

WP

D.T1.3.1

Model zrelosti
za gonilne sile inovacij
Nadgrajena različica
(Slovenian version)

Različica 2





O projektu	
Identifikacijska številka:	CE1519
Kratko ime:	CHAIN REACTIONS
Naziv projekta:	Spodbujanje pametne industrijske rasti z inovacijami v vrednostni verigi
Spletna stran:	https://www.interreg-central.eu/Content.Node/CHAIN-REACTIONS.html
Pričetek projekta:	01.04.2019
Trajanje:	36 Months
O dokumentu	
Naslov izročka:	DT1.3.1 – Model zrelosti za gonilne sile inovacij (nadgrajena različica)
Odgovoren partner:	BWCON
Avtor:	BWCON
Rok izvedbe:	31.12.2021
Datum priprave:	30.11.2021



Kazalo

Povzetek.....	1
1 Organizacije, pripravljene na prihodnost.....	1
2 Pregled PRIPRAVLJENOSTi / ODPORNOSTi na prihodnje izzive.....	4
2.1 Ozadje nadgrajenega modela zrelosti CHAIN REACTIONS	4
2.2 Primer celotnega vprašalnika	5



POVZETEK

V tem dokumentu je prikazano orodje, ki ga je razvila družba CHAIN REACTIONS za ocenjevanje pripravljenosti podjetij na prihodnost z nizom vprašanj, ki zajemajo naslednje razsežnosti podjetij:

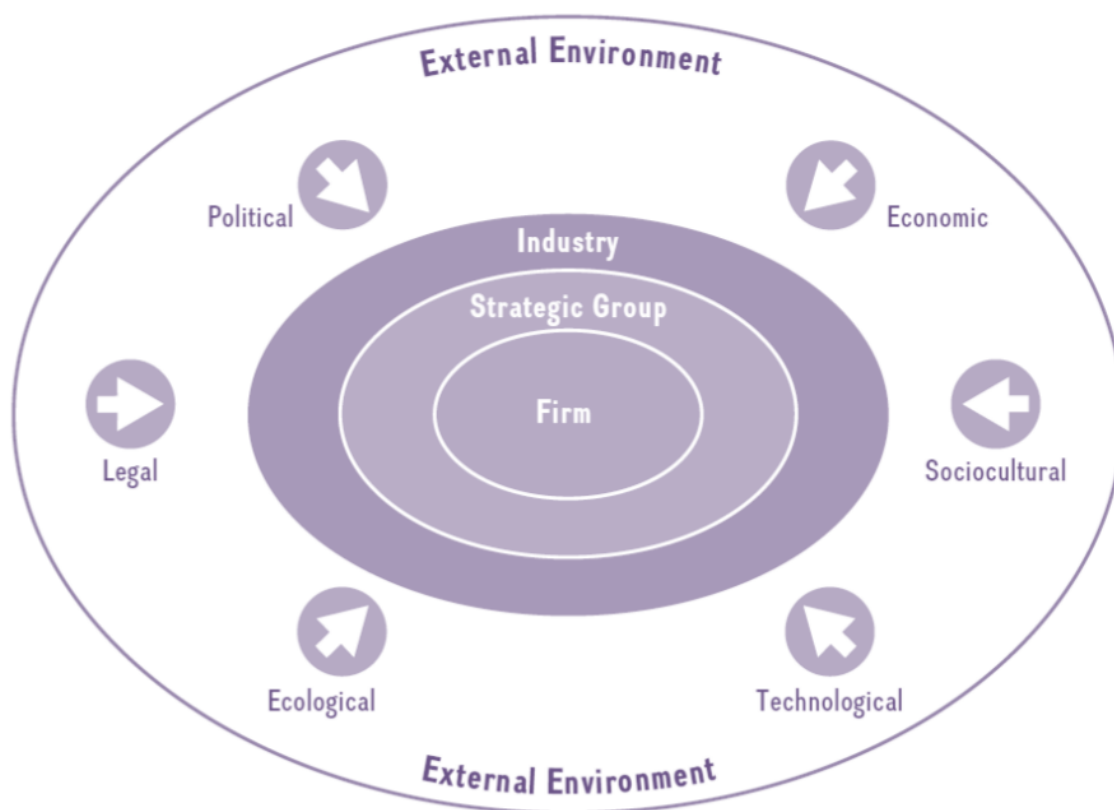
- **Organizacija:** ta razsežnost zajema, kako organizacija podjetja odraža njegov način obravnavanja inovacij in priprave na prihodnost.
- **Izdelki in storitve:** ta razsežnost zajema, kako podjetje razvija nove izdelke in storitve.
- **Viri:** ta razsežnost zajema, kako podjetja dodeljujejo vire za inovacije
- **Procesi:** ta razsežnost zajema notranje procese upravljanja inovacij
- **Mreža vrednosti:** ta razsežnost zajema, kako podjetje obravnava strateške mreže vrednosti

