

# Model sodelovanja DIVA

## Povzetek

Cilj Sodelovalnega modela DIVA je opredeliti glavne načine, na katere lahko kreativne in kulturne industrije (KKI) ter mala in srednje velika podjetja (MSP) sodelujejo prek zelo inovativnih interakcij.

Predstavljeni so zlasti rezultati raziskovalnega dela, ki ga je v okviru delovnega paketa 3.1 izvedla univerza IUAV iz Benetk, v vlogi koordinatorja partnerstva organizacij z območja Veneta, Furlanije-Juljske krajine in Slovenije.

Dokument je sestavljen iz petih glavnih poglavij.

1. Prvo poglavje je namenjeno prepoznavanju gospodarskega, pravnega in strateškega konteksta, povezanega s tremi raziskovalnimi področji; zlasti so izpostavljeni kriteriji, po katerih je vsako območje v zadnjih letih izvajalo niz politik, ki so posebej namenjene podpori razvoja KKI.
2. Drugo poglavje predstavlja glavne teoretične referenčne modele prepoznane kot možne aktivatorje dobrih praks sodelovanja med KKI in MSP s posebnim poudarkom na področjih umetnosti in oblikovanja, da se opredelijo najprimernejši načini interakcije za ustvarjanje inovacijskih procesov.
3. Tretje poglavje se izrecno nanaša na področje navzkrižnega inoviranja in poudarja, kako je mogoče nabor konceptualnih in izvedbenih orodij, ki se nanj nanašajo, koristno uporabiti v projektu DIVA, s posebnim poudarkom na ustanovitvi regionalnih HUB-ov, katerih namen je spodbujati dialog med KKI in MSP.
4. Četrto poglavje vsebuje empirične povratne informacije o predhodno uvedenih vprašanjih in predstavlja repertoar dobrih praks sodelovanja med KKI in MSP na regionalni ravni, ter poroča o rezultatih niza intervjujev, namenjenih dokumentiranju izkušenj dobrega sodelovanja med umetniki, oblikovalci in podjetniki.
5. Peto poglavje povzema pot, ki je skozi zgoraj ponazorjeni preiskovalni postopek omogočila zanesljivo preverjanje in potrditev sprejetih teoretičnih referenčnih modelov. Na koncu pa uvede vrsto operativnih priporočil, katerih cilj je spodbujanje pridobivanja izkušenj dobrega sodelovanja med KKI in MSP.

V bistvu je raziskovalna dejavnost privedla do identifikacije dveh glavnih možnih načinov interakcije med KKI in MSP: prvi se nanaša na področje umetnosti (na podlagi modela, ki ga je predlagala Roberta Comunian), drugi pa na področje oblikovanja (na podlagi modela, ki ga je predlagal Roberto Verganti).

Ta dva različna, vendar ne nujno divergentna načina interakcije je mogoče uporabiti v zvezi z izjemno širokim naborom potencialnih izkušenj sodelovanja med sektorji kreativne in kulturne industrije ter kontekstom tradicionalnega podjetja.

Izjemno pomembno je zagotoviti možnosti za razprave, ki lahko sprožijo procese sodelovanja, ki vključujejo tudi izrazito komponento ponovljivosti posameznih izkušenj.

Glavna razvita priporočila so sledeča:

- 1) Upoštevati skupna stališča (KKI in MSP).
- 2) Optimizirati organizacijsko učenje s pomočjo umetnosti in oblikovanja.
- 3) Spodbujati pristope od spodaj navzgor za širjenje kulture in znanja na vseh ravneh podjetja.
- 4) Srednje in dolgoročno vlagati v umetnost in oblikovanje.
- 5) Dajati prednost pristopom, usmerjenim v ustvarjanje novega smisla in pomena.
- 6) Okrepiti vlogo in prisotnost posrednikov za spodbujanje aktivacije skupnih procesov.
- 7) Prestaviti sodelovanje kreativnih in kulturnih izvajalcev v podjetniški ekosistem.
- 8) Trajno izvajati znanstvenoraziskovalne dejavnosti.

**Interreg**

**ITALIA-SLOVENIJA**



**DIVA**

Progetto strategico co-finanziato dal Fondo europeo di sviluppo regionale  
Strateški projekt sofinancira Evropski sklad za regionalni razvoj



Sviluppo di ecosistemi e catene di valore dell'innovazione:  
supportare l'innovazione transfrontaliera attraverso le Industrie  
Creative.

