

WP

D.T1.3.1

Maturity model
for the innovation drivers
Upgraded version
Croatian version

Version 1
30.11.2021





Project information	
Project Index Number:	CE1519
Project Acronym:	CHAIN REACTIONS
Project Title:	Driving smart industrial growth through value chain innovation
Website:	https://www.interreg-central.eu/Content.Node/CHAIN-REACTIONS.html
Start Date of the Project:	01.04.2019.
Duration:	36 mjeseci
Document Control page	
Deliverable Title:	DT1.3.1 – Modeli zrelosti pokretača inovacije, dorađena verzija
Lead Contractor of the Deliverable:	BWCON
Authors:	BWCON
Contractual Delivery Date:	31.12.2021.
Actual Delivery Date:	30.11.2021.



Sadržaj

Sažetak	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1 Poduzeća spremna za budućnost	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2 Spremnost za budućnost/Procjena zrelosti otpornosti poduzeća	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.1 Pozadina nadograđenog CHAIN RELATIONS modela zrelosti.....	4
2.2 Primjer upitnika	Fehler! Textmarke nicht definiert.



SAŽETAK

Ovaj upitnik razvijen je kroz projekt CHAIN REACTIONS, a služi za procjenu spremnosti budućeg poslovanja. Procjena se vrši odgovaranjem na set pitanja kroz iduće teme:

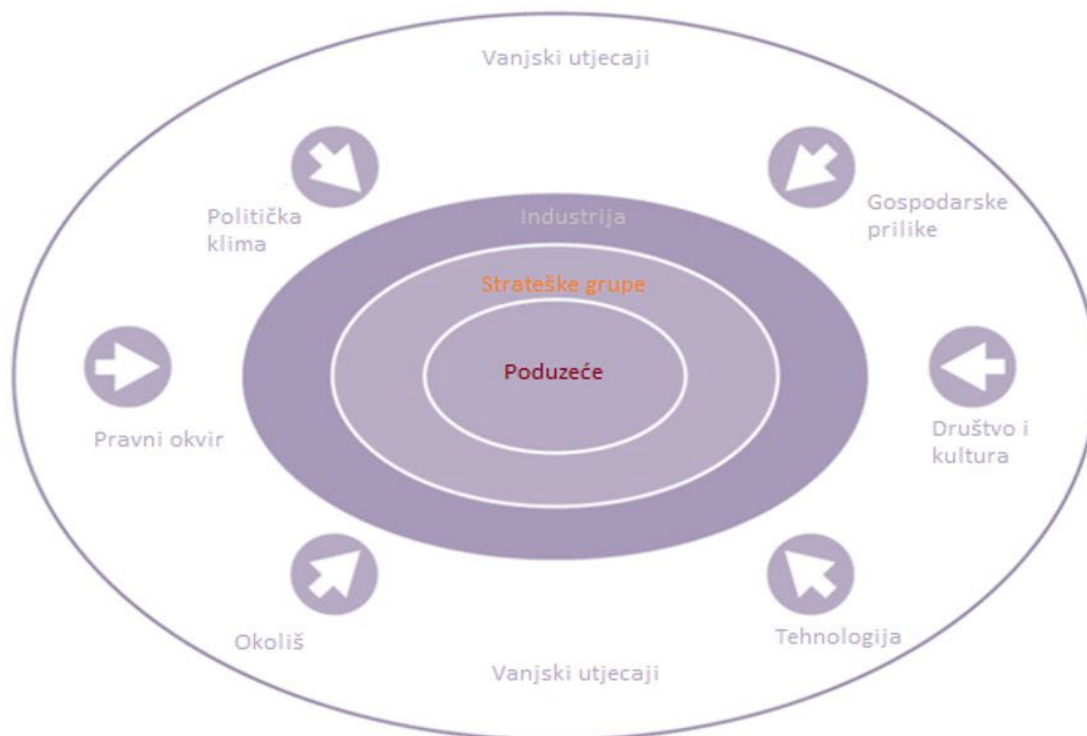
- **Organizacija:** ovaj dio odgovara na pitanje kako se organizacija poduzeća odražava na način na koji se bavi inovacijama te kako se priprema za budućnost
- **Proizvodi i usluge:** odgovara na pitanje kako tvrtka razvija nove proizvode i usluge
- **Resursi:** načini na koje poduzeće ulaže u inovaciju
- **Procesi:** analiza internih procesa upravljanja inovacijama
- **Umrežavanje vrijednosti:** odgovara na pitanje kako poduzeće umrežava vrijednosti od strateške važnosti

Ovaj dokument može se koristiti kao alat za samoprocjenu poslovanja ili kao potpora za procjenu poslovanja kroz intervjuiranje dionika.

