



The Project is funded
by the European Union

GRANT SCHEME FOR IMPLEMENTATION OF PROJECTS FOR INCREASING
THE COMPETITIVENESS OF THE BENEFICIARY COUNTRY
Project: Innovation Hub: Comparative Advantage for Greater Competitiveness
Contract no. 12-7324/1



Пристап за зголемување на обемот (scaling up) на иновациите кај МСП

Август 2018

Author: U-M-F Training



Disclaimer

Views and comments in this material are of the authors only and do not necessarily reflect the official opinion of the Contractor, the Government of Republic of Macedonia, or the European Union.

СОДРЖИНА

1. РЕЗИМЕ.....	3
2. ЦЕЛ	3
3. ОСНОВНИ ИНФОРМАЦИИ.....	4
4. МЕТОДОЛОГИЈА.....	5
5. ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ОБЕМОТ (SCALING UP) НА ИНОВАЦИИТЕ КАЈ МСП, СТРАТЕГИИ ЗА ИЗЛЕЗ И ОДДРЖЛИВОСТ	5
6. ЧЕКОРИ ПРИ ГРАДЕЊЕ НА ПРИСТАП И СТРАТЕГИЈА ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ОБЕМОТ	11
7. МЕРКИ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ОБЕМОТ (SCALING UP) НА ИНОВАЦИИТЕ КАЈ МСП.....	41

1. РЕЗИМЕ

Пристапот за зголемување на обемот (scaling up) на иновациите кај МСП е изработен во рамките на активностите на проектот "Виртуелен Иновативен центар (Hub): компаративна предност за поголема конкурентност" финансиран од ЕУ, а имплементиран од Фондацијата за развој на мали и средни претпријатија од Куманово. Овој документ има за цел да идентификува мерки за зголемување на обемот на иновации во малите и средни претпријатија (МСП), особено по завршување на проектот.

Покрај земањето во предвид на деловното опкружување на МСП во земјата, анализата бариерите и на иновативниот капацитет на МСП, како и најдобрите практики од други земји, услугите во Виртуелниот Центар за иновации ќе се развиваат имајќи ги во предвид ефектите и оддржливоста на долг рок.

За таа цел идентификувани се следниве шест приоритети, кои се дополнително детализирани со конкретни активности:

- 1) Создавање на функционален Виртуелен Центар за иновации (Иновативен Хаб) за јакнење на иновативниот капацитет на МСП;
- 2) Зајакнување на соработката помеѓу приватниот секторот и образованието;
- 3) Зајакнување на соработката помеѓу малите и средните претпријатија (МСП);
- 4) Зголемување на свесноста за важноста од воведување на иновации и претприемничко однесување;
- 5) Искористување на постоечките/расположиви програми за поддршка на иновациите и конкурентноста на компаниите;
- 6) Привлекување на инвеститори во иновативни проекти;

2. ЦЕЛ

Следејќи ја општата цел на проектот, зголемување на конкурентноста на малите и средни претпријатија во Североисточниот, Скопскиот и Вардарскиот регион, преку воведување на иновативни пристапи во нивното деловно работење, подобрување на иновативните вештини, креирање на иновативна култура и подобрување на соработката со научните

институции, овој документ има за цел да ги идентификува главните приоритети и мерки за зголемување на обемот на иновации во малите и средни претпријатија (МСП), особено по завршување на проектот.

3. ОСНОВНИ ИНФОРМАЦИИ

Во Република Македонија има околу 70.000 активни МСП, од кои само околу 400 имаат воведено иновации за производи, организација и маркетинг во 2014 година. Целните региони зафаќаат околу 50% од сите активни МСП во земјата. Со оглед на динамичкото опкружување, конкурентноста на малите и средните претпријатија зависи од брзината со која може да се презентираат нови производи на пазарот. Иновацијата претставува активност која ги поврзува постоечките ресурси со нови капацитети за создавање на ресурси. Иновацијата понекогаш може да резултира со сосема нов, непознат производ или замена на некоја постоечка функција за поефикасно и успешно работење. Малите и средните претпријатија имаат потенцијал да бидат поиновативни од поголемите фирми, поради нивната флексибилност и нивната способност за брзо и ефикасно интегрирање на пронајдоците создадени од нивните развојни активности.

Повеќето од малите и средни претпријатија во целните региони имаат пристап до информации и можности за вмрежување со други институции поврзани со иновации. Сите овие иницијативи се поддржани од страна на Владата или донаторски организации кои се присутни во земјата, но сепак и покрај тоа иновативните капацитети се на многу ниско ниво. Изведените анализи и истражувања покажуваат дека постои потреба од структуриран и оддржлив пристап кон ова прашање, бидејќи изолираните мерки за поддршка досега не секогаш резултираа со голем успех. Ова е причината зошто сегашниот проект се надградува врз претходно научените лекции и претходните активности во истата област.

Можноста за создавање единствена платформа за иновации во целните региони е од суштинско значење, но исто така од голема важност е и можноста за претставување на потенцијалите на оваа платформа пред партнерите и корисниците од другите региони. Пилот обуките, работилниците, инфо сесиите и други настани и размена на информации претставуваат најсоодветен пристап за мобилизирање на иновативните потенцијали.

Општата цел на проектот е да се придонесе кон зголемување на конкурентноста на МСП во Вардарскиот, Скопскиот и Североисточниот плански регион, преку следниве специфични цели:

1. Воведување на иновативни пристапи во деловните операции на МСП

2. Подобрување на вештините за иновации
3. Создавање на иновативна култура во МСП
4. Подобрување на соработката помеѓу МСП и научно-истражувачките институции

Проектот е во тесна поврзаност со концептот на ЕУ за ткн. “паметна специјализација“ (smart specialization), напорите на Владата на Република Македонија да ги поддржува иновациите преку Фондот за Иновации и Технолошки Развој, како и Регионалните Стратегии за Иновации во трите избрани региони.

Придобивките од проектот ќе бидат директно почувствувани од страна на целната група и крајните корисници, но останува предизвикот како иновациите да допрат до што е можно поголем број на мали и средни претпријатија, не само од различни сектори, туку и на поголем географски простор, кој не е опфатен со овој проект.

4. МЕТОДОЛОГИЈА

Поради својата комплексност проектот генерално опфаќа неколку целни групи - сопственици, менаџери и професионалци во МСП во целните региони на Република Македонија, заедно со претставници на невладини организации, академија и јавен сектор.

Пристапот за зголемување на обемот на иновации во МСП е насочена не само кон 75 менаџери или вработени во МСП, (по 25 од Вардарскиот, Скопскиот и Североисточниот плански регион), и најмалку 10 институции за поддршка на МСП (универзитети, стопански комори, деловни здруженија, кластери на МСП итн.), туку има за цел да влијае на проширување на ефектите од проектот и врз оние МСП и институции кои не се вклучени во спроведување на проектните активности, но би имале корист од зголемување на нивниот иновативен потенцијал.

Бројот на крајни корисници на вработените во МСП како и жителите на трите избрани региони (Вардарски, Скопски и Североисточен), би се проширил и на останатите плански региони, кои не се опфатени со овој проект.

5. ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ОБЕМОТ (SCALING UP) НА ИНОВАЦИИТЕ КАЈ МСП, СТРАТЕГИИ ЗА ИЗЛЕЗ И ОДДРЖЛИВОСТ

5.1 Зголемување на обемот (scaling up) – термилошко разграничување

Зголемувањето на обемот (scaling up) како термин најчесто се користи во образованието, здравството и социјалната заштита, но во последните години станува широко популарно

во областа на иновациите, каде што обично е поврзано со нешто што расте во големина, станува се поголемо. Додека фразата "проширување" на иновацијата беше пронајдена во сите истражувани полиња, не сите области експлицитно го дефинираа она што е означено со концептот. Во академската литература "зголемување на обемот"(scaling up) обично подразбира создавање или донесување на иновации на начин што ќе го зголеми бројот на луѓе кои имаат корист од тоа. Во литературата често се нарекува "приспособливост", кое се фокусира на аспектите на оддржливост на иновациите.

Насоките или моделите на пристап што може да ги скенираат обично се нарекува "од горе надолу" или "оддолу нагоре". Моделите од горе надолу ставаат акцент на хиерархијата, при што донесувањето на одлуки и клучните улоги се групирани првенствено на врвните нивоа на организацијата или поставувањето. Пристапот оддолу-нагоре повеќе ги поттикнува поттикнувањето, моќта и дејствувањето на оние кои не се во позиции на престиж и влијание. Моделот оддолу-нагоре е тесно поврзан со зајакнување на заедницата, организации во заедницата и граѓанските иницијативи. Моделите оддолу нагоре или ориентирани кон заедницата се почесто експлицитно се дискутираат во однос на помалите пилот-проекти или иновации во политиката - обично во енергетиката, образованието и здравството.

Во голема мера постои консензус дека моделот „од горе надолу“ е несоодветен. Постојат и предлози/примери кои експлицитно повикуваат на мешање на двата пристапи, преку кој може да создаде мулти-насочен проток на промени.

Во некои случаи, постои разлика помеѓу проширувањето и зголемувањето на обемот. На пример, Институтот за истражување и иновации во областа на социјалните услуги (ИРИС) прави разлика помеѓу "пренесување" и "зголемување". Пренесувањето е репликација на идеја на друга локација (и) на иста скала, на пр. од еден регион до друг во земјата. Зголемувањето на обемот е проширување во областа на покриеност, на пример, од регион до целата територија на една земја.