Razvoj inovacijskega ekosistema in verig vrednosti: podpiranje  
čezmejnih inovacij s pomočjo ustvarjalnih industrij

# Model sodelovanja DIVA

## predstavitev

### Univerza Iuav Benetke

**Koordinatorji**

Maria Chiara Tosi  
Fiorella Bulegato  
Alberto Bassi

**Raziskovalci**

Silvia Cacciatore  
Giulia Ciliberto  
Claudia Faraone

Univerza Iuav Benetke, 16. december 2020



# DEJAVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA

## Cilj: medsebojno plemenitenje (cross-fertilization)

«**Medsebojno plemenitenje**» naj bi razumeli kot postopek, ki olajša interdisciplinarno mešanico izdelkov, storitev in trendov ali z drugimi besedami, spodbuja širjenje komplementarnega znanja;

Cilj modela sodelovanja DIVA je olajšati **prenos tehnik, konceptov ali splošnih načel** iz sektorja KKI v sektor «tradicionalnih» MSP, da bi odkrili priložnosti ali rešili probleme;

Regionalna SWOT analiza je pokazala, da so KKI zelo **odprti za sodelovanje** v celotni vrednostni verigi ter so **močno usmerjeni v stranke in storitve**, kar lahko nedvomno prispeva k medsebojni inovativnosti z drugimi industrijskimi sektorji.



## Art & Design Thinking

Art in Design Thinking nista preveč poznana in se ne uporabljata pogosto. Vendar se zdi, da se tako MSP kot KKI zavedajo potenciala kreativnega mišljenja, ki predstavlja nov način znanja in delovanja, izhajajoč iz interakcije, in občasnih trkov, med različnimi načini delovanja.

## Sodelovanje & medsebojno plemenitenje

Tako KKI kot MSP so usmerjeni v medsebojno sodelovanje, a dejanskih priložnosti je v resnici zelo malo. Priložnosti, zaradi katerih skupne izkušnje ostajajo osamljene, so v glavnem odvisne od dveh dejavnikov: slabega poznavanja KKI in njihovega potenciala s strani MSP ter malo priložnosti za srečanja med tema dvema svetovoma.

# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA

- **PREGLED LITERATURE**
- **PROUČEVANJE PRIMEROV**
- **TEORETIČNI OKVIR**
- **PRIPOROČILA**

# **AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA**

- **PREGLED LITERATURE**
- **PROUČEVANJE PRIMEROV**
- **TEORETIČNI OKVIR**
- **PRIPOROČILA**

# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA

## PREGLED LITERATURE

### Zakaj naj bi KKI sodelovali z MSP?

- Razvoj **novih miselnosti** (Zomerdijk & Voss, 2010);
- Iskanje **novih virov financiranja** (Nesta, 2014);
- Pridobivanje **vodstvenih in poslovnih veščin** (Helmig et al., 2004);
- Usmerjenost k **digitalni preobrazbi** (Nesta, 2015);
- Ustvarjanje **novih oblik partnerstva** (Ostrower, 2004; Schiuma, 2011; Schiuma & Lerro, 2013 ; Smagina & Lindemanis, 2012);
- Razumevanje, kako **upravljati** in **inovirati** njihove **poslovne modele** (Schiuma & Lerro, 2017).



# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA

## PREGLED LITERATURE

### Zakaj naj bi MSP sodelovali s KKI?

- Ustvarjanje **novega navdiha za vodstvo** (Adler, 2010; Austin & Lee, 2010; Nissley, 2010);
- Uvajanje **novih estetskih dimenzij** znotraj organizacij (Strati, 2000);
- Spodbujanje **timskega dela** in **organizacijskega učenja** (Darsø, 2004; Boyle & Ottensmeyer, 2005; Nissley, 2010);
- Začetek **dialoga s predstavniki interesnih skupin** na različnih ravneh (Berthoin Antal, Taylor & Ladkin, 2014);
- Vpliv na **poslovno uspešnost** ter na **ekonomsko in simbolno vrednost** (Schiuma, 2011);
- Povečanje **ustvarjalnosti in inovativnosti** v organizacijah (Schiuma 2011; Sköldberg, Woodilla & Bertoin Antal, 2016).

# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA

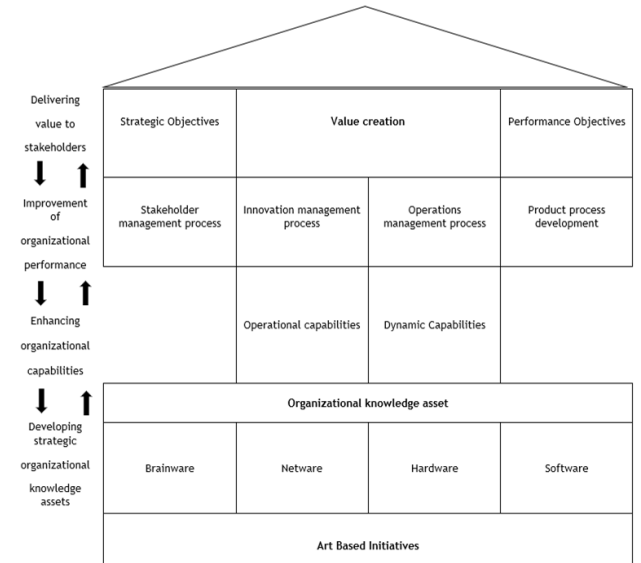
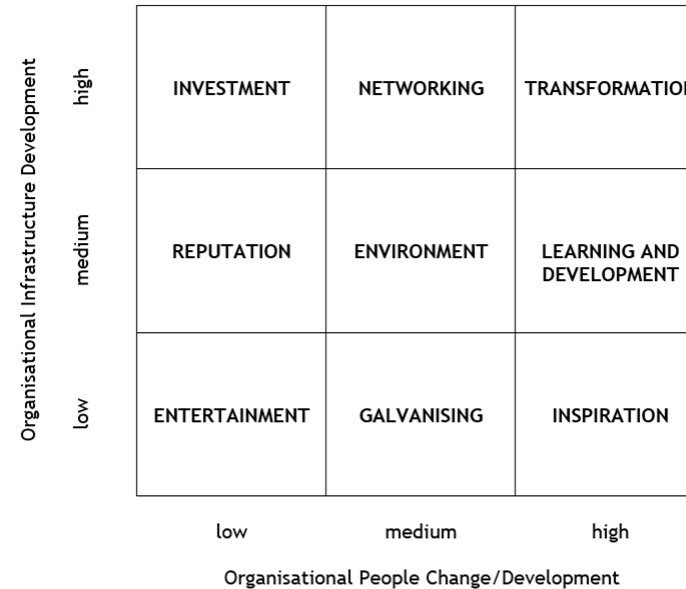
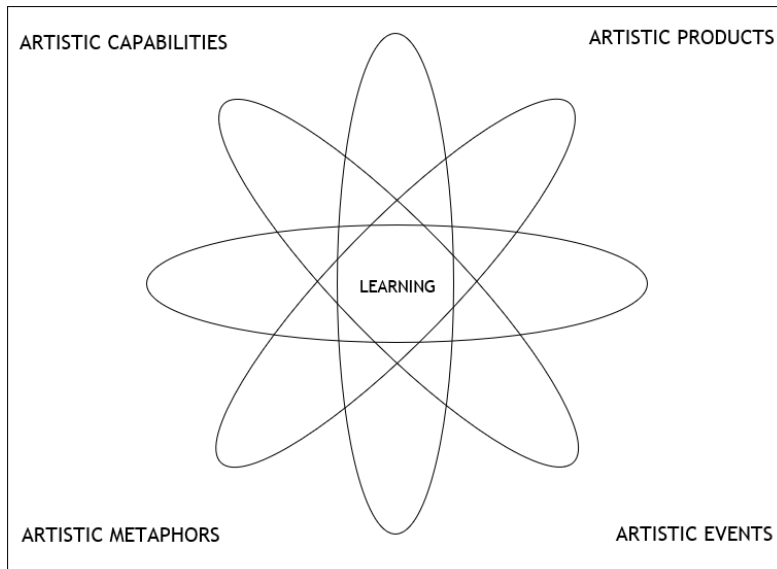
## PREGLED LITERATURE

### Vpliv medsebojnega plemenitenja

- Razvoj **posameznih veščin** in **večja kreativnost** v poslovnih procesih lahko prineseta **inovacije v postopkih** in **izdelkih** (Darsø, 2004);
- Poslovni prostor kot **kraj kreativne produkcije** in širjenja novih praks (Berthoin Anthal, 2009);
- KKI: **finančne koristi** in **nov navdih** (Berthoin Antal et al. 2011);
- MSP: **izboljšanje operativne uspešnosti** in **ustvarjanje vrednosti** (Schiuma, 2011);
- Zaposleni: Razvoj **tehničnih veščin**; boljše **razumevanje sebe** in **sodelavcev**; izboljšanje **motivacije in zavzetosti**; večja **strast**; več **energije**; več **ustvarjalnosti** (Stockil, 2004, Styhre & Eriksson, 2008, Nissley, 2010, Biehl-Missal & Berthoin Antal, 2011, Schiuma, 2011).

# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA

## PREGLED LITERATURE



**Matrica Arts-in-business**  
 (Darsø & Dawids, 2002)

**Matrica Art Value**  
 (Schiuma, 2011)

**Zemljevid Arts Value**  
 (Schiuma, 2011)

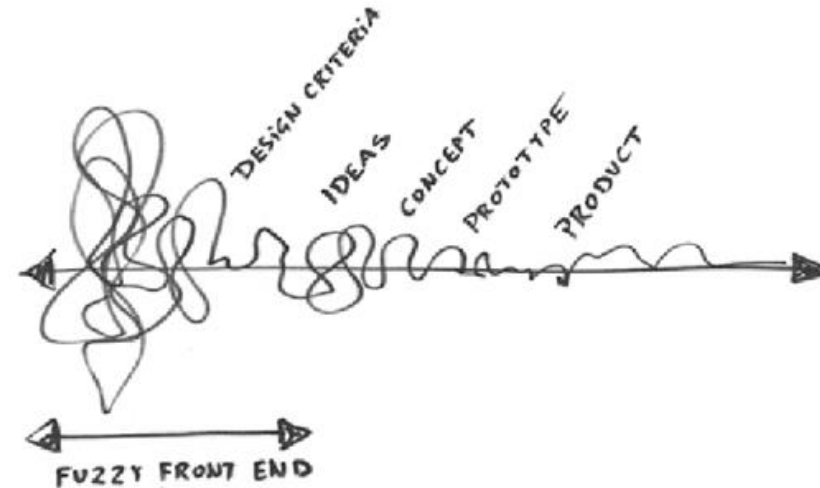
# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA

