljanje za lastno podjetje?
Hobiji in interesi	Kaj so vaši hobiji in interesi?
Dodatne informacije	Ali imate dodatne informacije, ki jih želite navesti?

4.4.3 Izdelki in storitve

Tabela 13 Poslovni načrt – Izdelki in storitve

Podrobnosti o izdelku/storitvi	Do potankosti opišite izdelek/storitev, ki jo boste prodajali
Inovacije	Opišite stopnjo inovacije pri vašem izdelku, dejavnike, ki vam prinašajo konkurenčne prednosti/slabosti
Varstvo licenc	Ali je izdelek licenčno zavarovan?
Proces proizvodnje	Opišite proces proizvodnje?
Dodatne informacije	Ali imate dodatne informacije, ki jih želite navesti?

4.4.4 Trg

Tabela 14 Poslovni načrt - Trg

Dimenzije trga	Opišite trg, ki ga naslavlja vaš izdelek?
Ciljna publika	Kakšen je vaš tipičen potrošnik?
Geografska lokacija potrošnikov	Kje se nahajajo vaši potrošniki?
Ponavljajoči se prihodki	Ali ste razmislili, kako obdržati potrošnika?
Dejavniki potrošnikove izbire	Kateri dejavniki pomagajo potrošnikom izbrati, pri katerem ponudniku bodo kupovali? Kaj spodbuja potrošnike, da kupijo vaš izdelek?

Ovire	Katere so tipične ovire pri vstopu vašega podjetja na trg? Kako boste premagali te ovire?
Ekonomija	Opišite, kako lahko bi lahko možne spremembe vplivale na vaše podjetje?
Dodatne informacije o trgu	Ali imate kakšne pomembne informacije o trgu, kar želite dodati?

4.4.5 Raziskava trga

Tabela 15 Poslovni načrt – Raziskava trga

Tržne raziskave	Opišite svoje tržne raziskave (zbiranje lastnih podatkov, pregled relevantne literature)
Tržne raziskave na terenu	Poročajte o rezultatih vprašalnikov, intervjujev in testnih trgovanj.
Dodatne informacije o trženju	Ali imate dodatne informacije o raziskavah trga?

4.4.6 Tržna strategija

Tabela 16 Poslovni načrt – Tržna strategija

Tržna strategija	Opišite vašo tržno strategijo (definirajte tržne cilje in kasneje določite kanale za doseg le teh).
Nizkocenovni mediji	Identificirajte nizkocenovne metode, ki bodo pokrile večinski del vašega proračuna namenjenega promociji ter utemeljite, zakaj jih želite uporabiti ali ne.
Mediji	Katere vrste medijev boste uporabili in kako pogosto? Zakaj boste uporabili prav te?
Poslovna slika/podoba	Kakšno podobo želite projicirati? Kako želite, da vas vaši potrošniki vidijo?
Določanje cene	Kako pomembna je cena kot tekmovalna vrednost? Razložite svojo metod-o/-e določanja cen. Dodajte malo "oblog" vsakemu elementu v proračunu - zmanjšajte natančnost načrta.
Predlagana lokacija	Analizirajte svoje kriterije lokacije na način, kako bi vplivali na vaše potrošnike.
Distribucijski kanali	Kako boste prodajali svoje izdelke/storitve? Kakšne distribucijske kanale preferirajo?

4.4.7 Analiza konkurence

Tabela 17 Poslovni načrt – Analiza konkurence

Grožnje konkurence	Opišite, katere so primarne/direktne grožnje konkurence?
Posredna konkurenca	Ali boste imeli kakšne posredno konkurenco? Če da, jih opišite.
Primerjava izdelka	Zakaj se lahko vaš izdelek/storitev primerja s konkurenčnimi? Opišite podobnosti in razlike vašega izdelka in izdelka konkurence.
Tabela konkurenčne analize	Orodje za primerjavo vašega podjetja z 2 glavnima tekmečema

4.4.8 Proizvodni proces

Tabela 18 Poslovni načrt – Proizvodni proces

Proizvodnja	Kako so vaši izdelki/storitve proizvedeni? (tehniko proizvodnje in stroški, nadzor kvalitete, storitve za stranke, nadzor inventarja, razvoj izdelkov)
Dostava strankam	Kakšnih postopkov/načinov se poslužujete pri dostavi izdelkov strankam?
Posebni prostori	Ali potrebujete posebne prostore za proizvodnjo vašega izdelka/storitve? Če da, jih opišite.
Oprema	Kakšno vrsto opreme potrebujete?
Transport in logistika	Kakšna prevozna sredstva potrebujete za sprejemanje blaga in distribucijo izdelka?
Pravne zahteve	Ali morate dosegati pravne zahteve? Če da, jih navedite.
Zahteve po zavarovanju	Ali imate zahteve glede zavarovanja, ki jih je treba spoštovati? Če da, jih navedite.
Popis	Kakšen inventar boste upravljali? Povprečna vrednost zaloge? Stopnja prometa in primerjava s povprečjem v industriji? Sezonska povečanja?
Dodatne informacije o izdelku	Ali imate dodatne informacije o procesu produkcije? Če da, jih navedite.