1 PODUZEĆA SPREMNA ZA BUDUĆNOST

Razumijevanje vanjskih čimbenika

Kako je definirano u metodologiji za analizu vrijednosnih lanaca, analiza vanjskih čimbenika i utjecaja ključna je za razumijevanje dinamike tržišta i potrebe da se poduzeća proaktivno mijenjaju i prilagođavaju. Taj pristup dobro je prikazan u PESTEL modelu.



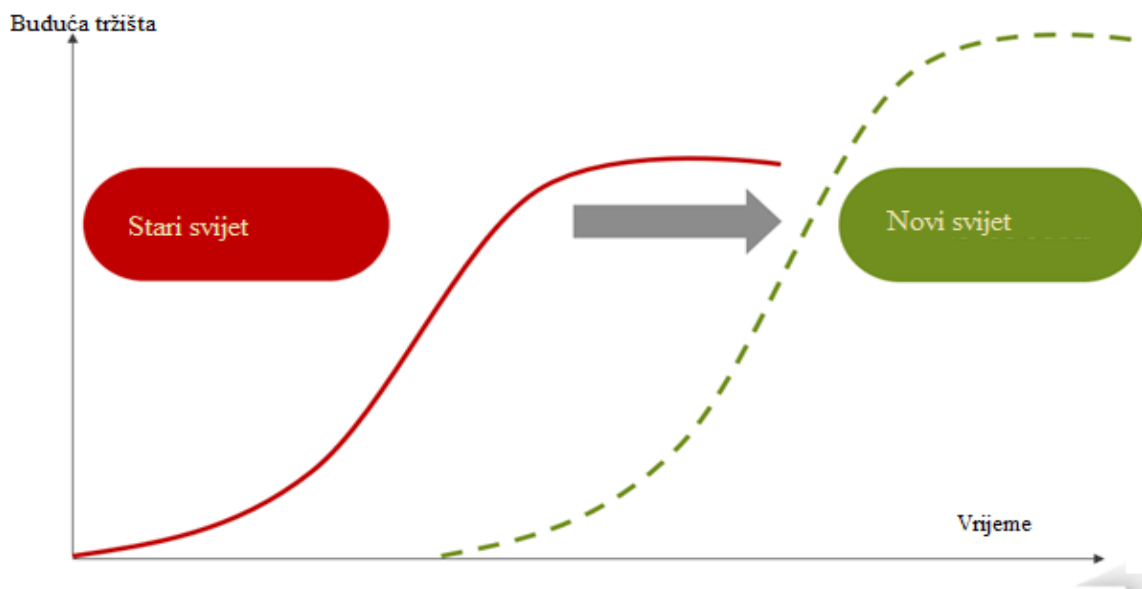
Preporuka je prilagoditi klasičnu PESTEL metodologiju te staviti više pažnje na pokretače inovacija i njihov utjecaj na budućni razvoj u odabranim industrijskim područjima:



P	Politička klima
E	Gospodarske prilike (<i>Economic factors</i>)
S	Društveni i kulturni čimbenici (<i>Social and cultural factors</i>)
T	Tehnološki čimbenici Klasična analiza tehnoloških čimbenika bila bi prilagođena kako bi se uzeli u obzir potencijalni utjecaji pokretača inovacija koji se obrađuju u odabranim industrijskim područjima projekta CHAIN REACTIONS: <ul style="list-style-type: none"> - Ključne tehnologije koje omogućuju razvoj - Digitalna transformacija - Inovacija usluga - Učinkovitost resursa/kružna ekonomija
E	Okoliš (<i>Environmental factors</i>)
L	Pravni čimbenici (<i>Legal factors</i>)

Motivacija i potreba za promjenom

Motivacija ili nužnost za promjenom prikazana je S krivuljom inovacija i poremećaja tržišta: „novi ekonomski svijet“ zamjenjuje „stari ekonomski svijet“ sve većom brzinom, tjerajući statične tvrtke iz poslovanja. Vremenski period ovog procesa može biti dosta različit ovisno o sektoru, ali trend ubrzavanja inovacija zajednički je većini sektora.