## PREGLED LITERATURE

PHASES

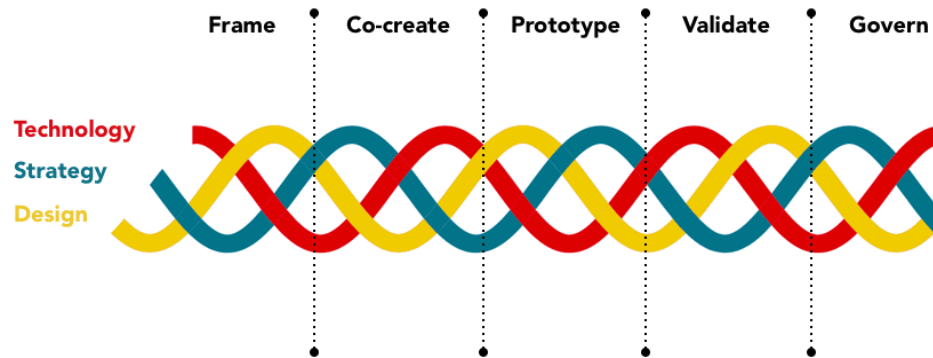


**Design Thinking**  
(IDEO, 2012)

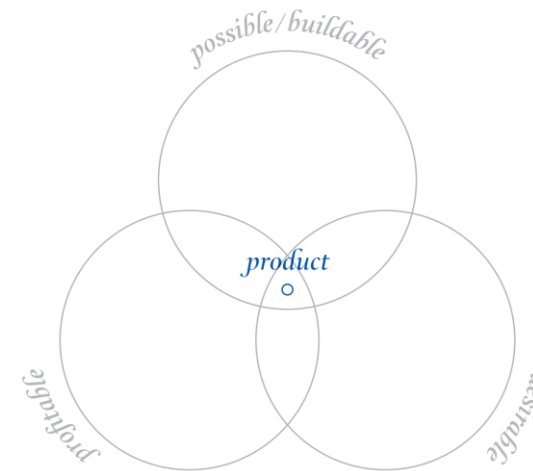


**Co-Design**  
(Studiolab, 2008)

# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA LITERATURE REVIEW



**Design Research**  
 (McKinsey, 2015)



**Speculative Design**  
 (Near Future Laboratory, 2011)

# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA

- **PREGLED LITERATURE**
- **PROUČEVANJE PRIMEROV**
- **TEORETIČNI OKVIR**
- **PRIPOROČILA**

# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA PROUČEVANJE PRIMEROV

**ZAKONODAJNI OKVIR IN PODPORNE POLITIKE**

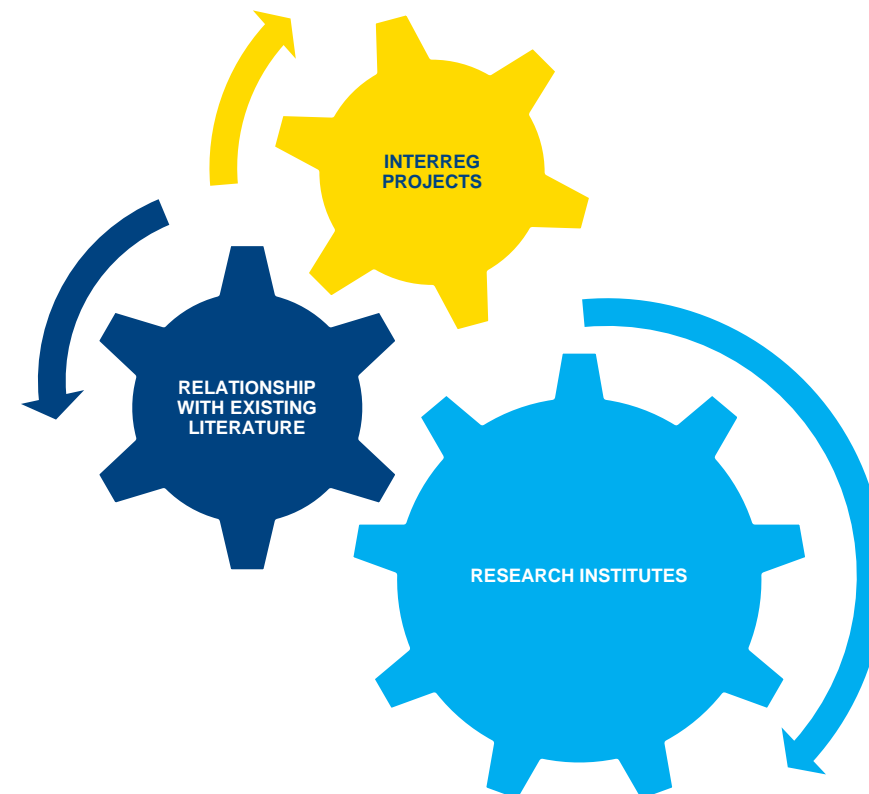
**REGIONALNI GOSPODARSKI KONTEKST**



**STRATEŠKI POMEN SEKTORJA**

# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA PROUČEVANJE PRIMEROV

## NAJBOLJŠE PRAKSE SODELOVANJA MED KKI IN MSP





# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA PROUČEVANJE PRIMEROV

## 24 PROUČEVANJ PRIMEROV INTERAKCIJE MED KKI IN MSP

2 STOPNJI MEDSEBOJNEGA PLEMENITENJA:



OPTIMALNO  
OSNOVNO

# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA

- **PREGLED LITERATURE**
- **PROUČEVANJE PRIMEROV**
- **TEORETIČNI OKVIR**
- **PRIPOROČILA**

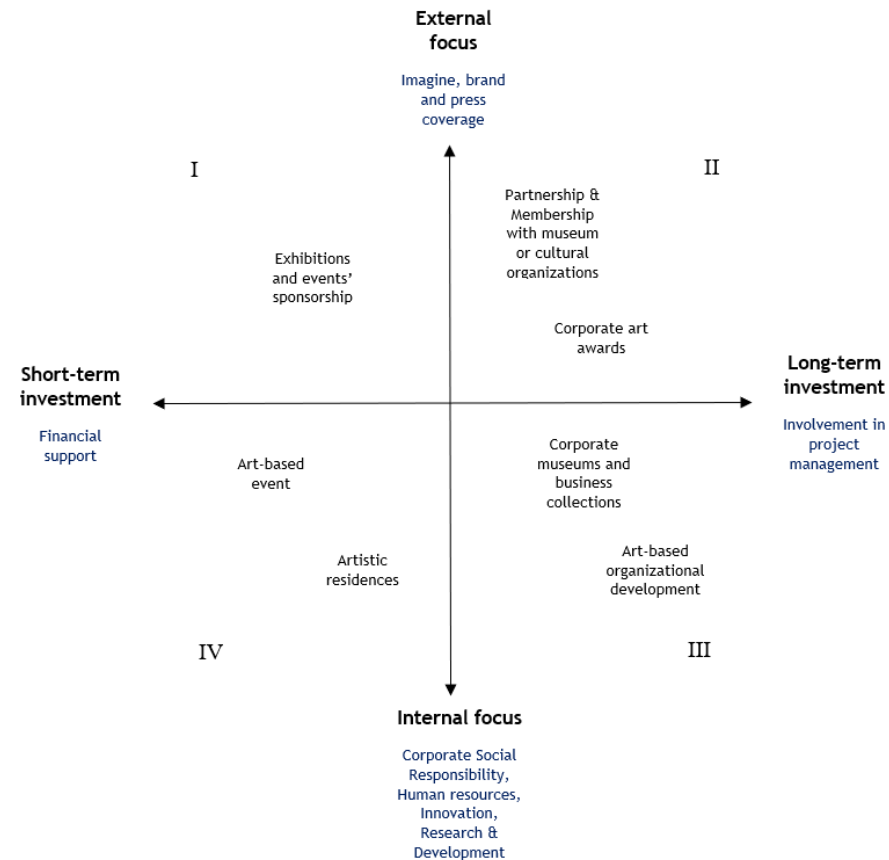
# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA PREGLED LITERATURE

## Okvir 1: Inovacije, ki temeljijo na umetnosti

- Ta pristop ponuja zelo uporabno shemo za umestitev različnih praktičnih orodij, ki jih je mogoče aktivirati za **medsebojno plemenitenje** v „tradicionalnih“ podjetjih zahvaljujoč stikom s kulturno-kreativno sfero;
- Prav tako se odziva na prenos tehnologij, sistemov, konceptov in splošnih načel med različnimi industrijskimi okolji;
- Na procese in odnose, ki jih je mogoče pripisati povezavi med **KKI in podjetji**, vplivata dva pomembna dejavnika: **prostor in čas**.

# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA TEORETIČNI OKVIR

**Inovacije, ki temeljijo  
 na umetnosti - Art  
 based Innovation  
 (Comunian, 2010)**



# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA

## TEORETIČNI OKVIR

Inovacije, ki temeljijo na umetnosti - Art based Innovation (Comunian, 2010)

Involvement in the public arena; Lobbying and networking; Press coverage; Corporate image and reputation.	Promotion, Stores, Advertising, Brand and imagine, Product design, Values and brand policies.	Social image, Corporate citizenship, Participation in local regeneration.
<i>Public relations</i>	<i>Marketing</i>	<i>Corporate Social Responsibility</i>
	<b>EXTERNAL AREA</b>	
Strategy	Business Structure	Vision
Profit		Mission
	<b>INTERNAL AREA</b>	
<i>Manufacturing</i>	<i>Innovation, research and development</i>	<i>Human resources</i>
Creative industries, Cultural products, product diversification.	Product innovation, creativity, Research and design, Artists commissions.	Management involvement, Education, Access to culture for employees, Quality of the working environment, Greater participation and loyalty.

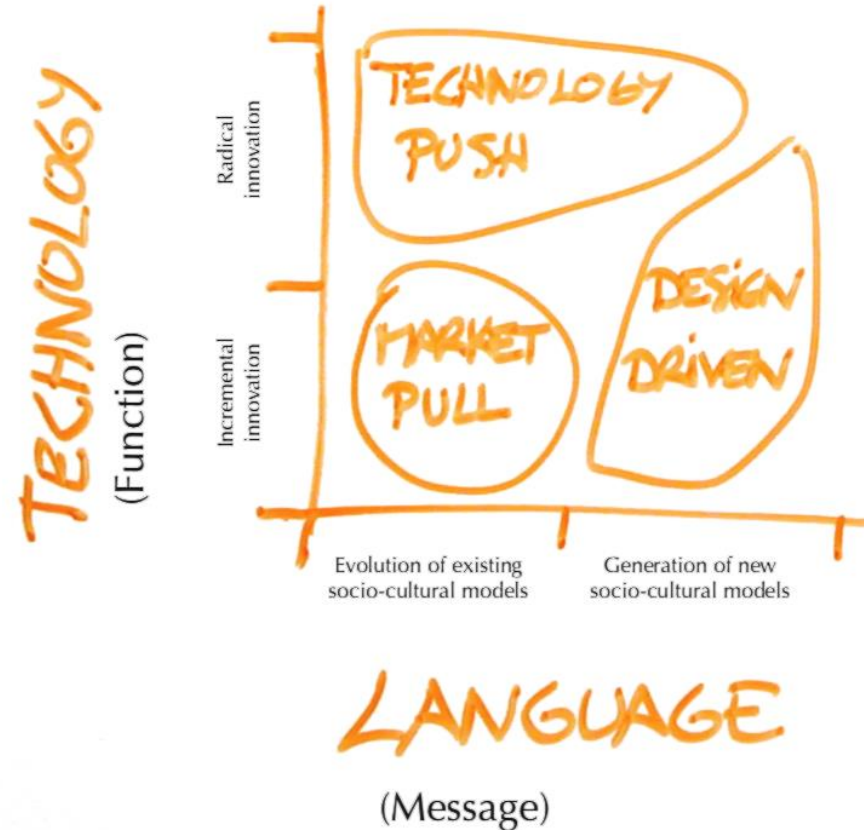
# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA PREGLED LITERATURE

## Okvir 2: »Design Driven« inovacije

- Ta pristop ponuja zelo uporabno shemo za umestitev procesov interakcije med **oblikovalci** in **podjetji** v okvir, ki lahko hkrati vključuje dimenzije **oblikovanja**, **tehnologije** in **trga**;
- Prav tako se odziva na prenos tehnologij, sistemov, konceptov in splošnih načel med različnimi industrijskimi konteksti **medsebojnega inoviranja**;
- Na procese in odnose, ki jih je mogoče pripisati povezavi med **oblikovanjem** in **poslovanjem**, vplivata dva pomembna dejavnika: **funkcija** in **pomen**.