Во извештајот за зголемување на обемот на социјалните иновации се наведува дека тие може да се смета дека се зголемиле (scaling up) "кога нивното влијание расте за да одговара на нивото на потреба" (Габриел 2014). Извештајот понатаму опишува два различни начини на размислување за зголемувањето на обемот (scaling up): "квантитативно зголемување", во кое целта е да се зголеми бројот на луѓе кои имаат придобивки од социјалната иновација и "политичко" или "функционално зголемување", во кое итеративните вежби можат да се изградат или да додадат на постојните иновации за да може да има кластери на иновации или иновации во дел од ланецот на снабдување чија цел е да се донесат промени во политиката или правната рамка.

Во литературата, насоките во кои се движи процесот на зголемување на обемот (scaling up), исто така, може да се сметаат за „од горе надолу“ (хиерархиски, централизирано), и „оддолу нагоре“ (индивидуално предводени, предводени од водечките) или релациони (мрежни, партиципативни).

Освен "проширувањето", се користат и други термини за да се опишат слични концепти, како што се дисеминација, дифузија, имплементација, усвојување, ширење итн. Обично еден или повеќе од овие концепти се појавуваат заедно со концептот на "проширување иновација, но постојат и докази кои само разговараат за усвојување или ширење. Според литературата, ова се најчесто користените описи:

- Дифузија - пасивно ширење
- Дисеминација - активни и планирани напори да ги убедат целните групи да усвојат иновација
- Имплементација - активни и планирани напори за воведување на иновации во рамките на една организација
- Одржливост - правење иновативна рутина додека не дојде до застарување

Исто така, недостасува консензус за значењето на "дифузијата". Најчесто се користи во споредба со "дисеминацијата" за да претстави пасивен феномен: "неформален и неконтролиран", "без концентрирана промоција" и "неформални процеси". Сепак, значителна количина на примери го користат терминот „дифузија“ за процесот на проширување на иновациите, усвојување или соопштување. Оваа разлика во концептуализацијата е особено интересно, со оглед на тоа што "дифузијата" се користи многу почесто во однос на теоретски дискусии за зголемување на обемот - макро-поглед на зголемувањето – а "дисеминацијата" најчесто се однесува на неопходната компонента на процесот на зголемување- мезо / микро ниво.

Со оглед на овие концептуални употреби, овој документ користи "зголемување на обемот" (scaling up) во поширока смисла, понекогаш покривајќи ги горенаведените дефиниции.

"Ширење" обично се користи како синоним со дифузијата, прикажувајќи повеќе хоризонтален проток. Ова движење на ширењето може да биде на пример, во рамките на одделот или професионалната заедница или помеѓу секторите во дефиниран географски регион. И покрај двосмислената употреба, таа е најчеста во контекст на иновацијата како систем или политика, или поставувањето како поголемо географско подрачје.

Концептот на "посвојување" е дефиниран многу поретко, иако често се користи, особено во областите на образованието, ИКТ, управувањето и животната средина и енергијата. Се смета дека е процес преку кој ентитетот (организацијата, секторот, поставувањето) доаѓа во знаење, формира ставови, одлучува да преземе или одбие да спроведе иновација.

Исто така се користи и "репликација", испреплетена со терминот адаптација, но е многу ретко дефинирана. Една дефиниција ја објаснува како реимплементација на воспоставената програма во нов контекст на начин кој ја одржува верноста на основните цели, активности и параметри на оригиналната студија.

"Оддржливоста" може да се однесува на тековен процес на зголемување на обемот на иновацијата или воспоставување и повторна употреба на иновацијата. Постои некаква двосмисленост околу значењето на оддржливоста, бидејќи може да се гледа како на самата крајна цел - како "успешен" заклучок - или како друг процес кој продолжува на неодредено време да ја интегрира иновацијата во секојдневното работење и практики или испорака на услуги.

5.2 Стратегија за излез

Стратегија за "излез" се однесува на повлекување на сите надворешно обезбедени ресурси од проектот од цела проектна област. Во контекстот на Виртуелниот Центар за иновации, излезот од проектот може да се однесува на целосно повлекување на надворешната поддршка, или може да се осврне на повлекување на поддршката на дел од неговите компоненти или услуги или намалување на интензитетот на поддршката. Излезот, исто така може да се однесува на завршување на циклусот на финансирање, преку продолжена програма за обновување или долгорочна програма за развој. И на крај, може да вклучува комбинација на повлекување, проширување на програмата или транзиција.

Стратегија за излез од проектот е план во кој се опишува како проектот има намера да ги повлече своите ресурси, истовремено обезбедувајќи дека постигнувањето на целите на проектот не е загрозено и дека напредокот кон овие цели ќе продолжи. Во контекстот на Виртуелниот Центар за иновации, стратегијата за излез може да вклучува неколку сценарија или планови за непредвидени ситуации кои се однесуваат на непознати фактори, како што се недостигот на финансирање, недоволната мотивација на засегнатите страни, недостатокот на институционална поддршка и сл. Плановите за непредвидени ситуации може да вклучуваат и планирање за понатамошни ресурси кога можеби не е можно да се излезе целосно од програмските области.

Целта на излезната стратегија е да се обезбеди оддржливост на влијанијата по завршување на програмата. Исто така, може да се дефинира во поширока смисла како стратегија за оддржливост на проектот, која би можела да се оствари преку постепено повлекување од специфични проектни области, истовремено повлекување од целата проектна област или транзиција кон придруженото програмирање во одбрани области.

Излезната стратегија, кога е планирана со партнерите пред да се заврши проектот, обезбедува подобри резултати и ја поттикнува посветеноста на неговата оддржливост. Покрај тоа, добрата стратегија за излез помага да се решат тензиите кои можат да се појават помеѓу повлекувањето на помошта и посветеноста за постигнување на резултатите од проектот. Стратегијата за излез може да помогне да се разјасни и да се дефинира улогата на донаторот и локалните партнери во рамките на ограничено време, со што се намалува потенцијалот за недоразбирања и идна зависност. Конечно, тоа е од

клучно значење за развојните проекти за кои тие го информираат планот за оддржливост на проектот во некоја следна фаза. Спротивно на тоа, без стратегија за излез, транзицијата на проектот и излезот веројатно ќе бидат понепрактични.

Подолу се наведени три општи пристапи за стратегии за излез. Тие се: 1) намалување, 2) повлекување и 3) пренесување.

1. Намалување

Намалувањето значи постепено редуцирање на проектните активности, користејќи локални организации корисници со цел да се одржат проектни придобивки, додека оригиналниот донатор распоредува помалку ресурси. Постепеното намалување често е прелиминарна фаза за постепено и / или постепено повлекување. Со оглед на краткото времетраење на овој проект и сегашното ниво на развој на структури за управување со Виртуелниот Центар за иновации, постепеното намалување не е најефективната опција што треба да се избере.

2. Повлекување

Во случаите кога повлекувањето е избрано како стратегија за излез, донаторот се повлекува од проектот без пренесување на ингеренциите на друга институција за континуирана имплементација.

Во идеален случај, проектот се повлекува откако ќе се реализираат трајни или самооддржливи промени, со што ќе се елиминира потребата за дополнителни надворешни финансирања. Во контекстот на Виртуелниот Центар за иновации, постигнувањето на ниво на самодоволност преку промени во однесувањето и активности за креирање на средства (како што се обука и консултации) бара долгорочна инвестиција и мала е веројатноста дека ќе се реализира целосно за време на мандатот на проектот. Проектите може да се дизајнираат од почетокот за да се внесат знаења, вештини и материјални средства во определен временски период, како и со финансиските циклуси што се земаат предвид при планирањето на постепеното постепено отстранување.

3. Пренесување

Третиот тип на стратегија за излез од стратегија е "пренесување". Во овој случај, донаторот ги пренесува активностите на проектот на локалните институции или заедници. За време на дизајнирањето и спроведувањето на проектот, акцентот е ставен на градењето на институционалните капацитети, така што понудените услуги може да продолжат преку локалните организации. Пристапот преку пренесувањеа ќе се искористи за овој проект, бидејќи организациите корисник ќе ја преземат контролата и одговорноста за понатамошни услуги поврзани со Центарот во иднина.

Во развојот на фазата пренесување, постојат неколку прашања кои мора да се разгледаат:

- Колку е силна чувството на сопственост / посветеност на Центарот за продолжување на проектните активности?
- До кој степен услугите на Центарот се вреднуваат? Кое е нивото на побарувачка за услугите?
- Дали претставниците на Центарот имаат знаење и вештини потребни за спроведување на проектните активности?
- Дали структурите на организацијата корисник имаат доволен капацитет за институционален и човечки ресурси?
- Дали организацијата корисник има капацитет за спроведување на проекти кои се отпорни на шокови и промени во политичкото и социјалното опкружување?

