# R3 – orodje 2inno za izvedbo analize

Kako izvesti analizo stanja inoviranja v podjetju?

Copyright © 2inno Consortium

# Vsebina

KAKO NAREDITI ANALIZO STANJA INOVIRANJA 4
1. „Inoviranje" – ocenite vaš način razmišljanja 5
1.1. Najprej poiščite probleme 5
1.2. Inoviranje pomeni spremembo 6
1.3. Ustvarite svojo lastno definicijo inoviranja 7
2. Proces strokovnega usposabljanja 2inno - pregled 9
3. Oblikujte analizo stanja inoviranja 2inno 10
3.1. Izvedite več o obstoječih zmožnostih 10
3.2. Pogovorite se tudi o mehkejših vprašanjih 10
3.3. Konkretna vprašanja o upravljanju inovacij 11
4. Zbirka povezav o 'diagnostičnih orodjih' 12
4.1. 66-točkovni inovacijski kontrolni seznam 12
4.2. Analiza inoviranja v 50-ih vprašanjih 12
4.3. i-model - inovacijski model podjetja 13
5. Vzorčna anketna vprašanja v pomoč trenerjem 2inno 14

**Podatki o dokumentu**

| | |
|---|---|
| **Avtor:** | Korona plus d.o.o. – Inštitut za inovativnost in tehnologijo |
| **Različica:** | Končna |
| **Vsebina:** | Orodje za analizo |
| **Delovni sklop:** | WP4 |
| **Datum:** | Februar 2015 |
| **Tip dokumenta:** | |
| **Dokument:** | 2inno orodje za analizo |
| **Lektor:** | |
| **ID izdelka:** | |
| **Ciljna skupina:** | 2inno trenerji / mentorji |

Avtorske pravice © 2inno konzorcij

# KAKO NAREDITI ANALIZO STANJA INOVIRANJA

Metoda 2inno se osredotoča na celosten in praktičen pristop, ki bo MSP omogočal „izvajati inoviranje" v zelo kratkem času! To se sliši odlično in prepričani smo, da je popolno izhodišče za vsa MSP, ki bi namesto usposabljanja na področju teorije upravljanja inoviranja želela pričeti s konkretnimi projekti. Kljub temu se konzorcij 2inno zaveda dejstva, da izvajanje procesov upravljanja inoviranja od MSP zahteva veliko več. Pomembno je sodelovanje z usposobljenimi trenerji, ki imajo potrebna strokovna znanja, prava orodja in so odprtega uma.

Reševanje problemov pri upravljanju inoviranja ni trivialna naloga in zahteva sposobnost sistematičnega reševanja problemov, svetovanja pri upravljanju odnosov in sposobnost prilagajanja podpornih storitev za upravljanje inoviranja v smeri potreb MSP.

"**Zadovoljstvo** in pozitivna izkušnja s svetovalcem za upravljanje inoviranja **lahko dodatno spodbudita resnično povpraševanje** po podpornih storitvah MSP za upravljanje inoviranja."

High-Impact Innovation Management, Europe INNOVA paper nr. 18

Kot je opisano v zgoraj omenjeni študiji, predstavljajo svetovalci za upravljanje inoviranja dobro prakso ter so dobro pripravljeni in obveščeni o potrebah strank. MSP nudijo dobro razumevanje o upravljanju inoviranja, preden začnejo ocenjevati njihovo uspešnost. Primeri dejavnikov uspeha so:

- Osebni stik
- Prilagajanje podpornih storitev
- Grajenje dolgoročnih razmerij
- Svetovalčeva sposobnost reševanja kompleksnih problemov in dostava vrednosti

Avtorske pravice © 2inno konzorcij

# 1. „Inoviranje" – ocenite vaš način razmišljanja

Obstaja veliko definicij izraza »inoviranje« in še več konceptov, teorij in predlogov, kako vpeljati upravljanje inoviranja v podjetja. V okviru projekta 2inno se ne bomo osredotočili zgolj na ENO definicijo oz. EN koncept vpeljave upravljanja inoviranja v podjetja. Menimo, da je potreben celosten in nepristranski pristop, da bi lahko MSP pomagali razviti zanje ustrezno strategijo. Vabimo vas, da pregledate vsebino, ki smo jo razvili:

"**Sprememba, ki prinaša pozitiven vpliv**, je precej dobra opredelitev upravljanja inoviranja. Bistvo **inovativnosti** so **spremembe na bolje**."