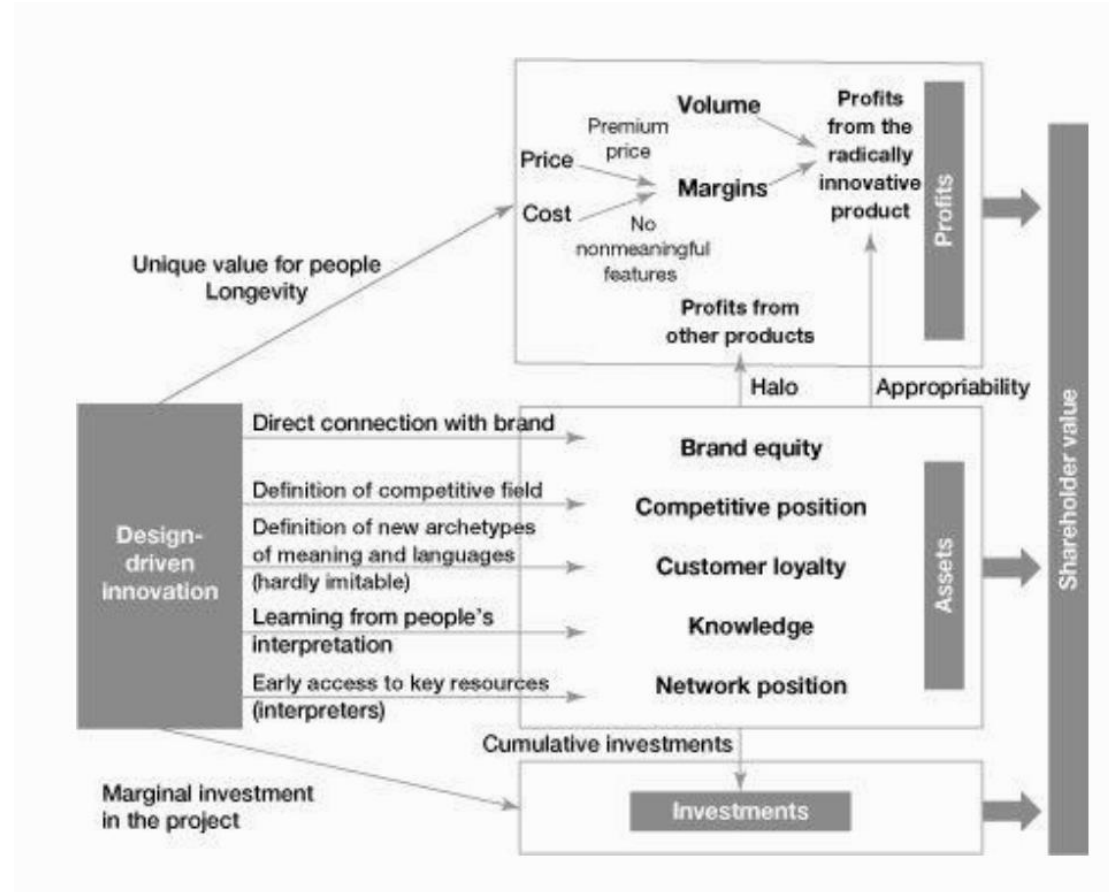
# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA TEORETIČNI OKVIR

## Design Driven Innovation (Verganti, 2009)



# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA TEORETIČNI OKVIR

## Design Driven Innovation (Verganti, 2009)





# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA

- **PREGLED LITERATURE**
- **PROUČEVANJE PRIMEROV**
- **TEORETIČNI OKVIR**
- **PRIPOROČILA**

## AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA PRIPOROČILA

Kreativni pristop je mogoče uporabiti za kakršno koli **sodelovanje med KKI in MSP:**

- Vključevanje **kreativnega razmišljanja v poslovno sfero z inoviranjem izdelkov in procesov;**
- Razvoj **virov znanja;**
- Krepitev **vodenja in team buildinga;**
- **Organizacijsko učenje;**
- **Učinek prelivanja na posameznike, skupnosti, organizacije, javno sfero.**

# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA PRIPOROČILA

## Za izboljšanje sodelovanja med KKI in MSP bi lahko bilo koristno:

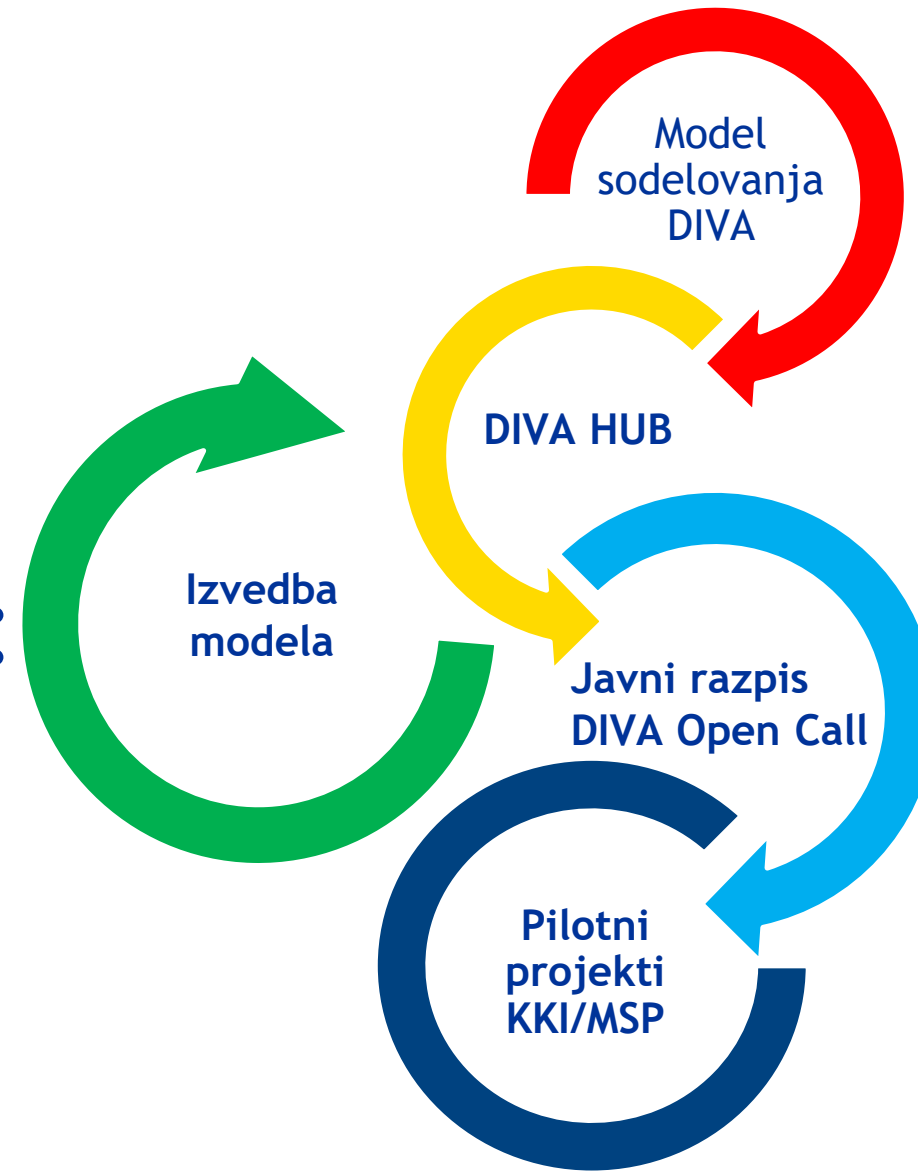
- 1) Spoštovanje **stališča** obeh strani;
- 2) Izboljšanje **organizacijskega učenja** z umetnostjo, oblikovanjem & kulturo;
- 3) Dajanje prednosti **pristopom od zgoraj navzdol** in **širjenju znanja** na vseh ravneh podjetja;
- 4) Izvajanje **srednje do dolgoročnih** intervencij in naložb v **umetnost & kulturo**;
- 5) Privilegiranje **smiselno usmerjenih pristopov** za spodbujanje tržno usmerjenih inovacij;
- 6) Širitev vloge in prisotnosti **posrednika/tolmača/katalizatorja inovacij**;
- 7) Prestavitev **sodelovanja oblikovalca** v korporativni ekosistem;
- 8) Izvajanje **znanstvenih raziskav**;
- 9) Ustvarjanje **resničnih možnosti za umetnike, oblikovalce in kreativce** v podjetjih;
- 10) Širjenje **kulturne vrednosti** v organizacijah.

# AKTIVNOST 9 - MODEL SODELOVANJA DIVA PRIPOROČILA

## Posrednik / Tolmač / Katalizator inovacij

- **Sprejemanje novih izzivov:** novi izdelki in storitve, ustvarjanje družbeno-kulturnih ekosistemov, učenje in organizacijske spremembe;
- **Vodenje ekipe:** umetniki, oblikovalci, raziskovalci, podjetniki;
- **Ustvarjanje inovativnega razmišljanja:** Art thinking, Design thinking, poslovne možnosti;
- **Prototipiranje in izdelava:** eksperimentiranje, ocena učinka, sredstva organizacijskega znanja.

# Javni razpis za medsebojno sodelovanje: priložnost za inovacije v podjetjih



# Interreg



UNIONE EUROPEA  
EVROPSKA UNIJA

## ITALIA-SLOVENIJA



DIVA

Progetto strategico co-finanziato dal Fondo europeo di sviluppo regionale  
Strateški projekt sofinancira Evropski sklad za regionalni razvoj

# Hvala za pozornost!

**Koordinatorji**

Maria Chiara Tosi  
Fiorella Bulegato  
Alberto Bassi

**Raziskovalci**

Silvia Cacciatore  
Giulia Ciliberto  
Claudia Faraone

[www.ita-slo.eu/diva](http://www.ita-slo.eu/diva)