Критериумите кои се користат за одредување кога да се излезе од програмите се разликуваат. Генерално одлуката кога да се излезе од проектот се базира на три фактори:

1. Временските ограничувања – Генерално, временски рок може да го зголеми фокусот на проектот во воспоставувањето системи на оддржливост или може да наметне вештачки временски ограничувања.
2. Постигнување на влијанието на проектот - Иако постигнувањето на планираното влијание на проектот често пати е тешко да се постигне во одреден временски период, индикаторите за влијанието на проектот понекогаш може да се користат како критериум за излез. Индикаторите за влијание може да помогнат да се информира и да се води временска линија за излезната стратегија.
3. Постигнување на репери (benchmarks) - Репери се однесуваат на мерливи индикатори на идентификувани чекори во процесот на спроведување на стратегија за излез. Тие се дел од матрицата за планирање на мониторинг и евалуација од самиот почеток.

5.3 Оддржливост

Бидејќи еден од главните предизвици за секој проект е да се осигури неговата оддржливост, сите преземени интервенции од самиот почеток ќе бидат имплементирани на начин кој ќе обезбеди највисок степен на долгорочна финансиска оддржливост. За проектот оддржлива организација е онаа што "ја исполнува својата мисија и придонесува кон благосостојбата на целната група".

Оддржливоста на проектните интервенции може да се очекува на две општи нивоа:

- a) Директен придонес преку буџетските ресурси на организацијата корисник, со тоа што преку нејзиниот буџет ќе се одвојуваат ресурси за продолжување со услугите на центарот за иновации. Функционалноста на Центарот по завршувањето на проектот ќе биде одговорност на Фондацијата за Мали и Средни Претпријатија.
- b) Индиректен придонес преку преземање на следните мерки кои ќе придонесат кон создавање на долгорочно оддржливо влијание:

- Зголемување на свеста за воведување на иновации инструмент за ефективен развој на МСП. Подигнување на свеста кај клучните засегнати страни за придобивките од воспоставените силни, оддржливи и продуктивни партнерства врз основа на троен хеликс модел на соработка помеѓу приватниот сектор, научно истражувачките институции и јавните институции, кои ќе ја подобрат секторската соработка и ќе придонесат кон поттикнување на иновации. Зголемената свест за создавање на партнерства ќе се искористи како основа за понатамошни активности во воспоставувањето на практични примери за таква соработка.
- Зајакнување на капацитетот на организацијата корисник за управување со Виртуелниот Центар за иновации. Зајакнувањето на капацитетите на органите на Центарот за обезбедување соодветни услуги ќе им овозможи пренамена на ресурсите (време, човечки ресурси, финансиски) кон активности кои првенствено се насочени кон зголемување на конкурентноста и растот на МСП.
- Обезбедување прилагодени совети за институционализација на процесот, со особен фокус на кадровско екипирање, правен статус, известување, финансирање итн. Посебен акцент ќе биде посветен на оддржливоста на работењето и обезбедување на совети за алтернативни модели за оддржливост
- Промоција на резултатите од проектот преку рановидни промотивни материјали и активности кои ја подобруваат видливоста. Потенцијалите и придобивките од Виртуелниот Центар за иновации ќе бидат промовирани преку материјали за видливост кои ќе бидат дистрибуирани директно до сите заинтересирани страни.

Дополнително, спроведувањето на проектот и посебно пристапот за зголемување на обемот би можело да има структурно влијание на ниво на политика преку промовирање на партиципативен и конзистентен пристап на јавните институции во процесите на креирање на политиката за иновации и изготвување на законодавство, со системска соработка и консултации со бизнис секторот и други засегнати страни.

6. ЧЕКОРИ ПРИ ГРАДЕЊЕ НА ПРИСТАП И СТРАТЕГИЈА ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ОБЕМОТ

6.1 Концептуална рамка за пристап за зголемување на обемот

Рамката на слика 1 прикажува начин за систематско размислување, што ќе се применува во оваа Анализа на пристапот за зголемување на обемот. Се состои од пет елементи во рамките на овалната форма и пет стратешки изборни области. Рамката се раководи од четири клучни принципи кои се: системско размислување; фокус на оддржливост;

постојано подобрување; и почитување на принципите за родова еднаквост и принципи за човекови права.

Слика 1. Рамка за зголемување на обемот на иновациите



Табела 1. Стратешки избори при развој на стратегија за зголемување

Стратешки избори	Примери
Видови на зголемување на обемот	<ul style="list-style-type: none"> Вертикално зголемување — институционализирање преку политики, легални и буџетарски системи на промена

	<ul style="list-style-type: none"> • Хоризонтално зголемување – експанзира/репликација • Диверзификација • Спонтано зголемување
Можни избори за секоја од горенаведените стратегии	
Дисеминација и застапување	<ul style="list-style-type: none"> • Лична: обука, менторство, советодавни услуги, техничка помош, дијалог на ниво на носители на политики • Друга: веб страни, социјални медиуми, публикации, изјави за медиуми, водичи
Организациски процес	<ul style="list-style-type: none"> • Зголемување на обемот (scaling up) – ниво на географско проширување • Динамика (постепена или забрзана) • Број на вклучени организации/институции • Централизирано или децентрализирано • Флексибилен (адаптивен) или фиксен процес • Процес на учество или надворешно мотивиран од страна на донатори или експерти
Мобилизирање на ресурси	<ul style="list-style-type: none"> • Калкулација на трошоци • Поврзување со механизми за финансирање • Обезбедување на соодветна алокација на буџет
Мониторинг и евалуација	<ul style="list-style-type: none"> • Посебни индикатори за следење на процесот, резултатите и влијанието од зголемувањето (scaling up) • Статистички податоци • Студии • Локални оценувања • Анализа на животна средина

Чекори при развивање на стратегија за зголемување на обемот (scaling-up) на иновации

1. Планирање на активности за зголемување на обемот (scaling-up) на иновации;
2. Јакнење на капацитетите на организацијата за спроведување на зголемувањето на обемот (scaling-up);
3. Оценување на опкружувањето и планирање на активности за зајакнување на потенцијалот за зголемување;
4. Зајакнување на капацитетите на тимот за ресурси за поддршка на зголемувањето на обемот;
5. Донесување на стратешки одлуки за поддршка на вертикално зголемување на обемот (институционализација);
6. Донесување на стратешки одлуки за поддршка на хоризонтално зголемување на обемот (експанзија/реплицирање);
7. Определување на улогата на диверзификација;
8. Планирање на активности за спонтано зголемување на обемот (scaling up);
9. Финализирање на стратегијата за зголемување на обемот (scaling-up) и идентификување на следни чекори;

Сите аспекти на анализа, планирање и донесување одлуки во развивање на пристап за зголемување на обемот на иновации треба да се темелат на следниве основни принципи:

- *Системско размислување:*
Системско размислување значи да се биде свесен дека проширувањето и институционализацијата на иновациите се јавува во сложена мрежа на интеракции и влијанија, кои треба да се земат предвид, со цел да се обезбеди успех во зголемувањето на обемот. Системското размислување особено се однесува на меѓусебните односи меѓу иновациите, организацијата корисник, тимот за ресурси и опкружувањето. Секоја измена на еден од елементите елемент влијае врз останатите. Соодветен однос или рамнотежа меѓу овие елементи е голема задача при дизајнирањето и спроведувањето на пристапот за зголемување на обемот.
- *Фокусирање врз оддржливоста:*
Зголемувањето на обемот мора да се развива имајќи во предвид оддржлива политика и програма развој, вклучувајќи ги и напорите кон институционализирање на иновациите во политиките, буџети итн.
- *Постојано подобрување:*
Оценување и подобрување на процесот претставува дел од процесот на стратешко планирање. Овиј принцип особено се однесува на леснотијата или тежината со која се спроведува процесот на зголемување на обемот на иновативноста, врз основа на атрибути на успехот кои претходно биле идентификувани преку практично искуство.
- *Почитување на човековите права, еднаквоста и родовата перспектива:*
Зголемувањето на обемот треба да се заснова на вредностите на човековите права и водени од принципите на учество и давање на услуги врз основа на претходно утврдените потреби на корисниците. Пристапот кон зголемување треба да ги има

во предвид човечкото достоинство, потребите и правата на ранливите групи и родовите перспективи, како и промовирање на правичен пристап за сите до квалитетни услуги.

Чекор 1. Планирање активности за зголемување на обемот на иновации на можноста за експанција на Центарот за иновации



Иновацијата се однесува на Виртуелниот Центар за иновации (во натамошниот текст Центарот) чии функции треба да се прошират, односно зголемат (scaled up)

Стратегијата за зголемување на обемот (scaling-up) на иновации на МСП е базирана на обидите да се прошират активностите на Виртуелниот Центар за иновации во нови пилот локации и со додавање на нови дополнителни услуги, со цел овозможување пристап до нови клиенти.

Започни со дефинирање на основните функции на Центарот

Бидете јасни за тоа што треба да се зголемува: да се идентификува што е предмет на зголемување (во овој случај тоа се услугите на Виртуелниот Центар за иновации) и да се наведат сите компоненти. Ова треба да вклучува и хардверски компоненти, како што се технологии и производи, како и софтверски компоненти, како што се обука, надзор и други менаџерски интервенции. Прашањето: "Кои активностите беа потребни за да се прошират услугите или зголеми работата на Центарот?" помага да се идентификуваат сите релевантни компоненти на овој процес.

Процени ги атрибутите кои влијаат на процесот на експанзија на Центарот и идентификувај ги потребните акции

Табелата 2 ги претставува прашањата кои треба да се одговорат за секој од дефинираните атрибути. Во третата колона се дадени препораки за кои активности треба да се преземат за зголемување на шансите за успешна експанзија. Препорачаните активности се основни елементи на стратегијата за зголемување на обемот (scaling-up) на иновации. Прашањата и препораките не се ограничени, односно можат да се одадат и нови доколку се смета за потребно.