Harvey Wade

## 1.1. Najprej poiščite probleme

Strokovnjaki za inoviranje kot npr. Roy Luebke, Jorge Barba in Gijs van Wulfen močno priporočajo, da vedno "pričnete s problemom". Oblikovanje uspešne inovacije zahteva veliko časa in energije vseh vpletenih. Zakaj bi se podjetje ukvarjalo z inoviranjem, če problemov ni?

Ko s podjetjem delate na inoviranju, je razumevanje problema je kritični prvi korak. Želimo, da v vaši vlogi trenerja 2inno poslušate in opazujete svojo stranko. Morda bi bilo pri prepoznavanju potreb stranke koristno upoštevati naslednje vložke Roya Luebke-ja:

- Izvorni problem je le redko bistveno vprašanje.
- Reševanje napačnega problema zapravlja čas in denar. Razumite kognitivne, fizične, socialne, kulturne in čustvene pogone, ki so osnova strankinih potreb ali težav.
- Določite, ali v uokvirjenje problema vključujete prave ljudi.
- Razumite, da ljudje pri analizi problemov s seboj prinesejo svoje izkušnje, predsodke in predvidevanja, ki lahko zakrijejo dejanske potrebe stranke.
- Zapomnite si, da je smisel podjetja služiti strankam in da to počne z izpolnjevanjem njihovih potreb na edinstven način. Pri opredelitvi problema bi se moral ustvariti širok spekter konceptov rešitev.

> "Najboljši način **za dobro idejo** je, da imate veliko idej."
>
> Linus Pauling

In mi bi želeli dodati še "veliko konceptov". Obstaja veliko načinov kako izvajati inoviranja. Prisluhnite potrebam vaše stranke in izberite najboljše metode, aplikacije in orodja zanje.

Še en pomemben vložek k opredelitvi problema je "pristop Big Bang" Jorge-ja Barbe. (ustvarjalni strateg pri Blu Maya, firmi digitalnega marketinga na osnovi San Diega). "Način na katerega je problem opredeljen usmerja način človekovega razmišljanja o njem. Rad eksperimentiram z različnimi pristopi "definiranja problema", saj verjamem, da je to najpomembnejši korak v procesu inoviranja."

Obstajajo trije glavni koraki pristopa Big Bang:

- Najprej opredelite problem.
- O problemu razmišljajte divergentno s postavitvijo večih vprašanj, ki ga dekonstruirajo ali "eksplodirajo".
- Na podlagi izida tega raziskovanja se približajo izboljšani definiciji problema.

Točka, ki jo Barba poudarja je: "Boljša vprašanja vodijo k boljšim odgovorom in sposobnost spreminjanja okvira problema je ena izmed inovatorjevih super-moči. Široki opredelitvi problema, ki ga skušate obravnavati, morate nameniti čas pred začetkom kateregakoli projekta."

http://www.innovationexcellence.com/blog/2014/01/20/the-big-bang-approach-to-problem-definition/#sthash.LZRn6rbq.dpuf

To vodi v naslednji pomemben izziv pri zagonu inovacijskega procesa skupaj s podjetjem:

## 1.2. Inoviranje pomeni spremembo

**"Eden izmed glavnih razlogov, zaradi katerega je inoviranje težko, je dejstvo, da morajo vaši potencialni uporabniki spremeniti svoje vedenje. Morali bodo poiskati, kupiti in uporabljati vašo inovacijo. In le zakaj bi? To je vprašanje! Morali jim boste dati močan razlog zakaj! To velja tako za**

**porabnike kot trge B2B. Najprej se vprašajte: kdaj sem na zadnje spremenil/a svoje vedenje? Vsi se držimo svojih navad; stvari počnemo po nekih stalnih vzorcih. To počnemo tudi inovatorji."**

Giis van Wulfen, The Innovation Expedition, 2013

Podobno kot drugi strokovnjaki za inoviranje, tudi Van Wulfen izpostavlja, da sta upravljanje inoviranja in upravljanje sprememb povezana procesa: "Leta beremo iste časopise, kupujemo iste avtomobile, ostajamo zvesti isti zavarovalnici. Edini razlog za spremembo je, če se pojavi nova, enostavna in zanimiva rešitev, ki je koristna za naše življenje. Mislim, da lahko to predstavim tako poenostavljeno."