Vodstvo in osebje

Koga potrebujete za proizvodnjo izdelka?

4.5 Finančni podatki

Tabela 19 Finančni podatki

Predvideni prihodki	Kakšni so vaši predvideni prihodki? Opišite najpomembnejše podatke.
Proizvodni stroški	Kakšni so vaši stroški proizvodnje? Opišite najpomembnejše podatke.
Stroški investiranja	Kakšni so vaši stroški investicij? Opišite najpomembnejše podatke.
Bilanca stanja	Napišite svojo bilanco stanja, opišite najpomembnejše podatke.
Dobiček in izguba	Napišite svoj izkaz poslovnega izida, opišite najpomembnejše podatke.
Dobri rezultati	Opišite vaše končne rezultate.

5 Primeri uspešnega prenosa inovacij in vloge podjetniškega inkubatorja (D4.8)

5.1 Primeri zgodb o uspešnem prenosu inovacij

Uvod: Dokument povzema zbrane primere o katerih so poročali partnerji projekta Foodlab. Informacije so bile zbrane s pomočjo vprašalnikov z namenom, da bi spisali poročilo o primerjavi in obdelavi podatkov uspešnega prenosa inovacij iz visokošolskih zavodov v podjetja.

Pravica do koriščenja: Za 80 % obravnavanih primerov ima pravico do koriščenja ekipa. V preostalih 20 % primerih pa pravica pripada univerzi in zagonskim podjetjem (start-upom) ali pa ima podjetje licenco za njegovo uporabo. Samo v 20 % primerov je prisoten patent in v teh primerih je lastnik zagonsko podjetje, ki ima tudi pravico do koriščenja. Vsako podjetje vodi svojo inovacijo.

Dejavnosti razširitve za predstavitev novega podjetja: V 80 % primerov je dejavnost razširjanja v povezavi z univerzo. Tako univerze kot naraščanje projektov imata zanimanje za skupne komunikacijske akcije.

Javna pomoč: 60 % na novo ustanovljenih podjetij uspe pridobiti javno pomoč, ki je lahko pridobljena z univerzitetnimi ali organiziranimi javnimi pripomočki (natečaji, subvencije itd.). Javna pomoč je pomembna za zagon projekta in podjetniku omogoča, da začne svoj projekt ter hkrati obdrži nadzor brez zunanjih deležnikov. V nekaterih primerih se projekt ne bi mogel izvesti zaradi pomanjkanja sredstev. Javne subvencije tako omogočajo tudi pridobitev zaupanje bank pred začetkom trženja.

Natečaji: V 60 % je projekt zmagal na tekmovanju, kar je zagotovo pomagalo pri financiranju. S tem se poveča pomembnost projekta, oblikuje se strokovna mreža in verodostojnost, kar pomaga pridobiti zaupanje bank in skladov. Na ta način so natečaji zelo pomembni. V vsaki državi obstajajo različne oblike natečajev: javni, zasebni, nacionalni, evropski ali lokalni. Za novega podjetnika je pomembno, da si vzame čas in jih preuči, zato da ugotovi, kateri so zanj pomembni.

Zaključek: Prisotnost univerzitetnega partnerja ali inkubatorja pri začetnem zagonu je zelo pomemben element, ki omogoči prve korake. Sinergija med tema dvema entitetama je neoporečna. Omogoča ustvarjanje ugodnega okolja za razvoj zagonskih podjetij ali odcepitev delov podjetij. Ne nazadnje pa lahko dobro poznavanje javnih subvencij preoblikuje zagon projektov v smislu financiranja in ugleda kot dveh ključnih dejavnika uspeha.

5.2 Poslovni inkubator

Uvod: Ta dokument povzema preoblikovanje informacij inkubatorjev, ki jih navajajo partnerji projekta Foodlab.

Splošna dejstva: Vsi inkubatorji nimajo iste zgodbe. Trije od njih so bili ustvarjeni pod vplivom teritorialne politike ter en s privatno živilsko šolo. Večina inkubatorjev je bila ustvarjena po letu 2000. Vsak inkubator je drugačne velikosti ter lahko gosti nekaj start-up podjetij ali približno deset novih podjetij na leto.