Orodje se lahko uporablja kot orodje za samoocenjevanje ali kot podpora pri ocenjevanju podjetij na podlagi intervjujev.

1 ORGANIZACIJE, PRIPRAVLJENE NA PRIHODNOST

Razumevanje zunanjih dejavnikov

Kot je opredeljeno v metodologiji CHAIN REACTIONS za analizo vrednostnih verig, je analiza zunanjih dejavnikov in sil bistvena za razumevanje dinamike trga in potrebe podjetij po proaktivnem spreminjanju in prilagajanju. To je dobro povzeto v modelu PESTEL.



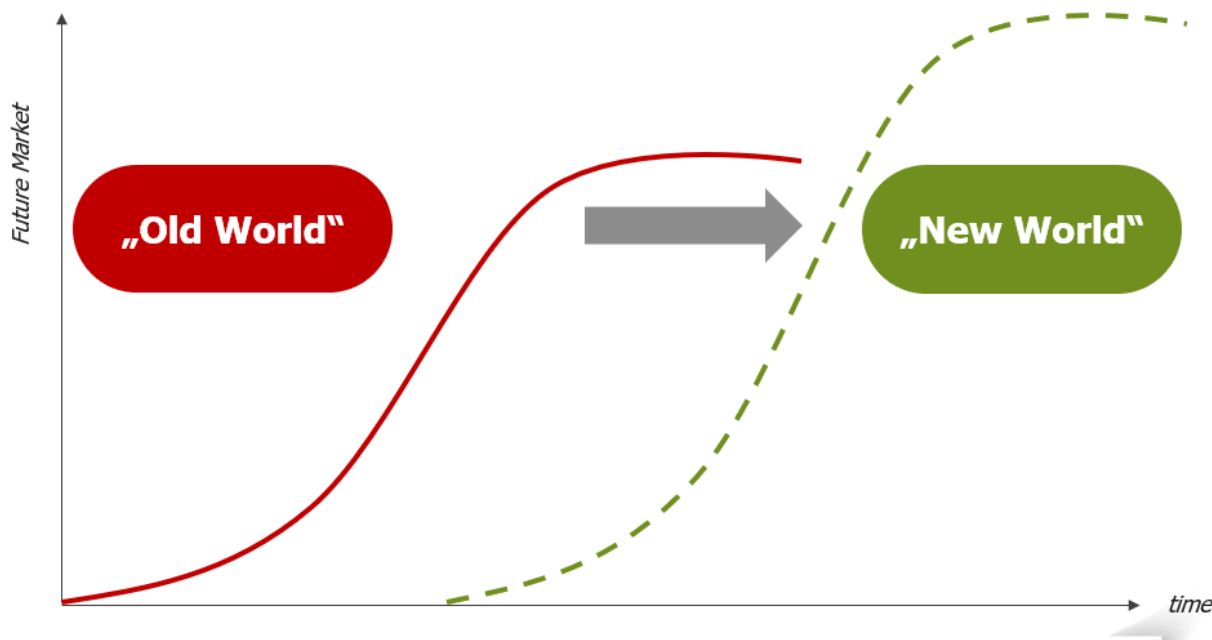


V dokumentu CHAIN REACTIONS smo priporočili prilagoditev klasične metodologije PESTEL z močnim poudarkom na inovacijskih dejavnikih in njihovem vplivu na prihodnji razvoj na izbranih industrijskih področjih:

P	Politični dejavniki
E	Ekonomski dejavniki
S	Družbeni in kulturni dejavniki
T	Tehnološki dejavniki Klasična analiza tehnoloških dejavnikov bo prilagojena tako, da bo upoštevala potencialne vplive inovacijskih dejavnikov, obravnavanih v projektu CHAIN REACTIONS, na izbranih industrijskih področjih: - Ključne omogočitvene tehnologije - Digitalna preobrazba - Storitvene inovacije - Učinkovita raba virov / krožno gospodarstvo
E	Okoljski dejavniki
L	Pravni dejavniki

Motivacija in potreba po spremembi

Motivacijo ali potrebo po spremembi ponazarja krivulja S inovacij in motenj: "novi eko-nomični svet" vse hitreje nadomešča "stari gospodarski svet" in izriva statična podjetja iz dejavnosti. Časovna lestvica je lahko v različnih sektorjih precej različna, trend povečevanja hitrosti inovacij pa je skupen večini sektorjev.





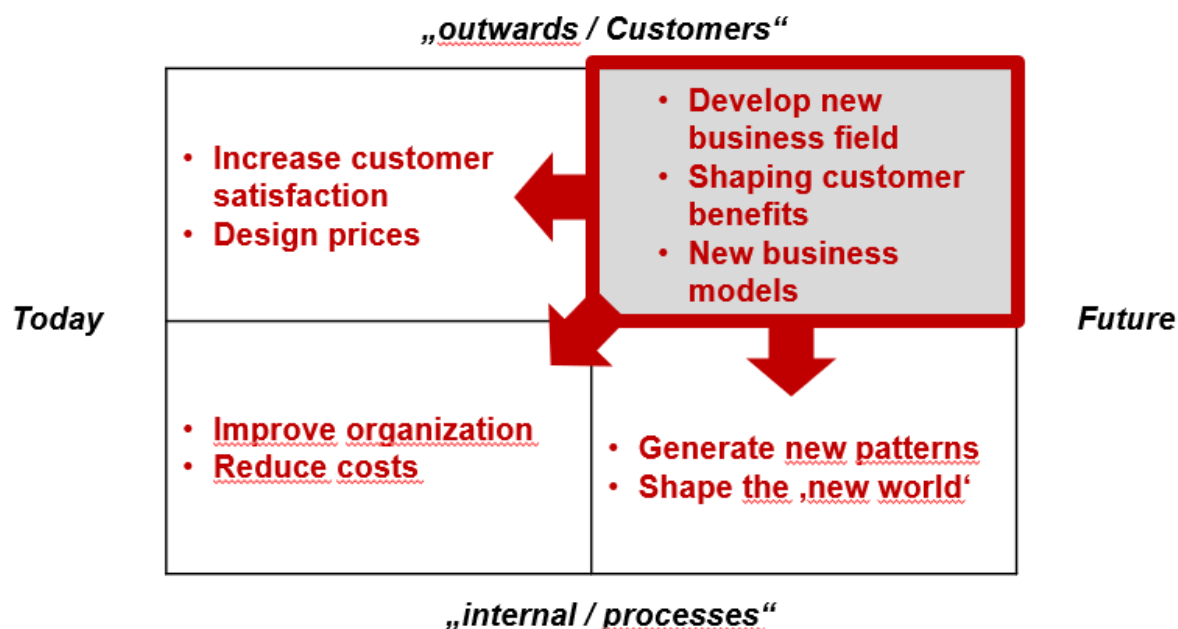
Zato sklepamo, da mora biti sposobnost podjetja za spremembe (CCC) enaka ali višja od stopnje sprememb na trgu (CRM).

$$CC^C \geq CR^M$$

Organizacijske spremembe za podjetja (organizacije), pripravljena na prihodnost

Današnja podjetja so pogosto ustanovljena kot tradicionalne hierarhične ali matrične organizacije, katerih korenine segajo v industrijske revolucije 18., 19. in 20. stoletja. Teoretično te strukture zagotavljajo jasno razmejitev pristojnosti od neposrednih zaposlenih do ravni vodstva. V praksi so matrične strukture pogosto postale bolj zapletene, kot se je spreminjala poslovna realnost - do te mere, da so v nekaterih podjetjih tako okorne, da skorajda ne delujejo.

Organizacije, ki so pripravljene na prihodnost, se morajo strukturirati tako, da bodo bolj usklajene, bolj ravne, hitrejše in veliko boljše pri ustvarjanju vrednosti.