"Sprememba in inoviranje si delita **skupno DNA**, ki je narava 'spremembe'.

Pearl Zhu, Change Management, Innovation, 2014

Toda, kot nadalje trdi Zhu, ima vsaka drugačne motivatorje in jo moramo obravnavati drugače: "Inoviranje je zbirka misli, idej ali naporov, ki prinašajo ali upravljajo spremembe za dosego želenega izida. Vsako upravljanje sprememb ni inovativno, vendar pa inoviranje obstaja le za doseganje sprememb."

Ključ za uspešno upravljanje inoviranja je definirati kaj inovacija za organizacijo pomeni in kako bodo inovacijo dostavili.
V Zhu-jevih besedah: "Biti inovativen zahteva rastočo miselnost, pripravljenost "ne vedeti" & sposobnost zaznati možnosti, ki nam jih ponuja življenje, biti radoveden in dovzeten za improvizacijo in eksperimentiranje (in neuspeh) in […] dovolj pogumni za izvajanje in izvršitev na nove in nepričakovane načine, od izpustitve trenutne resničnosti, do dopuščanja pojava neznanega stanja v prihodnosti."

http://futureofcio.blogspot.co.at/2013/10/innovation-vs-change-management.html

## 1.3. Ustvarite svojo lastno definicijo inoviranja

**Jorge Barba priporoča, da si ustvarite svojo lastno definicijo inoviranja, preden s podjetji začnete delati na tematiki: "Eno ključnih vprašanj, ki jih vprašam kot del svojega postopka analize inoviranja, je: kaj je bila najnovejša inovacija v vaši industriji? "**

**Postavljanje vprašanj vam omogoča, da izveste mnogo stvari in nič ni hujšega za stranke kot izpolnjevanje dolgih vprašalnikov, še posebej na prvem srečanju.**

Barba nadalje navaja: "Odvisno od načina, na katerega bo to vprašanje odgovorjeno, mi bo povedalo nekaj stvari:

- Kako to podjetje definira in dojema inoviranje
- Če so osredotočeni inoviranje
- Če spremljajo sektor, v katerem delujejo

Zgornjemu vprašanju sledi podobno, vendar manj očitno vprašanje: kdo je v vašem sektorju najbolj priljubljen in zakaj? To mi pove, ali jim je sploh mar za razveseljevanje svojih strank. Po drugi strani pa mi lahko pove tudi, ali zvestobo strank povezujejo z inoviranjem."

http://www.innovationexcellence.com/blog/2012/08/25/create-your-own-innovation-definition/
Objavil Jorge Barba 25. Avgusta 2012

Giis van Wulfen (The Innovation Expedition, 2013) prav tako priporoča začetek katerega koli inovacijskega procesa z vprašanji:

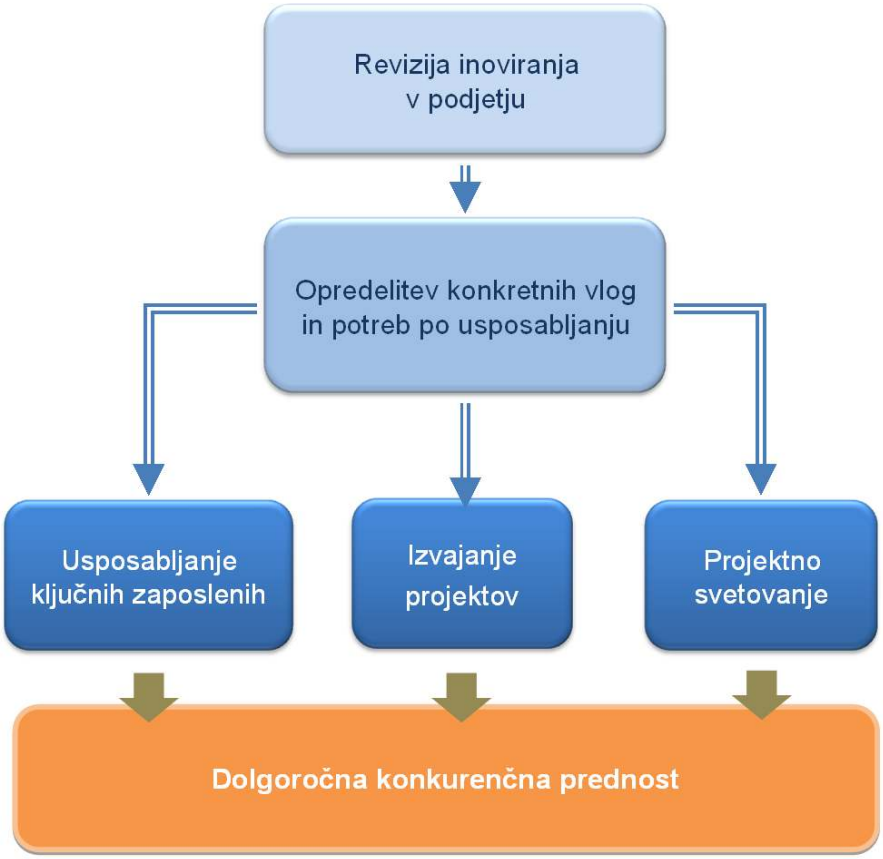
- ZAKAJ?
- KDO?
- ZAKAJ MORAMO INOVIRATI?
- KDO JE CILJNA SKUPINA?
- KAKŠNE VRSTE INOVACIJ? IZDELKI? STORITVE? REŠITVE?
- KATERIM KRITERIJEM NAJ BI ZADOSTILI NOVI KONCEPTI?
- KJE? DRŽAVE? REGIJE?
- KDAJ? LETO PREDSTAVITVE?

**Preden začnete sodelovati s podjetji razmislite še o enem vložku van Wulfna:** "Vprašajte se: kdaj sem na zadnje spremenil/a svoje vedenje? Vsi se držimo svojih navad; stvari počnemo po nekih stalnih vzorcih. To počnemo tudi inovatorji. Leta in leta prebiramo enake časopise, kupujemo enake avtomobile in ostajamo v istih zavarovalnicah. Edini razlog za spremembe je pojav enostavnih in atraktivnih rešitev, ki za naša življenja pomembne. Mislim, da bi bilo lahko tako enostavno."

# 2. Proces strokovnega usposabljanja 2inno - pregled

Glavna ciljna skupina projekta 2inno.eu so direktorji in vodilni zaposlenih v mikro in malih podjetjih, ki jim v okviru projekta pomagamo pri prepoznavanju potreb za uvajanje inovacijskih postopkov in upravljanja inovacij. Velika, multinacionalna podjetja imajo ustrezno podporo strokovnjakov (v sklopu lastnih RR oddelkov, asistentov in drugih strokovnjakov s področja inoviranja), na drugi strani pa mikro in mala podjetja tvegajo, da ne bodo vpeljala in izvedla pomembnih inovacijskih ukrepov. Na voljo je veliko pripomočkov, metod in teoretičnih osnov s področja inoviranja (upravljanja inovacij). Glede na to, da je vso to znanje je enostavno dostopno, zakaj je potem – še posebej v mikro in malih podjetjih – tako težko inovacije spremeniti v prakso?

V okviru projekta 2inno.eu predlagamo DUI-način: "Učenje z izvajanjem, uporabo in interaktivnim načinom“. Mikro in mala podjetja se praktičnih stvari naučijo v samo nekaj tednih, da lahko začnejo izvajati konkretne inovacijske projekte. Na prilagojenih delavnicah s področja upravljanja inovacij želimo mikro in malim podjetjem pomagati pri premostitvi vrzeli med teorijo in prakso, da najdejo svojo "kulturo inoviranja“. V skladu z motom "Izvedi inoviranje zdaj!“



# 3. Oblikujte analizo stanja inoviranja 2inno

V tem poglavju vam ponujamo vzorčna vprašanja za različne faze analize. Trenerji 2inno bi morali te primere uporabiti, da bi ustvarili lasten "prilagojen" vprašalnik za analizo. Vedno imejte v mislih, da morate zbrati veliko informacij za razvoj ustrezne delavnice usposabljanja za vašo stranko.