Naš je zaključak stoga da kapacitet za promjenu (CC^c) mora biti jednak ili veći od stope promjena na tržištu (CR^M).

$$CC^c \geq CR^M$$

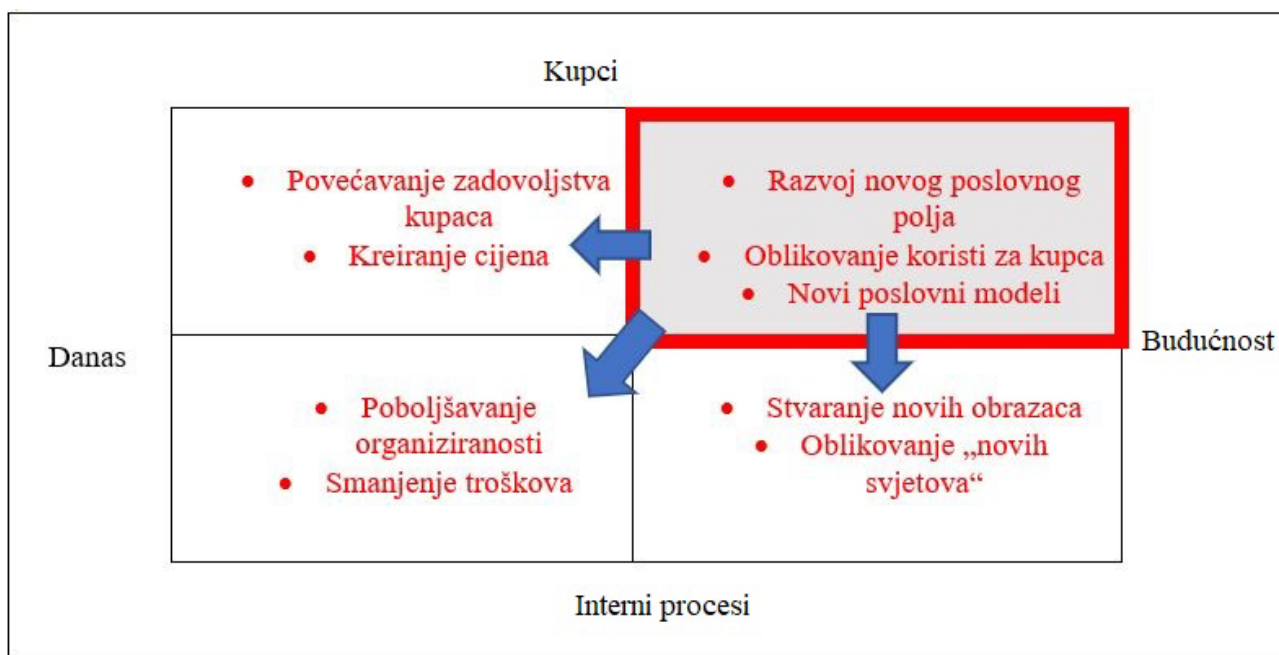


Organizacijska promjena za poduzeća (organizacije) spremne za budućnost

Današnja poduzeća često su postavljena kao tradicionalne hijerarhije slične onima iz vremena industrijskih revolucija 18., 19. i 20. stoljeća. U teoriji, ove strukture pružaju jasne linije vlasti od običnih zaposlenika pa sve do rukovoditelja.

Međutim u praksi takve strukture često su složenije kao i sama poslovna stvarnost. Takvi odnosi rasli su do toga da su u nekim tvrtkama poslovne strukture toliko glomazne da jedva funkcioniraju.

Organizacije spremne za budućnost moraju se strukturirati na način koji će ih učiniti sposobnijim, bržim i daleko boljim u otključavanju novih vrijednosti.



Organizacije spremne za budućnost gledaju na partnere kao na produžetke vlastitog poslovanja. Ovi odnosi imaju protočne granice te visoku razinu povjerenja i međusobne ovisnosti. Takvim odnosom vrijednost poslovanja se dijeli s drugima, što omogućuje svakom partneru da se usredotoči na ono što radi najbolje.