Organizacije, ki so pripravljene na prihodnost, na partnerje gledajo kot na podaljšek sebe. Ti odnosi imajo prepustne meje ter visoko stopnjo zaupanja in vzajemne odvisnosti, ki omogočajo delitev vrednosti in vsakemu partnerju omogočajo, da se osredotoči na to, kar zna najbolje.

Okolja, v katerih potekajo poskusi in učenje, spodbujajo pospešeno osebno rast in izboljšave zaposlenih.



2 PREGLED PRIPRAVLJENOSTI / ODPORNOSTI NA PRIHODNJE IZZIVE

2.1 Ozadje nadgrajenega modela zrelosti CHAIN REACTIONS

Prvotni model zrelosti, predstavljen v okviru projekta CHAIN REACTIONS, se je osredotočal na vidike digitalne zrelosti. Nadaljnji razvoj modela zrelosti v smeri popolnega praktičnega modela, ki bi vključeval vse vidike inovacijskega modela verige vrednosti (digitalizacija, krožni prehod, servitizacija gospodarstva, integracija tehnologij), takrat zaradi kompleksnosti naloge ni bil mogoč.

Glede na porast pandemije Covid-19 se je težišče dela projektnih partnerjev preusmerilo v prilagajanje na krizo. V tem pogledu sta koncepta odpornosti in prilagodljivosti podjetij v primerjavi z drugimi temami pridobivala na veljavi, zato ju je bilo treba vključiti v model zrelosti. Do konca decembra 2020 je bila ustanovljena delovna skupina, da bi do konca leta 2021 preučila načine za razvoj celovitega in uporabnega modela zrelosti, ki bi združeval inovacije in odpornost/pripravljenost na prihodnost.

Ta model je zgrajen na podoben način kot prvotni model zrelosti in zajema naslednje razsežnosti podjetij:

- **Organizacija:** ta razsežnost zajema, kako organizacija podjetja odraža njegov način obravnavanja inovacij in priprave na prihodnost.
- **Izdelki in storitve:** ta razsežnost zajema, kako podjetje razvija nove izdelke in storitve.
- **Viri:** ta razsežnost zajema, kako podjetja dodeljujejo vire za inovacije.
- **Procesi:** ta razsežnost zajema notranje procese upravljanja inovacij
- **Mreža vrednosti:** ta razsežnost zajema, kako podjetje obravnava strateške mreže vrednosti



2.2 Primer celotnega vprašalnika

Navodila

1. Preberite vsako izjavo in ugotovite, koliko se z njo strinjate (glejte naslove stolpcev).
2. V stolpec, ki je najprimernejši za označitev odgovora, vpišite "1". Z formulami na dnu boste ocenili revizijo, na dnu pa boste videli tudi **KLJUČ ZA OCENJEVANJE**
3. Končno oceno na dnu preverite glede na ključ za točkovanje na dnu

Revizija odpornosti

	4 – Vedno	3 - Pogosto	2 - Deloma	1 - Redko	0 - Nič	
VPRAŠANJA 1-10 - Organizacija	7	1	1	1	0	34
Pojem "v prihodnost usmerjena prilagodljivost" razumemo enotno.	1					
Usmerjenost v prihodnost je ena od naših temeljnih vrednot		1				
Obstaja podpora za prevzemanje tveganj občasni neuspeh je v redu				1	1	
Naše podjetje ima dolgoročno strategijo, ki obravnava prihodnja poslovna področja	1					
Naša inovacijska strategija je povezana s strategijo podjetja	1					
Višje vodstvo spodbuja usmerjenost v prihodnost v naši organizaciji	1					
Imamo ljudi, ki se osredotočajo na prepoznavanje ključnih prihodnjih tržnih, strankarskih in drugih spoznanj	1					
Inovacije so naloga šefa	1					
Inovacije so del vseh zaposlenih	1					
VPRAŠANJA 11-20 - Izdelki in storitve	1	1	5	3	0	20
Vem, kako predložiti idejo o inovaciji	1					
Imamo komunikacijsko strategijo za prihodnjo usmeritev		1				

V stolpec, ki najbolj ustreza odgovoru, vpišite "1". Formule na dnu bodo ocenile revizijo, na dnu pa boste videli tudi **KLJUČ ZA OCENJEVANJE**.