## 3.1. Izvedite več o obstoječih zmožnostih

1. **Koliko novih izdelkov/storitev smo lansirali lansko leto?**
2. **Ali imamo sistem za ustvarjanje idej? Koliko idej smo zbrali lansko leto?**
3. **Koliko časa traja , da ideja pride od začetne odobritve do polnega izvajanja?**
4. **Ali trenutno imate na mestu navzočo strategijo inoviranja? Če ja, kakšno obliko zavzema ta strategija?**
5. **Kako je v vaši organizaciji trenutno centralizirana ali razdeljena odgovornost za inoviranje?**
6. **Ali vaše podjetje ima dostop do poslovnih svetovalcev, trenerjev ali mentorjev za podporo razvoja strategije inoviranja?**
7. **Ste zaupali omrežjem - vključujoč dobavitelje, partnerje ali stranke - dostopnim za to, da vam pomagajo pri razvoju procesa upravljanja inoviranja?**

## 3.2. Pogovorite se tudi o mehkejših vprašanjih

Paul Sloane poudarja eno pomembno stvar: "Poleg numeričnih in analitičnih vprašanj bi morala analiza preučiti tudi mehkejša vprašanja. Poglobljeni intervjuji z vzorci ljudi iz različnih oddelkov in nivojev bodo razkrili veliko o kulturi. Tipične točke diskusije se vrtijo okoli vprašanj, kot so ta:

**8. Do katere mere so ljudje pooblaščeni za preizkušanje novih idej?**

**9. Ali prepoznamo in nagrajujemo tveganje?**

**10. Ali krivimo ljudi za neuspeh pri neuspelih pobudah?**

**11. Ali lahko ljudje izpodbijajo politiko družbe ali odločitve šefa?**

**12. Smo zadovoljni sami s sabo ali podjetniški?**

**13. Ali ideje namenoma iščemo zunaj?**

**14. Ali oddelki odkrito sodelujejo pri projektih?**

**15. Kaj nam preprečuje hitrejše izvajanje večih idej?**

## 3.3. Konkretna vprašanja o upravljanju inovacij

Izvedite več o motiviranosti vaših strank za inoviranje. To bi bil lahko tudi pravi čas za pogovor o upravljanju sprememb in kulturi inoviranja.

**16. Zakaj želite inovirati? Kakšen je želeni izid vaše inovacijske strategije?**

- Utrditi ali povečati rast tržnega deleža
- Razviti nov izdelek
- Razviti nove mednarodne trge
- Doseči višje stopnje zadrževanja zaposlenih
- Doseči višjo učinkovitost delovanja (z zmanjšanjem stroškov in/ali izboljšanjem procesa)
- Izboljšati prepoznavnost našega profila/znamke na tržišču
- Izboljšati našo socialno in/ali okoljsko učinkovitost

**17. Katere so največje šibkosti v zvezi z vašimi izdelki, procesi ali ljudmi in kako bi se na te pomanjkljivosti najbolje odzvali?**

**18. Kdo bo prevzel odgovornost za inoviranje v vaši organizaciji?**

**19. Imate v vaši organizaciji proračun v podporo razvoja strategije inoviranja? Če ne, ste identificirali kakšna sredstva potrebujete?**

**20. Kako boste izmerili vnos, potek dela in obseg proizvodnje vaših inovacijskih dejavnosti?**

# 4. Zbirka povezav o 'diagnostičnih orodjih'

Zgoraj opisujemo, da se metoda 2inno osredotoča na celosten in praktičen pristop, ki bo MSP omogočal „izvajati inoviranje" v zelo kratkem času! Zato tukaj ne moremo zagotoviti enega specifičnega diagnostičnega orodja. Vsi trenerji 2inno spodbujamo k temu, da pregledajo več orodij in določijo primerna pred delom s svojimi strankami.

Spodaj opisujemo ustrezna diagnostična orodja in metode ter prosimo trenerje 2inno, da te osnove prilagodijo svojim potrebam pred začetkom analize. V poglavju 5 boste našli predlogo, ki vam bo pomagala pri oblikovanju vašega individualnega diagnostičnega orodja na učinkovit način.