Področja aktivnosti: Obstaja veliko inkubatorjev specializiranih za živilsko industrijo, čeprav je večina med njimi ne-specializiranih. Inkubatorji v živilskem sektorju pozdravljajo zagonska podjetja z različnih področij: kmetijstvo, raziskave in razvoj, proizvodnja, storitve, prehranske storitve, trgovina na drobno, masivni podatki itd.

Ponudbe inkubatorjev: Klasična ponudba živilskih inkubatorjev je povezana z dostopom do pisarne in osebno podporo na strateških področjih (poslovanje, trženje itd.), včasih pa pokrivajo tehnična področja zahvaljujoč strokovnjakom. Nekateri inkubatorji imajo tudi pilotni obrat (laboratorij) za razvoj in industrijsko predelavo živil (FOODSAKER in AGROPOLE). En izmed njih, AGROPOLE, celo ponuja prostor in zemljišče za postavitev lastne tovarne, vendar pa je to zelo redko.

Vsem koristi njihova poklicna in politična mreža. Inkubatorji spremljajo tudi zagonska podjetja na začetku njihovega pristopa k pridobivanju sredstev in rasti.

Nekateri se zanašajo na svoje partnerje, kot je npr. SMART FOOD PARIS, katerega združujejo številne multinacionalke: Carrefour, Danone, Elixor, Pomona, Up skupina, skupina SEB, Bel in Michelin; za razvoj ponudbe zagonskih podjetij, trženje izdelkov ali uresničevanje dokaza o zamisli.

Stopnja preživetja: Stopnja preživetja zagonskih podjetij, ki po treh letih zapustijo te inkubatorje, je okoli 80 %. Ta stopnja je dokaj visoka, kar nakazuje na uporabnost in potrebo po teh inkubatorjih.

Zagonska podjetja zaposlujejo ljudi: V skladu z vzorcem je moč opaziti, da so vsa zagonska podjetja pričela z zaposlovanjem ljudi. Otežena je večja natančnost, kljub vsemu pa to ostaja dober kazalec njihovega uspeha. To dokazuje, da so inkubatorji strukturirani na način ustvarjanja vrednosti. Na primer, v majhnem inkubatorju, kot je FOODSHAKER, je bilo od leta 2008 na novo ustanovljenih 16 zagonskih podjetij, kar je ustvarilo 137 novih delovnih mest.

Povprečna doba ostajanja v inkubatorju: Inkubatorji ponujajo več spremljevalnih paketov. Osnovni paket običajno traja eno leto, na kar 2 do 4 leta spremljajo nadaljnjo rast na novo ustanovljenega podjetja.

Na splošno zagonska podjetja na trgu ostajajo 1 leto do leto in pol. Zaradi spreminjajočih se potreb in njihove raznolikosti pa običajno ostanejo pod okriljem inkubatorjev še nekoliko dlje. Ko so enkrat lansirana na trg, začnejo z zaposlovanjem ljudi, nato potrebujejo večje prostore, potrebujejo zasebnost, morda potrebujejo tovarno itd. V tem trenutku popolnoma zapustijo inkubatorje, a obdržijo stike z njimi, saj so del njihovega strokovnega ekosistema, kar lahko pride do drugih pozitivnih interakcij.

Spretnosti ljudi, ki delajo z inkubatorjem: Ljudje, ki poslujejo z novoustanovljenimi podjetji, imajo večšine na področju trženja, strategij, upravljanja inovacij, financ in pogosto tehničnih veščin. To velja za vse inkubatorje v živilskem sektorju.

Zaključek: Inkubatorji so organizirane strukture, ki spremljajo inovativne projekte in vodijo podjetnike do uspeha. V tem so izredno uspešni zaradi njihove ravni izbire, povečevanja sposobnosti v zadnjih letih in njihovega položaja v poklicnih, političnih in akademskih mrežah. Ta študija prikazuje, da je njihova vloga resnična in nujno potrebna za nastanek inovacij ter izgradnjo gospodarske strukture jutrišnjega dne.



6 Sklep

Povzetek smernic za podjetnike:

- poiskati je potrebno prave partnerje znotraj in zunaj projekta,
- dobro poznati cilj trga,
- upravljanje rasti zahtevanih sredstev,
- dobro poznati pravni okvir.

Za izvedbo podjetniškega projekta predstavljajo inkubatorji in javna pomoč dobro obliko podpore. Omogočajo povečanje prepoznavnosti in dostop do ustreznih omrežij.

Ta priročnik podaja vse elemente, ki so potrebni za soočenje z izzivom.