Okruženja koje podržava eksperimentiranje i učenje potiče ubrzani osobni rast i poboljšanje zaposlenika.



2 SPREMNOST ZA BUDUĆNOST/PROCJENA ZRELOSTI OTPORNOSTI PODUZEĆA

2.1 Pozadina nadograđenog CHAIN REACTIONS modela zrelosti

Organizacije spremne za budućnost gledaju na partnere kao na produžetke vlastitog poslovanja. Ovi odnosi imaju protočne granice te visoku razinu povjerenja i međusobne ovisnosti. Takvim odnosom vrijednost poslovanja se dijeli s drugima, što omogućuje svakom partneru da se usredotoči na ono što radi najbolje.

Okruženja koje podržava eksperimentiranje i učenje potiče ubrzani osobni rast i poboljšanje zaposlenika.

Početni model zrelosti predstavljen u CHAIN REACTIONS bio je usredotočen na aspekte digitalne zrelosti. Daljnji razvoj modela zrelosti prema potpuno praktičnom modelu koji integrira sve aspekte inovativnog modela vrijednosnih lanaca (digitalizacija, kružna tranzicija, servisizacija gospodarstva, integracija tehnologija) nije se mogao postići zbog svoje složenosti.

Uzimajući u obzir razvoj COVID pandemije, fokus rada projektnih partnera preusmjeren je prema prilagodbi na krizu. U tom smislu, koncepti otpornosti i prilagodljivosti poduzeća dobivali su veću važnost u usporedbi s drugim temama i morali su se integrirati u model zrelosti. Iz tog razloga, krajem prosinca 2020. uspostavljena je radna skupina da bi istražila načine za razvoj sveobuhvatnog i upotrebljivog modela zrelosti koji kombinira inovativnost i otpornost/spremnost za budućnost.

Ovaj model je izgrađen na sličan način kao i početni model zrelosti i pokriva sljedeće aspekte poslovanja:

- **Organizacija:** ovaj dio odgovara na pitanje kako se organizacija poduzeća odražava na način na koji se bavi inovacijama te kako se priprema za budućnost
- **Proizvodi i usluge:** odgovara na pitanje kako tvrtka razvija nove proizvode i usluge
- **Resursi:** načini na koje poduzeće ulaže u inovaciju
- **Procesi:** analiza internih procesa upravljanja inovacijama
- **Umrežavanje vrijednosti:** odgovara na pitanje kako poduzeće umrežava vrijednosti od strateške važnosti



2.2 Primjer upitnika

Upute

1. Pročitajte svaku izjavu i utvrdite koliko se slažete sa svakom od 0 do 4
2. Unesite broj 1 u stupac s ocjenom za koji mislite da najbolje odgovara vašem poduzeću. U red iznad svakog pojedinačnog stupca unesite ukupan broj odgovora 1 u njemu. Taj broj pomnožite s ocjenom. Procjena stanja bit će prikazana u brojevnom rezultatu na kraju tablice
3. Provjerite ukupan zbroj na dnu tablice

Ispitivanje otpornosti

	4 – U potpu- nosti	3 - Često	2 – Djelo- mično	1 - Malo	0 – Ni malo	
Pitanja 1-10 - Organizacija	7	1	1	1	0	34
Imamo zajedničko razumijevanje pojma 'prilagodljivost usmjerena na budućnost'	1					
Usmjerenost u budućnost jedna je od naših temeljnih vrijednosti		1				
Preuzimanje rizika se podržava				1		
Tu i tamo je u redu doživjeti neuspjeh					1	
Naša tvrtka ima dugoročnu strategiju koja se bavi budućim poslovnim domenama	1					
Naša inovacijska strategija povezana je s našom korporativnom strategijom	1					
Usmjerenost na budućnost vođena je rukovoditeljima u našoj organizaciji	1					
Imamo ljude usredotočene na pronalaženje ključnih uvida u buduća tržišta, kupce i ostalo	1					
Inovativnost je zadaća šefa	1					
Inovativnost je zadaća svih zaposlenika	1					
Pitanja 11-20 – Proizvodi i usluge	1	1	5	3	0	20
Znam kako predstaviti inovativnu ideju	1					