Pri inovacijskih idejah sodelujem s sodelavci			1				
Imamo vzpostavljeno programsko opremo za upravljanje inovacij					1		
Imamo vzpostavljen proces razvoja novih izdelkov					1		
Pravočasno uvajamo nove izdelke					1		
Nove izdelke uvajamo hitreje kot konkurenca			1				
Upravljanje kakovosti je v naši organizaciji dobro razumljeno in razširjeno			1				
Kot organizacija si nenehno prizadevamo zaboljšave			1				
V našem podjetju imamo metodologijo za generiranje idej			1				
VPRAŠANJA 21-30 - Viri	1	5	1	3	0	24	
Ustrezne zainteresirane strani vedo, katere vrste v prihodnost usmerjenih inovacij podjetje išče.	1						
ustrezne zainteresirane strani so bile usposobljene za eno ali več metodologij		1					
Imamo portfelj strateških/inovacijskih projektov			1				
Naš portfelj strateških/inovacijskih projektov se aktivno upravlja					1		
Imamo formalni postopek za izbiro projektne ideje					1		
Uporabljamo eno ali več metodologij inovacij					1		
Imamo jasen nabor metrik uspeha		1					
Imamo postopek za odpravo neuspešnih projektov		1					
Imamo formalni postopek za financiranje v prihodnost usmerjenih inovacijskih zamisli			1				
Imamo na voljo ločen fond sredstev za v prihodnost usmerjene inovacijske projekte			1				
VPRAŠANJA 31-40 - Procesi	5	1	1	3	0	28	
Imamo proces razvoja inovacijske ideje/prihodnje strategije	1						
Imamo formalni postopek za kadrovanje ključnih inovacijskih projektov		1					
Imamo postopek za priznavanje in nagrajevanje deležnikov			1				
Naša organizacija je dober dom za inovatorje					1		
Naša organizacija je dober dom za podjetnike					1		

V stolpec, ki najbolj ustreza odgovoru, vpišite "1". Formule na dnu bodo ocenile revizijo, na dnu pa boste videli tudi KLJUČ ZA OCENJEVANJE.



Trženje in raziskave in razvoj imata dobre odnose in si izmenjujeta informacije							1
V naši organizaciji se znanje o strankah široko deli	1						
V naši organizaciji imajo ljudje čas za inovacije	1						
Ljudje vedo, kam se lahko obrnejo po sredstva za idejo o inovaciji	1						
Za v prihodnost usmerjene inovacijske ideje je na voljo več kot en vir financiranja	1						
VPRAŠANJA 41-50 - Mreža vrednot	1	1	1	7	0	16	
Zaposlene prosimo za ideje o inovacijah, usmerjenih v prihodnost.	1						
Od dobaviteljev pridobivamo v prihodnost usmerjene inovacijske zamisli.		1					
Od partnerjev pridobivamo v prihodnost usmerjene inovacijske ideje			1				
Od strank pridobivamo ideje za v prihodnost usmerjene inovacije				1			
Dobavitelji bi našo organizacijo opisali kot v prihodnost usmerjeno/odporno					1		
Partnerji bi našo organizacijo opisali kot usmerjeno v prihodnost/odporno						1	
Kupci bi našo organizacijo opisali kot v prihodnost usmerjeno/odporno							1
Imamo formalni postopek za strateško odpornost							1
Imamo formalni pristop za mrežne inovacije							1
Veljamo za partnerja prve izbire za usmerjenost v prihodnost							1
Skupaj po stolpcih	15	9	9	17	0		
Skupno	122						

V stolpec, ki najbolj ustreza odgovoru, vpišite "1". Formule na dnu bodo ocenile revizijo, na dnu pa boste videli tudi KLJUČ ZA OCENJEVANJE.



CHAIN REACTIONS

VPRAŠANJA 1-10 - Organizacija	7	1	1	1	0	34
VPRAŠANJA 11-20 - Izdelki in storitve	1	1	5	3	0	20
VPRAŠANJA 21-30 - viri	1	5	1	3	0	24
VPRAŠANJA 31-40 - Procesi	5	1	1	3	0	28
VPRAŠANJA 41-50 - Mreža vrednosti	1	1	1	7	0	16