Табела 2. Прашања и препораки за можноста за експанзија на Виртуелниот центар за иновации

Елемент	Клучни прашања	Препораки
Кредибилитет	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дали резултатите од пилот пробата се документирани? 2. Колку се релевантни податоците? 3. Дали се потребни дополнителни податоци? 4. Дали е направена проекција за функционирање на Виртуелниот Центар за иновации во нова средина? 	<p>Документирај ги резултатите на јасен и концизен начин така што лесно ќе можат да бидат споделени со засегнатите страни.</p> <p>Собери дополнителни податоци.</p> <p>Тестирај го функционирањето на Центарот во реална средина.</p>
Забележителност	<ol style="list-style-type: none"> 1. Колку се забележителни резултатите? 	<p>Создади можности за засегнатите страни да бидат во тек со резултатите.</p>
Релевантност	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дали Виртуелниот Центар за иновации ги адресира потребите на потенцијалните клиенти? 	<p>Јасно дефинирај ги потребите кои треба да бидат адресирани.</p> <p>Пронајди начини за подобра комуникација на релевантноста со носителите на одлуки и засегнатите страни.</p>
Релативна предност	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дали со Виртуелниот центар се решаваат проблеми кои не биле адресирани до неговото функционирање? 2. Дали е повеќе ефективен и ефикасен во однос на трошоците од другите 	<p>Наведи ги и искомунуцирај ги предностите.</p> <p>Искалкулирај ги трошоците и пресметај ја ефикасноста.</p>

	инструменти кои претходно биле користени?	
Ниво на комплексност	<ol style="list-style-type: none"> 1. Што ново нуди Виртуелниот Центар за иновации, во однос на претходните иницијативи? 2. Кое е нивото на техничка софистикација? 3. Дали воведувањето на Центарот може да придонесе за создавање на конфликти во организацијата корисник? 4. Дали се обезбедени неопходните финансиски и човечки ресурси за експанзија на Виртуелниот центар за иновации? 	<p>Настојувај да се поедностават процесите, без да се компромитираат основните компоненти.</p> <p>Предвиди ги и минимизирај ги конфликтите.</p> <p>Пронајди начини за мобилизирање на дополнителни ресурси преку постоечките канали.</p>
Компатибилност	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дали е Центарот компатибилен со постоечките вредности и услуги на организацијата корисник? 2. Дали ќе биде тешко одржувањето на основните вредности на Центарот со спроведување на експанзијата? 3. Дали се неопходни некои логистички промени, за спроведување на експанзијата? 4. Кои компоненти ќе мораат да се прилагодат на локалниот контекст? 	<p>Изврши ја експанзијата на начин кој ќе овозможи компатибилност.</p> <p>Развиј индикатори за системот на мониторинг, кои ќе планираат активности за зачувување на основните вредности.</p> <p>Идентификувај начини за минимизирање на последиците од промените кои евентуално ќе се случат.</p> <p>Идентификувај локални прилагодувања но без да се компромитираат основните функции на Центарот.</p>

Можност за тестирање	Дали организацијата корисник може претходно да го испроба функционирањето на Центарот без сосема да го вгради во својата основна дејност?	Постепено проширување на иновациите
----------------------	---	-------------------------------------

Размислете за заклучоците што се постигнати со анализа на Иновативниот Центар за иновации и одговорете на прашањето: "Дали е сè уште соодветно да се продолжи со плановите за зголемување на обемот?"

Ако одговорот е да, продолжете со чекорите подолу. Меѓутоа, ако зголемувањето, односно проширувањето на обемот на услуги на Центарот е премногу сложена, скапа, трудоинтензивна работа, која е премногу тешка за репликација и институционализација во поголем обем, тогаш запрете и размислете одново пред да продолжите со другите чекори.

Сумирајте ги препорачаните активности кои произлегуваат од проценката за можноста за зголемување на обемот (scalability) на иновацијата

Третата колона од табела 2 сугерира разгледување на начините на кои може да се зајакне приспособливоста на иновацијата. Препорачаните активности кои произлегуваат од анализата сега треба да се сумираат. Овие акции, како и оние од чекорите од 2 до 8, се главните состојки од кои ќе се формулира целокупната стратегија за зголемување на обемот, во чекор 9.

Чекор 2. Зајакнување на капацитетите на организацијата корисник за спроведување на зголемувањето на обемот (scaling up)



Организација корисник е онаа институција или организација од која се очекува да ги превземе функциите на Виртуелниот Центар за иновации.

Сите организации корисници поседуваат силни и слаби страни - карактеристики што можат да го олеснат или да го попречат процесот на зголемување на обемот. За успешно

зголемува потребни се реални очекувања, како и стратегии за градење институционален капацитет за експанзија. Организациите корисници можат да бидат различни – организација за поддршка на бизниси, бизнис асоцијација, научно истражувачка институција, невладина организација или сојуз на невладини организации, мрежа на приватни даватели на услуги, итн.

Започнете со разјаснување која е организацијата корисник

Во многу случаи ќе биде јасно кои организации треба да ја прифатат и имплементираат иновацијата, односно да ги преземат функциите на Виртуелниот Центар за иновации. Тоа можат да бидат различни видови на организации, но сепак, задачата може да се претвори во предизвик кога нема очигледен корисник, или кога се вклучени неколку партнери и нивните улоги во текот на зголемувањето се нејасни. Во овие случаи од суштинско значење е да се идентификуваат кои организации треба да бидат вклучени и кои ќе преземат водство. Капацитетот за спроведување на иновацијата во голем обем треба да биде одлучувачки фактор во овој избор.

Проценете го капацитетот на организацијата корисник за спроведување на зголемувањето на обемот на иновации

Процесот на зголемување на обемот (scaling-up) поуспешно ќе се спроведува доколку организацијата корисник ги поседува следниве атрибути:

- членовите на организацијата корисник имаат потреба и се вистински мотивирани да ја спроведат;
- организацијата корисник има соодветен капацитет за спроведување, овластување за донесување одлуки и лидерство;
- избрано е соодветно време и околности.

Следната табела ги претставува клучните прашања на кои треба да се одговори за секоја од атрибутите. Во третата колона се наведени кои активности можеби ќе бидат потребни за да се зајакне потенцијалот за зголемување на обемот на иновативноста во рамките на корисничката организација. Овие препорачани активности ќе бидат темели на пристапот за зголемување.

Табела 3. Прашања поврзани со организацијата корисник и потребни активности за зголемување на потенцијалот за зголемување на успехот

Елемент	Клучни прашања	Препораки
Согледана потреба	1. Дали е постои потреба за Виртуелниот Центар за иновации? Дали тој придонесува за остварување на политичките приоритети?	Зајакни ја согледаната потреба/мотивација преку застапување вклучувајќи и формални и неформални канали.

	<p>2. Дали постојат поединци во организацијата кои се особено заинтересирани за проширување на активностите на Центарот?</p>	<p>Идентификувај ги и работи со локалните лидери.</p>
<p>Капацитет за спроведување</p>	<p>1. Дали организацијата корисник поседува капацитети во однос на:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Технички вештини - Обука - Логистика/набавки - Супервизија - Лидерство и координација - Мониторинг и евалуација - Простории и опрема - Вредности во насока на поддршка на иновации - Човечки ресурси - Процедури и законска рамка за воведување на Центарот? <p>2. Дали пилот проектот овозможува да се зајакнат капацитетите на организацијата корисник?</p> <p>3. Дали организацијата корисник може да ги абсорбира услугите на Центарот без да има последици за своите основни функции?</p>	<p>Проширувај ги активностите во области каде постојат основни капацитети.</p> <p>Идентификувај ги можностите за мобилизирање на дополнителни ресурси внатре во рамките на организацијата корисник.</p> <p>Залагај се за законски промени доколку е тоа потребно.</p> <p>Пронаоѓај нови начини за јакнење на капацитетите за време на експанзија.</p> <p>Имај во предвид зајакнување на капацитетите уште пред отпочнување со експанзијата.</p> <p>Како евентуалните негативни последици можат да бидат намалени или елиминирани?</p>
<p>Соодветно време и околности</p>	<p>1. Дали во организацијата корисник се случуваат одредени промени кои можат да влијаат на успешноста на зголемувањето на обемот</p>	<p>Прилагоди ја стратегијата за зголемување на обемот (scaling-up) за да се максимизираат можностите и минимизираат заканите.</p>

	(scaling up)?	
	2. Дали тие промени претставуваат можност или закана?	

Чекор 3. Проценка на опкружувањето и планирање на активности за зајакнување на потенцијалот за зголемување на обемот (scaling-up) на иновации на МСП



Опкружување ги претставува сите оние услови и надворешни фактори, надвор од организацијата корисник, но кои влијаат на процесот на зголемување на обемот (scaling up)

Разбирањето на различните видови на опкружување во кои се случува проширувањето и институционализацијата на иновациите помага да се воспостават реални очекувања за динамиката и обемот на зголемувањето, како и за другите аспекти на стратегијата. Со оглед на тоа што опкружувањето обично е сложено, целите на првичното зголемување треба да бидат поограничени, барем на почетокот, од она што би било идеално. Опкружувањето постојано се менува и условите често се разликуваат од еден регион до друг. Оттаму, оценката на опкружувањето треба да биде тековен процес и стратегијата за зголемување на обемот треба да се прилагоди на променливите околности.