## 4.1. 66-točkovni inovacijski kontrolni seznam

**Gijs van Wulfen je razvil strukturirani inovacijski pristop, ki povezuje kreativnost in poslovno realnost v petih korakih: S polno paro naprej, opazujte in se učite, zbirajte ideje, testirajte ideje in izberite ideje. Tukaj povzema prednosti svoje metode v 66-točkovnem inovacijskem kontrolnem seznamu.**

Neizraziti prednji konec je vzdevek za začetek inoviranja ali inovacijske faze. Zakaj? Ker je pridobivanje inovativnih idej nejasen proces.

Preberite več: http://www.forth-innovation.com/

## 4.2. Analiza inoviranja v 50-ih vprašanjih

**Braden Kelley je avtor knjige Stoking Your Innovation Bonfire John-a Wiley-a & sinov. Braden je prav tako ustanovitelj podjetja Business Strategy Innovation, svetovalnega podjetja, ki se osredotoča na inoviranje in strategije trženja, ter soustanovitelj strani Innovation Excellence.**

Analiza je oblikovana tako, da pregleda mnoga različna področja vaše kulture inoviranja in vam pomaga identificirati tako nivo zrelosti vašega inoviranja kot tudi področja, na katerih imate trdne temelje za grajenje in kam morate vložiti več truda.

Preberite več: http://bradenkelley.com/2013/03/how-healthy-are-your-innovation-efforts/

## 4.3. i-model - inovacijski model podjetja

Splošni cilj evropskega projekta i-model je bila uvedba strategije inovativnosti v lesno predelovalno industrijo. i-model predstavlja skupek metodologije, postopkov in materialov, ''pripravljenih za uporabo'' za učinkovit inovacijski management, t.j. diagnostično orodje, priročnik s primeri dobrih praks, izobraževalno-svetovalni program, metodologija za izdelavo Strategije in operativnega načrta, spletne strani, dodatni materiali itd.

Podrobnejše informacije o projektu so dosegljive na spletni strani: www.innovation.si

# 5. Vzorčna anketna vprašanja v pomoč trenerjem 2inno

To je primer minimalnih zahtev za trenerje 2inno. Prosim razširite/spremenite/dokončajte to predlogo glede na potrebe vaše stranke:

## Analiza obstoječih sposobnosti

1. **Ali trenutno imate na mestu navzočo strategijo inoviranja? Če ja, kakšno obliko zavzema ta strategija**

2. **Kako je odgovornost za inoviranje v vaši organizaciji trenutno centralizirana ali deljena?**

3. **Ali vaše podjetje ima dostop do poslovnih svetovalcev, trenerjev in mentorjev za podporo razvoja strategije inoviranja?**

4. **Ste zaupali omrežjem - vključujoč dobavitelje, partnerje ali stranke - dostopnim za to, da vam pomagajo pri razvoju procesa upravljanja inoviranja?**

## Vprašanja za prihodnost

1. **Zakaj želite inovirati? Kakšen je želeni izid vaše inovacijske strategije?**

- Utrditi ali povečati rast tržnega deleža
- Razviti nov izdelek
- Razviti nove mednarodne trge
- Doseči višje stopnje zadrževanja zaposlenih
- Doseči višjo učinkovitost delovanja (z zmanjšanjem stroškov in/ali izboljšanjem procesa)
- Izboljšati prepoznavnost našega profila/znamke na tržišču
- Izboljšati našo socialno in/ali okoljsko učinkovitost

2. **Katere so največje šibkosti v zvezi z vašimi izdelki, procesi ali ljudmi in kako bi se na te pomanjkljivosti najbolje odzvali?**

3. **Kdo bo prevzel odgovornost za inoviranje v vaši organizaciji?**

4. **Imate v vaši organizaciji proračun v podporo razvoja strategije inoviranja? Če ne, ste identificirali kakšna sredstva potrebujete?**

5. **Kako boste izmerili vnos, potek dela in obseg proizvodnje vaših inovacijskih dejavnosti?**

Avtorske pravice © 2inno konzorcij