Umetnite "1" u stupac koji je najprikladniji za označavanje odgovora. Formule na dnu će bodovati procjenu, a vidjet ćete i način



Imamo komunikacijsku strategiju usmjerenosti na budućnost	1					
Suradujem na inovativnim idejama sa svojim suradnicima			1			
Imamo softver za upravljanje inovacijama					1	
Imamo proces kojeg se držimo pri razvoju proizvoda					1	
Nove proizvode pravovremeno plasiramo na tržište					1	
Nove proizvode plasiramo na tržište brže od konkurencije			1			
Upravljanje kvalitetom dobro je shvaćeno i široko rasprostranjeno u našoj organizaciji			1			
Uvijek se trudimo poboljšati kao organizacija			1			
U našem poduzeću imamo metodologiju za stvaranje ideja			1			
Pitanja 21-30 - Resursi	1	5	1	3	0	24
Relevantni dionici znaju koje vrste inovacija usmjerenih na budućnost naše poduzeće traži	1					
Relevantni dionici prošli su obuku o ovoj ili nekoj drugoj metodologiji za razvoj inovacija		1				
Imamo portfolio strateških/inovacijskih projekata			1			
Našim portfolio strateških/inovacijskih projekata aktivno se nadograđuje					1	
Imamo formalni proces odabira projektne ideje					1	
Koristimo jednu ili više inovativnih metodologija					1	
Imamo jasan skup mjerila uspjeha	1					
Imamo proces za zaključivanje neuspjelih projekata	1					
Imamo formalni proces za financiranje inovativnih ideja usmjerenih na budućnost			1			
Imamo zaseban fond financiranja inovativnih projekata usmjerenih na budućnost			1			
Pitanja 31-40 - Procesi	5	1	1	3	0	28
Imamo protokole za razvoj inovativnih ideja/strategija za budućnost	1					
Imamo formalni proces raspodjele osoblja na ključne inovacijske projekte		1				
Imamo praksu prepoznavanja i nagrađivanja dionika				1		

Umetnite "1" u stupac koji je najprikladniji za označavanje odgovora. Formule na dnu će bodovati procjenu, a vidjet ćete i način



Naša organizacija je ugodno okruženje za inovatore							1
Naša organizacija je ugodno okruženje za rukovoditelje inovacija							1
Odjeli marketinga i istraživanja i razvoja imaju dobar odnos i dijele informacije							1
U našoj organizaciji potiče se dostupnost saznanja o kupcima	1						
Ljudi imaju vremena za inovacije u našoj organizaciji	1						
Ljudi znaju gdje mogu zatražiti sredstva za inovativnu ideju	1						
Postoji više od jednog izvora financiranja za inovativne ideje usmjerene na budućnost	1						
Pitanja 41-50 – Vrijednosno umrežavanje	1	1	1	7	0	16	
Želimo inovativne ideje usmjerene na budućnost od naših zaposlenika	1						
Želimo inovativne ideje usmjerene na budućnost od naših dobavljača		1					
Želimo inovativne ideje usmjerene na budućnost od naših partnera			1				
Želimo inovativne ideje usmjerene na budućnost od naših kupaca							1
Dobavljači bi opisali naše poduzeće kao otpornu i orijentiranu na budućnost							1
Partneri bi opisali našu organizaciju kao otpornu i orijentiranu na budućnost							1
Kupci bi našu organizaciju opisali kao otpornu i orijentiranu na budućnost							1
Imamo formalni pristup strateške otpornosti							1
Imamo formalni pristup umrežavanju inovacija							1
Smatraju nas prvorazrednim partnerom usmjerenosti na budućnost							1
Zbroj stupaca	15	9	9	17	0		
Ukupan iznos	122						

Umetnite "1" u stupac koji je najprikladniji za označavanje odgovora. Formule na dnu će bodovati procjenu, a vidjet ćete i način



CHAIN REACTIONS

Pitanja 1-10 – Organizacija	7	1	1	1	0	34
Pitanja 11-20 – Proizvodi i usluge	1	1	5	3	0	20
Pitanja 21-30 – Resursi	1	5	1	3	0	24
Pitanja 31-40 – Proces	5	1	1	3	0	28
Pitanja 41-50 – Vrijednosno umrežavanje	1	1	1	7	0	16