Започнете со идентификување на различните елементи на опкружувањето од значење за зголемувањето

Кои се различните средини што ќе влијаат на процесот на зголемување на обемот? Потребно е да се разгледа контекстот на политиката и политичкиот систем, достапноста на донаторската поддршка, бирократската структура и културата, целокупниот сектор на иновации, социоекономскиот и културниот контекст и потребите и правата на луѓето. При оценувањето на елементите на опкружувањето, треба да се разгледаат не само формалните односи, туку и неформални, вклучувајќи и политички врски.

Што може да се направи за да се максимизираат можностите и да се минимизираат ограничувањата од страна на опкружувањето?

Во следната табела се содржани клучните прашања на кои треба да се одговори за различните видови на опкружување. Во втората колона се наведени кои активности можеби ќе бидат потребни за да се максимизираат можностите и да се минимизираат ограничувањата. Препорачаните активности се темели на пристапот за зголемување на обемот.

Табела 4. Можности / ограничувања и препорачани активности поврзани со опкружувањето

Клучни прашања	Препораки
1. Во однос на опкружувањето дали повеќе постои поддршка или спротивставени страни за основање на Виртуелниот Центар за иновации?	Мобилизирај поддршка и намалија опозицијата преку вклучување на влијателни поединци, групи или институции.
2. Кои засегнати страни треба да бидат вклучени?	Употребувај и формални и неформални канали на комуникација.
3. Кои формални или неформални врски можат да бидат од корист?	Развиј мрежа на поддржувачи.
4. Како можат да се ангажираат лидерите во заедницата и како да се неутрализираат опонентите?	Создади флексибилност во стратегијата за зголемување на обемот (scaling-up) за да може полесно да се прифатат евентуалните промени.
5. Дали можностите или бариерите има шанси да се променат во блиска иднина? Кои аспекти имаат повеќе веројатност да се променат?	Соработувај секогаш и секаде кога е можно.
6. Дали постојат некои други иницијативи кои можат да послужат во проширување на активностите на Центарот за иновации?	Обезбеди анализа на опкружувањето како континуиран процес кој е поврзан со носење на одлуки.
7. Како различните компоненти на опкружувањето ќе бидат следени за да може да се реагира соодветно доколку е потребно?	

Чекор 4. Зајакнување на капацитетот на тимот за ресурси за поддршка на зголемувањето на обемот (scaling up)



Тимот за ресурси се однесува на поединците и организациите кои го промовираат користењето на услугите на Центарот.

Зголемувањето на обемот не е исто што и рутинската програма за имплементација. Потребни се разновидни специјални технички, менаџерски, лидерски и финансиски вложувања за да се поддржи. Нивното обезбедување е клучна задача на ресурсниот тим, кој може или не мора официјално да биде назначен да дејствува во оваа улога. Силен ресурсен тим со соодветни вештини и доволно посветеност за време е главен фактор во обезбедувањето на успехот на зголемувањето.

Започнете со разјаснување кој го олеснува развојот и тестирањето на иновацијата. Дали овие лица / институции ќе продолжат да служат како членови на ресурсниот тим за време на зголемувањето на обемот?

Тимот за ресурси обично ги вклучува клучните поединци и институции кои биле дел од развојот на иновацијата, во случајов Виртуелниот Центар за иновации. Тие можат да придонесат за детално разбирање на предностите и слабостите на интервенциите и на можните предизвици кои се вклучени во зголемувањето на обемот. Меѓутоа, бидејќи проширувањето подразбира различни предизвици од дизајнирањето па се до спроведувањето на пилот, демонстративен или експериментален проект, важно е да се обезбеди дека новите и дополнителните вештини, особено менаџерската експертиза и вештини за застапување, се добро застапени. Идеално, барем некои членови на организацијата корисник треба да се вклучени во развојот на Центарот. Во секој случај, клучните поединци од организацијата треба да бидат вклучени во ресурсниот тим кога стратегијата за проширување се развива и последователно се имплементира. Претставниците на организацијата корисник можат да придонесат со своето знаење, капацитети и процеси на донесување одлуки. Нивната двојна улога како членови на ресурсниот тим и организацијата корисник, тие се уво специфична состојба од која можат да го олеснат зголемувањето. Тимот за ресурси често ќе се состои од две групи - основна група на фацилитатори кои се водени од, или работат под надзор на техничка советодавна група составена од истакнати лидери, технички експерти или креатори на политики. Таквата широка група служи за две цели: добивање на техничко и политичко

водство, истовремено обезбедувајќи поддршка на критичен сет на засегнати страни од организацијата корисник или другите претставници на опкружувањето. Ова покажува дека ресурсниот тим, организацијата корисник и опкружувањето можат да се преклопат до одреден степен.

До кој степен ресурсниот тим ги има потребните атрибути за да го поддржи зголемувањето на обемот?

Поголема е веројатноста ресурсните тимови да бидат успешни во постигнувањето на целите за зголемување, доколку ги имаат следните карактеристики:

- ефективни и мотивирани лидери со визија, кои имаат авторитет и кредибилитет кај организацијата корисник;
- разбирање од страна на политичките, социјалните и културните средини во кои се одвива проширувањето;
- способноста да се идентификуваат и генерираат финансиски ресурси;
- длабоко разбирање на капацитетите и ограничувањата на организациската корисник;
- капацитет за обука на членовите на организацијата корисник;
- капацитет да се помогне на организацијата корисник со интервенции за спроведување на зголемувањето на обемот;
- способноста и вољата на креаторите на политиката, владините службеници и програмските менаџери да се залагаат за Центарот;
- вештините и искуството со зголемување на обемот;
- можноста за обезбедување на поддршка во текот на повеќегодишниот период.

Табелата 5 ги претставува клучните прашања во однос на ресурсниот тим. Во третата колона се наведени препораки за активности кои можеби ќе бидат потребни за да се подобрат шансите дека ресурсниот тим најдобро може да го поддржи напорите за зголемување на обемот.

Табела 5. Клучни прашања и препораки поврзани со ресурсниот тим

Елемент	Клучни прашања	Препораки
Лидерство и кредибилитет	Дали тимот е респектиран од страна на организацијата корисник?	Вклучи некој во тимот кој ќе ужива кредибилитет (на пример некој почесен член на организацијата)
Вештини	Дали постојат неопходните вештини за: <ul style="list-style-type: none"> - Обука - Стратегиски менаџмент 	Настојувај да ги изградиш овие вештини: мобилизирај ја неопходната помош и вклучувај нови,

	<ul style="list-style-type: none"> - Застапување - Човечки права и родова еднаквост - Истражување, мониторинг и евалуација - Мобилизирање на ресурси? 	компетентни членови во тимот.
Искуство	Дали тимот го има неопходното искуство за зголемување на обемот (scaling up) на иновации, застапување и развој на политики?	Ангажирај членови на тимот со искуство или обезбеди соодветни ресурси за посета на слични проекти успешни во зголемување на обемот (scaling-up) на иновации.
Обем	Дали е тимот доволно голем во однос давање на соодветна обука, застапување и вмрежување?	Зголеми го тимот или прилагоди ја динамиката за да обезбедиш соодветна поддршка.
Ресурси	Дали постојат доволно ресурси на располагање за поддршка на работата на тимот за ресурси?	Мобилизирај ресурси и прилагоди ја динамиката и обемот на зголемувањето на обемот (scaling up) за да бидеш сигурен дека тимот за ресурси моѓе да дава соодветна поддршка.
Стабилност	Дали клучните членови на тимот планираат да останат до крајот на целиот процес на зголемување на обемот (scaling-up)?	Пронајди начини да обезбедиш стабилност на тимот.

Чекор 5. Носење на стратешки одлуки за поддршка на вертикално зголемување на обемот (scaling up) - институционализација



Вертикално зголемување се однесува на политички, законски, буџетски и други системски промени кои се неопходни за институционализирање на Центарот на национално и под-национално ниво.

Чекорите 1, 2 и 4 покажаа кои активности мора да се преземат за да се осигури дека Центарот, организацијата корисник и ресурсниот тим имаат карактеристики со најголем потенцијал за обезбедување на успешно зголемување, додека чекор 3 покажа како можностите во опкружувањето треба да се максимизираат за успех. Дизајнирање на стратегија за зголемување на обемот на иновации, исто така, вклучува правење стратешки избори за видовите на зголемување што треба да се следат. Овој и следните три чекори се однесуваат на различните типови во однос на секоја од останатите критични области: дисеминација и застапување; организациски процес; трошоци / ресурси; и мониторинг и евалуација.

Вертикалното зголемување на обемот изискува разбирање на политиката за поддршка на иновации и поврзаните политички процеси. Исто така, потребно е знаење поврзано со планирањето на иновативните системи, буџетските циклуси, финансирањето, програмските структури, менаџментот, човечките ресурси, логистичките и информативните потреби. Ова вклучува разбирање за тоа како зголемувањето може да се поврзе со стратегии за развој и финансирање на макро ниво, како што се Стратегии за поддршка на иновации, Индустриската политика, програмата на Фондот за Иновации и Технолошки развој и други механизми за финансирање поддржани од донатори.

Специфичните активности кои треба да се преземат за да се институционализира иновацијата преку политички, политички, правни, регулаторни, буџетски или други промени во областа на иновации, ќе варираат во зависност од контекстот.

Кога владата е заинтересирана за иновацијата и евентуалното проширување уште од почетокот на дизајнирање на пилот, ќе биде полесно вертикалното зголемување. Таа може веднаш да се фокусира на конкретни активности потребни за вклучување на иновацијата во постоечкиот систем за поддршка на иновации на национално или субнационално ниво.

Исто така, институционализирањето на иновациите во НВО или во приватниот сектор веројатно ќе биде помалку сложено отколку во јавниот сектор, бидејќи тие помалку се предмет на формална политичка контрола и сложени бирократски процедури од колку во јавниот сектор.

Кога иновациите се тестирани во рамките на невладина организација се очекува да бидат зголемени во рамките на невладиниот сектор, интеракциите со владата и поширокиот систем на политика ќе бидат поограничени, но не можат да се игнорираат. Меѓутоа, кога иновацијата е пилотирана во рамките на една невладина организација, но треба да се зголемува во рамките на јавниот сектор, нејзиното интегрирање во политиките, нормите и програмските процедури најверојатно ќе биде предизвик.

Започнете со разјаснување на политичките, правните, политичките, регулаторните, буџетските и другите системи кои се потребни за да се обезбеди иновацијата да биде институционализирана.

Табела 6. Неопходни промени потребни за институционализирање иновацијата

Категорија на промена	Потреба за промена (да/не/непознато)	Опис на потребните промени и начин на нивно адресирање
Политика		
Политичка воља		
Законски промени		
Регулатива, норми, упатства		
Финансирање и буџет		
Логистика		
Регулатива, норми, упатства		
Финансирање и буџет		
Логистика		
Управување со информациски системи (МИС)		
Супервизија		
Оценување на вработените и нивниот учинок		

Програма за обука		
Друго		

Во табела 7 се претставени клучните прашања на кои треба да се одговори за промените кои се од суштинско значење и сугерираат кои активности можеби ќе бидат потребни за да се подобрат перспективите што се одвиваат вертикално.

Табела 7. Стратешки избори и препорачани активности поврзани со вертикално зголемување на обемот

Област на стратешки избор	Клучни прашања	Препораки
Дисеминација/застапување	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кои се соодветни пристапи за промовирање на потребните промени? 2. Кои формални и неформални канали на застапување можат да бидат искористени? 3. Како да се создаде општо чувство на сопственост, така што на Виртуелниот Центар за иновации нема да се гледа како на нешто наметнато од надвор? 	<p>Користи различни канали за застапување, како на пример следниве:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Информации за носителите на одлуки - Состаноци со клучните засегнати страни - Лично застапување - Политичко влијание - Придонес во националната политика и буџетските процеси поврзани со иновации. <p>Редовно посетувај ги пилот локациите за да создадеш добри врски со засегнатите страни и за да се зголеми нивната посветеност.</p>
Организациски процес	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кои ќе биде одговорен за управување со промените? 2. Каква техничка 	<p>Обезбеди тим за ресурси, кој се состои од искусни членови, способни за фасилитирање на промените.</p>

	<p>поддршка ќе биде потребна за промените и на кој начин да се мобилизира?</p> <p>3. Како можат различните видови на промени да бидат иницирани?</p> <p>4. Како поддршката за иновации преку Виртуелниот Центар моѓе да се поврзе со националните политики за иновација?</p> <p>5. Во кои временски периоди треба промените да се случат?</p>	<p>Процени ги потребите за техничка поддршка, и пронајди начини за јакнење на националниот капацитет.</p> <p>Залагај се за промени во носење на одлуки на форуми на национално, регионално и локално ниво.</p> <p>Поврзи ги активностите на Центарот со постоечките реформи во полето на иновации на национално ниво.</p> <p>Одредувај приоритети и воспостави крајни рокови.</p>
Мобилизирање на ресурси	<p>1. Дали се достапни ресурсите и неопходните трошоци за дисеминација и воведување на промени?</p> <p>2. Како може да се влијае врз процесот на буџетирање и како потребните трошоци да се предвидат во националните буџети за иновации?</p>	<p>Вклучи ги потребите за активности за застапување и персонал во предлог проекти.</p> <p>Вклучи се во националните процеси поврзани со планирање на буџетите за иновации.</p>
Мониторинг и евалуација	<p>1. Како да се мониторира и евалуира процесот на вертикално зголемување?</p> <p>2. Кои индикатори се</p>	<p>Создади едноставни начини за следење на активностите и постигнувањата поврзани со вертикалното</p>

	соодветни?	<p>зголемување и проценувај ги дополнителните потреби.</p> <p>Користи ги сознанијата од мониторинг и евалуација за прилагодување на стратегијата за зголемување на обемот (scaling up) на иновации на МСП.</p>
--	------------	--

Чекор 6. Донесување на стратешки избори за поддршка на хоризонтално зголемување на обемот (scaling up) (експанзија/репликација)



Експанзија или репликација се однесува на хоризонтално зголемување (scaling up). Виртуелниот Центар за иновации може да биде реплициран на различни географски локации или може така да биде проширен за да им дава услуги на различни видови на клиенти.

Проширувањето на иновациите бара стратешки избори за тоа како Центарот ќе се организира и како неговите услуги ќе се дистрибуираат во нови области или на различни групи на клиенти, како ќе се организира експанзијата, како ќе се мобилизираат ресурсите и како ќе се следат и оценуваат процесот, резултатите и влијанијата. Овие избори треба да се направат на начини кои вклучуваат разгледување на сите елементи на системот за зголемување на обемот. Успешно зголемување ретко вклучува механичко повторување на иновациите. Напротив, тоа значи прилагодување на процесот на проширување за да одговараат на различните контексти во опкружувањето во еден регион или подрегион.

Во наредната табела се прикажани клучните прашања на кои треба да се одговори за хоризонталното зголемување. Во третата колона се наведени кои активности можеби ќе бидат потребни за да се подобрат изгледите дека иновацијата може успешно да се прошири.

Табела 8. Стратешки избори и препораки поврзани со хоризонтално зголемување на обемот (scaling up) на иновации на МСП - експанзија/репликација

Област на стратешки избор	Клучни прашања	Препораки
Дисеминација/застапување	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кои политички, лични и други неформални канали и односи можат да бидат искористени за да се убедат нови област (региони, општини) да воведат Виртуелен Центар за иновации, како иновативен модел или иновација сама по себе? 2. Како ќе биде иновацијата пренесена (обука, техничка помош, менторство, масовни медиуми, извештаи, информации за јавноста, итн.)? 3. Дали комуникацијата за новите аспекти е прилагодена и соодветно презентирана кон различните целни групи? 	<p>Идентификувај ги клучните носители на одлуки кои имаат влијание во експанзијата и пронајди начин за нивно активно вклучување</p> <p>Пред почнување со експанзија, добиј се со нови искуства од други пристапи за дисеминација.</p> <p>Преиспитај го начинот на кој иновацијата е искомунцирана и презентирана тогаш кога е потребно.</p>
Организациски процес	<ol style="list-style-type: none"> 1. Колку локации се очекува да ја прифатат иновацијата? 2. За кој временски 	<p>Процени ги очекувањата за обемот и динамиката на зголемување на обемот (scaling up) и постави цели за</p>

	<p>период ќе се случи експанзијата? Дали спроведувањето ќе се извршува во фази или наеднаш?</p> <p>3. Кои се реалните очекувања на краток и среден рок и кои се долгорочните цели?</p> <p>4. Дали постојат значителни разлики помеѓу новите локации? Ако е така, кои прилагодувања на иновациите се неопходни?</p> <p>5. Дали ќе се вклучат нови партнери кои ќе го поддржат или спроведат зголемувањето?</p> <p>6. Далу пристапот ќе ги вклучува засегнатите страни?</p>	<p>природата на иновацијата, капацитетите на ресурсниот тим, организацијата корисник и можностите или пречките кои доажаат од опкружувањето.</p> <p>Прилагоди ги различните компоненти на иновацијата на потребите на различните локации.</p> <p>Воспостави ефективна координација помеѓу партнерите.</p> <p>Вклучи ги засегнатите страни од заедницата, истовремено внимавајќи на прекумерена инволвираност, која би го направила процесот неефикасен.</p>
<p>Мобилизирање на ресурси</p>	<p>1. Дали трошоците за експанзија ќе бидат исти во секоја нова локација?</p> <p>2. Дали е можна економија на обемот?</p> <p>3. Дали е можно експанзијата да биде организирана поефикасно?</p> <p>4. Дали има доволно ресурси на располагање</p>	<p>Пресметај ги трошоците за спроведување на иновацијата.</p> <p>Создавај партнерства со други релевантни иницијативи со цел намалување на трошоците.</p> <p>Поврзи го Виртуелниот Центар за иновации со стратегиите за иновации на национално ниво.</p>

	за да се овозможи експанзијата или е потребно мобилизирање на дополнителни? На кој начин?	
Мониторинг и евалуација	<ol style="list-style-type: none"> 1. Како процесот, резултатите и влијанието ќе бидат следени и евалуирани? 2. Дали Центарот ќе продолжи да ги произведува истите резултати и влијанија, како во неговата првична замисла? 	<p>Дефинирај соодветни индикатори за мониторинг.</p> <p>Користи релевантни статистички податоци од кои можат да се извлечат корисни информации за мониторинг.</p> <p>Создади едноставни процедури за следење на процесот на експанзија.</p> <p>Спроведи интензивни квалитативни истражувања за да се здобиеш со нови знаења за процесот и пречките за експанзија.</p> <p>Следи го постигнувањето на резултатите и на влијанието.</p> <p>Користи ги резултатите од мониторинг и евалуација за прилагодување на пристапот за зголемување.</p>

Чекор 7. Определување на улогата на диверзификацијата



Диверзификација, или како што се нарекува функционално зголемување на обемот (scaling up) се состои од тестирање и додавање на нови елементи на иновацијата на онаа која што се зголемува. Во конкретниот случај со Виртуелниот Центар за иновации, тоа би значело додавање на дополнителни услуги, односно проширување на основните функции.

Пример за диверзификација е додавање на дополнителни услуги наменети за компании од определен сектор. Диверзификацијата обично се одвива кога се идентификуваат нови потреби за време на зголемувањето, а интервенциите за нивно решавање се тестираат и се инкорпорираат во оригиналната иновација.

Ако нова иновација треба да се додаде на оној што во моментот се зголемува, ќе биде неопходно да се продолжи преку чекорите 1-6 со примена на прашања и размислувања за овој додаден сет на интервенции.

Додавањето на нова иновација во постоечкиот пакет на интервенции што се прошируваат, дополнително го зголемува товарот. Важно е да се обезбеди правилна имплементација на оригиналната иновација пред да се додадат нови услуги или да бидете сигурни дека организацијата корисник и ресурсниот тим имаат капацитет да продолжат успешно со проширен обем на задачи

Сумирајте ги потребните активности кои произлегуваат од диверзификација

Ако не се планира диверзификација на услугите на Центарот, нема да има ништо што треба да се сумира во оваа фаза во развојот на стратегијата. Меѓутоа, кога таквите планови се јавуваат во текот на зголемувањето на обемот, тимот за планирање на пристапот и стратегија треба да ја искористи оваа додадена компонента преку секој од првите шест чекори (поврзани со Центарот, организацијата корисник, опкружувањето, ресурсниот тим и стратешкиот избор за вертикално и хоризонтално проширување), така што стратегијата може да се прилагоди и акционите чекори кои произлегуваат од разгледувањето на додадената иновативна компонента, целосно ќе се интегрираат во неа.

Чекор 8. Планирање на активности за спонтано зголемување на обемот (scaling up) на иновации



Спонтано зголемување на обемот (scaling up) претставува дифузија на иновациите без некое особено насочување.

Спонтаното зголемување на обемот може да се појави од организација до организација, претпријатие до претпријатие или од една услуга во друга. Најверојатно ќе се случи спонтано проширување кога иновацијата ќе се осврне на јасно чувствителна потреба или кога клучен настан го привлекува вниманието на потребата. Важни лекции може да се научат од спонтано зголемување на капацитетот што може да го направи воден процес поефикасен и поефективен. Исто така, може да биде од суштинско значење сознанието дека спонтаното зголемување нема да ги промени основните функции на Центарот.

Сепак, спонтаното зголемување на обемот може да доведе до ситуации кога услугите на Центарот не се целосно реплицирани и затоа не ги даваат истите резултати. Таквите ситуации може да го загорзат кредибилитетот на Центарот. Препорачливо е да се користат научените лекции од други слични примери. За ова е потребно да се соберат докази за тоа дали се случува спонтано зголемување и ако е така, каде и зошто се случува и како влијае врз посакуваните исходи.

Започнете со проценка дали се случува спонтано зголемување на обемот. Ако постои спонтано проширување, обрратете се на прашањата наведени во табела 9

Табелата 9 ги претставува клучните прашања на кои треба да се одговори во врска со спонтаното проширување. Во третата колона се дадени препораки за активности кои се потребни за да се научи од спонтано проширување или ублажување на можните негативни ефекти.

Табела 9. Стратешки избори и препорачани активности поврзани со спонтано зголемување на обемот

Област на стратешки избор	Клучни прашања	Препораки
Дисеминација/застапување	<ol style="list-style-type: none"> 1. На кој начин иновацијата се дисеминира спонтано? 2. Дали сите компоненти на иновација, во овој случај Виртуелниот Центар за иновации, се дисеминираат или само пооделни аспекти? 3. Дали спонтаната дифузија на иновацијата може евентуално да ги замени процесите спроведени од зголемувањето на обемот (scaling up) на иновации? 	<p>Искористи ги претходно научените лекции во процесот на дисеминација.</p> <p>Настојувај основните компоненти на иновацијата успешно да бидат интегрирани во процесот на спонтана дисеминација.</p> <p>Превземи ги сите неопходни мерки за олеснување на спонтаната дисеминација.</p>
Организациски процес	<ol style="list-style-type: none"> 1. Која е динамиката и обемот на спонтаното зголемување и како се адресираат човечките ресурси и другите менаџерски аспекти? 	<p>Користи ги претходно научените лекции за да го подобриш процесот на зголемување на обемот (scaling up).</p>
Мобилизирање на ресурси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Како трошоците се абсорбираат при спонтано зголемување на обемот (scaling up) на иновации? 	<p>Користи ги претходно научените лекции за вградување на механизми за заштеда на трошоци во процесот на зголемување на обемот (scaling up).</p>
Мониторинг и евалуација	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дали спонтаното зголемување на обемот на иновации треба и 	<p>Воспостави индикатори и процедури за евалуација кои ќе го евидентираат</p>

	<p>понатаму да се евалуира?</p> <p>2. Кој треба да е одговорен за мониторинг и евалуација?</p>	<p>спонтаното зголемување на обемот (scaling up).</p>
--	--	---

Чекор 9. Финализирање на стратегијата за зголемување на обемот (scaling-up) и определување на наредните чекори

Стратешкото планирање на зголемувањето на обемот бара доследно внимание кон создавање соодветен однос или рамнотежа меѓу елементите на системот за зголемување. Тесниот фокус на еден елемент или стратешки избор нема да даде успех. Создавањето на стратегија бара визија за она што е најважно во даден контекст; тоа е повеќе од само сумирање на различните препораки идентификувани во чекорите 1-8. Ефектот од овие чекори веројатно да биде повеќе од она што може да се постигне во краток временски период. Ќе треба да се донесат одлуки за она што е најважно во блиска иднина, кои активности можат да се одложат привремено, и што би било идеално, но не може да се постигне.

Кога процесот на планирање се спроведува од страна на голема група на засегнати страни, малку е веројатно дека чекор 9 може да биде завршен за време на една работилница. Се претпоставува дека поефикасно е една помала група да ја заврши задачата, но да го сподели исходот со оние кои учествувале во процесот на планирање

Продолжете како што следува за да ја финализирате стратегијата за зголемување на обемот на иновации

1. Направете резиме на препорачаните активности идентификувани во секој од претходните чекори и повторно размислете дали се соодветни во однос на севкупниот контекст во кој треба да продолжи процесот на проширување. Направете ревизија колку што е потребно, и идентификувајте кој приоритет треба да се приложи кон секоја препорачана акција. Во текот на вршењето на оваа вежба треба да се изостават препораките кои не можат да се спроведат.

2. Презентирајте ги препораките во табела со која се идентификуваат широки категории на активности, конкретни препораки, како и приоритет приложен кон секоја. Табела 10 е пример за таква табела. Доколку е соодветно, подгответе подолг документ со подетално оправдување на препорачаните активности.

3. Откако ќе се формулираат широките контури на стратегијата за зголемување на обемот, потребно е подетално оперативно планирање. Оперативните планови треба да ги

елаборираат деталните активности што треба да се преземат и да покажат кој е одговорен за кој дел во кој временски период. Ако во спроведувањето се вклучени повеќе партнери, ќе биде неопходно оперативно планирање на ниво на секоја од партнерските агенции.

Во табелата 10 се претставени клучните компоненти на стратегијата за зголемување што произлегуваат од чекор-по-чекор процес наведен во ова упатство. Табелата претставува хипотетички случај и не ги опфаќа повеќекратните дејства кои треба да се преземат. Списокот на препораки кои веројатно ќе бидат неопходни во одредена ситуација често е многу подолг од она што овде е презентиранио.

Табела 10. Компоненти на стратегија за зголемување на обемот на иновации на МСП - илустрација

Категорија	Препораки	Степен на приоритет
Зголемување на кредибилитетот на иновациите	Привлечи ги носителите на одлуки и другите засегнати страни. Тестирај ја иновацијата во опкружување кое се разликува од пилот локацијата за да ја процениш можноста за експанзија во поголем обем.	Среден Висок
Поедноставување на иновациите	Одржувај средби со засегнатите страни за да ги разберат основните елементи на иновацијата (во конкретниов случај основните функции на Виртуелниот центар за иновации) и за да се види дали може да се поедностави целиот процес	Висок
Фокусирање на силните страни на организацијата корисник	Планирај ја почетната експанзија во области каде што веќе постојат лидери во организацијата корисник.	Висок
Внимавање на пречките од областа на животната средина	Организирај работилници за локалните лидери за справување со предизвиците кои се појавуваат.	Висок
Зајакнување на тимот за ресурси	Вклучи во тимот некого со силни вештини за застапување. Вклучи повеќе тренери со вештини за организациски развој.	Висок Среден
Залагање за	Усогласи се со постоечките реформи заради	Висок

посветеност од страна на политиката за поддршка на иновации	добивање на поголема поддршка од страна на владините институции и донаторските организации	
Динамика на експанзија	Воведи ја иновацијата во една локација која потоа ќе биде пример за другите во натамошната експанзија. Развиј временска рамка за поширока експанзија.	Висок Среден
Вклучување на нови партнери	Побарај помош и посветеност од организациите кои делуваат во локациите каде што иновациите (во случајов Виртуелниот Центар за иновации) се прошируваат.	Висок
Мобилизирање на ресурси	Соработувај со слични иницијативи и создавај синергиски ефекти. Пресметај ги трошоците за репликација.	Среден Висок
Дисеминација и супервизија	Финализирај ги модулите за обука и развиј временска рамка за обука на обучувачи во рамките на програма на владата. Вклучи ја иновацијата во распоред за супервизија.	Висок Висок
Диверзификација	Истражи ги можностите за пилот тестирање на дополнителни компоненти на иновацијата (во случајов дополнителни услуги на Виртуелниот Центар за иновации).	Нисок
Спонтано зголемување	Организирај фокус групи за да оцениш дали иновацијата се пренесува од поединец на поединец.	Среден
Логистика	Залагај се за обезбедување на континуирана достапност на соодветна логистика.	Висок
Мониторинг и евалуација	Создади едноставен систем за мониторинг кој ќе се надополнува со постоечките статистички податоци за време на зголемувањето на обемот (scaling up).	Висок

Заклучок

Пристапот или планот, без разлика колку е стратешки, се само пристапи или планови. Успехот на зголемувањето на обемот на иновации кај МСП зависи од реалната имплементација. Но, добар план може да го води процесот на имплементација во вистинската насока и со тоа да направи поголем успех. Пристапот за зголемување на обемот на иновации на МСП, развиен преку процесот од девет чекори наведени во овој документ, не треба да се смета за статичен. Тој ќе треба да се менува во зависност од променетите околности прилагодувајќи ги активностите на потребите на локалната ситуација. Зголемувањето на обемот е процес на учење, и менувањето на стратешкиот пристап како таков процес е конструктивен и неопходен. Покрај тоа, учењето бара систематска употреба на докази. Затоа е важно податоците од мониторингот и евалуацијата да бидат поврзани со донесување на одлуки. Пристапот за зголемување на обемот на иновации треба да опфаќа широк спектар на фактори и да го балансира она што е пожелно со она што е можно. Таквото стратешко размислување треба да продолжи додека процесот се движи од планирање до менаџирање на зголемувањето на обемот.

7. МЕРКИ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ОБЕМОТ (SCALING UP) НА ИНОВАЦИИТЕ КАЈ МСП

Во наредната табела се претставени главните приоритети и мерки за зголемување на обемот на иновациите кај МСП во селектираните три региони.

Табела 11. Мерки за зголемување на обемот на иновациите кај МСП

Активности	Подактивности	Индикатори за реализација				Краен рок за реализација	Одговорна институција	Буџет (ЕУР)
		Индикатор	Почетна вредност	Проектирана вредност	Извор на верификација			
Приоритет 1: Создавање на функционален Виртуелен Центар за иновации (Иновативен Хаб) за јакнење на иновативниот капацитет на МСП								
1.1 Изработка на студија за можности (opportunity study) на Виртуелниот Центар за иновации	Изработена студија за можности (opportunity study) на Центарот	0	1	Годишен извештај на Центарот	Октомври 2018	Надворешен консултант		
1.2 Изработка на студија/модел за оддржливост на Виртуелниот Центар за иновации	Изработена студија/модел за оддржливост на Центарот	0	1	Годишен извештај на Центарот	Октомври 2018	Надворешен консултант		
1.3 Креирање на база на услуги врз основа на претходно направените анализи за бариерите и потребите на МСП за	Број на услуги	0	4	Годишен извештај на Центарот	Октомври 2018	Надворешен консултант		

зајакнување на нивниот иновативен капацитет							
1.4 Формирање на Виртуелниот Центар за иновации	Формиран функционален Виртуелен Центар за иновации	0	1	Годишен извештај на Центарот	Декември 2018		
1.5 Спроведување на обуки врз основа на претходно направените анализи за бариерите и потребите на МСП за зајакнување на нивниот иновативен капацитет	Број на обуки	0	12	Годишен извештај на Центарот	Декември 2019	Надворешни консултанти	
Приоритет 2: Зајакнување на соработката помеѓу приватниот секторот и образованието							
2.1 Мапирање на главните актери за истражување и развој (на пр. јавни и приватни лаборатории за истражување, фирми, универзитети, организации, итн)	Завршена анализа и развиен документ	0	1	Годишен извештај на Центарот	Јуни 2019	Центарот во соработка со општини, образовни институции, бизнис сектор	3.000
2.2 Реализација на квартални состаноци со институции од формално и неформално образование со цел на дефинирање на конкретни проекти за взаемна соработка со цел подигање	Број на состаноци	0	5	Годишен извештај на Центарот	Декември 2019	Центарот во соработка со високо образовни институции и бизнис сектор	200

на иновативниот потенцијал на МСП							
2.3 Организирање на работилници од областа на Иновации	Број на организирани работилници	0	4	Годишен извештај на Центарот	Декември 2019	Центарот во соработка со високо образовни институции и бизнис сектор	1.600
2.4 Организирање настани што промовираат претприемничко и иновативно однесување во образованието (натпревари за бизнис планови, недела на иновации ...)	Организиран настан	0	2	Годишен извештај на Центарот	Декември 2019	Центарот во соработка со образовни институции и бизнис сектор	4.000
2.5 Избор на најдобра образовна институција која промовира иновативно и претприемничко однесување (развој на критериуми, спроведување на натпреварот, свечено доделување на наградите...)	Организиран настан	0	1	Годишен извештај на Центарот	Декември 2019	Центарот во соработка со образовни институции и бизнис сектор	2.000
Приоритет 3: Зајакнување на соработката помеѓу малите и средните претпријатија (МСП)							
3.1 Организирање на тематски фокус групи за МСП од сродни сектори	Број на фокус групи	0	6	Годишен извештај на Центарот	Декември 2019	Центарот	900

3.2 Организирање на обуки за кластери на МСП	Број на одржани обуки	0	4	Годишен извештај на Центарот	Декември 2019	Центарот	1.200
	Број на учесници	0	60				
3.3 Организирање на месечни настани за вмрежување (пр. деловен доручек)	Број на настани	0	4	Годишен извештај на Центарот	Декември 2019	Центарот	800
Приоритет 4: Зголемување на свесноста за важноста од воведување на иновации и претприемничко однесување							
4.1 Организирање на кампањи за подигање на јавната свест за иновации и претприемачки дух преку социјални медиуми (споделување на приказни за успешни претприемачи, едукативен материјал...)	Број на објави на социјални медиуми	0	500	Facebook	Декември 2019	Центарот	
4.2 Организирање на настан: „Најиновативно МСП на годината“	Организиран настан	0	1	Годишен извештај на Центарот	Декември 2019	Центарот	2.000
4.3 Редовно објавување и медиумско покривање за настани и активности поврзани со Виртуелниот Центар за иновации	Број на испратени соопштенија	0	100% покриеност на активности	Испратени соопштенија до медиумите	Декември 2019	Центарот	
4.4 Организирање на настани за промоција на иновации	Број на настани	0	12	Годишен извештај на	Декември 2019	Центарот	2.400

(стартап кафе, стартап викенд, денови на иновативни идеи, најдобра иновација во регионот...)				Центарот			
Приоритет 5: Искористување на постоечките/расположиви програми за поддршка на иновациите и конкурентноста на компаниите							
5.1 Промоција на постоечките програми за поддршка на иновации (Фонд за иновации и технолошки развој, меѓугранична програма на ИПА, Хоризон 2020 и др.)	Број на организирани инфо настани	0	4	Годишен извештај на Центарот	Декември 2019	Центарот	600
	Број на објави на социјални медиуми	0	52				
5.2 Обуки за зголемување на капацитетот и спремноста на МСП за аплицирање за постоечките програми	Број на обуки	0	2	Годишен извештај на Центарот	Декември 2019	Центарот	800
	Број на учесници	0	30				
5.3 Помош во подготовка на апликации за постоечките програми	Број на подготвени апликации	0	12	Годишен извештај на Центарот	Декември 2019	Центарот	2.400
Приоритет 6: Привлекување на инвеститори во иновативни проекти							
6.1 Организирање на информативни настани заради поттикнување на приватниот капитал достапен за инвестиции во иновативни проекти	Број на информативни настани	0	2	Годишен извештај на Центарот	Декември 2019	Центарот во соработка со образовни институции и бизнис сектор	800

6.2 Организирање на работилници за придобивките од ризичниот капитал	Број на работилници	0	2	Годишен извештај на Центарот	Декември 2019	Центарот во соработка со бизнис сектор	600
	Број на учесници	0	40				
6.3 Поврзување на потенцијалните инвеститори со бизниси и луѓе со иновативни идеи	Број на средби	0	2	Годишен извештај на Центарот	Декември 2019	Центарот во соработка со бизнис сектор	600