

PR4. 5 Strategia de management al  
inovării



## Informații despre document

Acordul de grant #	<b>2021-1-LV01-KA220-WET-000033281</b>
Acronim de proiect	<b>TIMS</b>
Titlul proiectului	<b>Training în Sistemul de Management al Inovării pentru Sustainable IMM-urile</b>
Data începerii proiectului	<b>28/02/2022</b>
Rezultatul proiectului	<b>4</b>
Sarcini înrudite	<b>PR4.5</b>
Organizație principală	<b>Rețeaua de afaceri Sigma</b>
Data depunerii	
Nivel de difuzare	<b>Public</b>

<b>Data</b>	<b>Trimis de</b>	<b>Revizuit de</b>	<b>Versiune (Note)</b>
6.11.2024	Anthi Vafeiadou	Theodora Ntinou	Prima draft

### **Disclaimer:**

TIMS este un proiect cofinanțat de Programul Erasmus+ al UE, în cadrul Acțiunii Cheie 2: Parteneriate de cooperare în educația și formarea profesională.

Srijinul Comisiei Europene pentru producerea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă doar opiniile autorilor, iar Comisia nu poate fi făcută responsabilă pentru orice utilizare care poate fi făcută a informațiilor conținute în aceasta.

1.1 Domeniul de aplicare al strategiei IM.....	25
1.1 Domeniul de aplicare al strategiei IM.....	25
1.2 Grupuri țintă.....	25
1.2 Grupuri țintă.....	25
1.3 Structura.....	26
1.3 Structura.....	26
2. Abilități orizontale.....	27
2. Abilități orizontale.....	27
2.1 Gestionați schimbările în organizație și îmbunătățiți-le procesele din cadrul companiei .....	27
2.1 Gestionați schimbările în organizație și îmbunătățiți-le procesele din cadrul companiei .....	27
2.2 Promovarea inovației deschise.....	32
2.2 Promovarea inovației deschise.....	32
Inovația deschisă încurajează organizațiile să privească dincolo de resursele lor interne și să folosească cunoștințele, ideile și expertiza externă.....	32
Inovația deschisă încurajează organizațiile să privească dincolo de resursele lor interne și să folosească cunoștințele, ideile și expertiza externă.....	32
Diferența de strategie:.....	32
Diferența de strategie:.....	32
.....	32
.....	32
Figura 2.2.1 Diferențele dintre inovația deschisă și cea închisă.....	32
Figura 2.2.1 Diferențele dintre inovația deschisă și cea închisă.....	32
Nu există nicio parte a normei ISO 5600x care să se ocupe în mod explicit de inovarea deschisă, dar principiile inovației deschise sunt în mod inerent parte a normei. de exemplu, luarea în considerare a echipelor intersectoriale, interfuncționale și inter-companii în selecția partenerilor. Sau deschiderea managementului ideilor către multe părți interesate și implicarea resurselor interne și externe în analiza pieței și managementul ideilor.....	32
Nu există nicio parte a normei ISO 5600x care să se ocupe în mod explicit de inovarea deschisă, dar principiile inovației deschise sunt în mod inerent parte a normei. de exemplu, luarea în considerare a echipelor intersectoriale, interfuncționale și inter-companii în selecția partenerilor. Sau deschiderea managementului ideilor către multe părți interesate și implicarea resurselor interne și externe în analiza pieței și managementul ideilor.....	32
Resurse/Mediu.....	32
Resurse/Mediu.....	32



Pentru a înțelege inovația deschisă într-un caz real, ne referim la o lucrare publicată de comunitatea agenților de inovare pe care a susținut conferința TIMS din 16.5.2024. Această lucrare a analizat provocările inovației deschise în industria europeană de automobile.....	32
Pentru a înțelege inovația deschisă într-un caz real, ne referim la o lucrare publicată de comunitatea agenților de inovare pe care a susținut conferința TIMS din 16.5.2024. Această lucrare a analizat provocările inovației deschise în industria europeană de automobile.....	32
Sursă: Thomas Peisl, Joanne Hyland, Richard Messnarz, Bruno Wöran , Samer Sameh, Georg Macher, Jürgen Dobaj , Laura Aschbacher, Detlev Aust (2021). Agenți de inovare – Trecerea de la abordări bazate pe proces la abordări bazate pe inteligență centrată pe om. În: Yilmaz, M., Clarke, P., Messnarz, R., Reiner, M. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2021. Communications in Computer and Information Science, vol 1442. Springer, Cham. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_21">https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_21</a> .....	33
Sursă: Thomas Peisl, Joanne Hyland, Richard Messnarz, Bruno Wöran , Samer Sameh, Georg Macher, Jürgen Dobaj , Laura Aschbacher, Detlev Aust (2021). Agenți de inovare – Trecerea de la abordări bazate pe proces la abordări bazate pe inteligență centrată pe om. În: Yilmaz, M., Clarke, P., Messnarz, R., Reiner, M. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2021. Communications in Computer and Information Science, vol 1442. Springer, Cham. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_21">https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_21</a> .....	33
În anii 90 oamenii foloseau camere separat de telefoanele mobile. În acest moment, nimeni nu se aștepta ca camera să devină parte a telefoanelor mobile. Când creăm mașini noi, gândindu-ne la obiectivele pentru 2050 ale producătorilor de mașini ( <a href="https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving_car">https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving_car</a> ), mașinile devin autonome prin funcțiile AI, iar mașina va fi în viitor o parte a telefonului nostru mobil. conducând cu noi. Acest lucru poate funcționa numai dacă diferite discipline sunt integrate. Această abordare se numește inovație în arhitectură deschisă. Serviciile deschise și arhitecturile deschise bazate pe inovare îmbină diferite părți interesate și platforme și domenii în soluții noi în viitor.....	33
În anii 90 oamenii foloseau camere separat de telefoanele mobile. În acest moment, nimeni nu se aștepta ca camera să devină parte a telefoanelor mobile. Când creăm mașini noi, gândindu-ne la obiectivele pentru 2050 ale producătorilor de mașini ( <a href="https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving_car">https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving_car</a> ), mașinile devin autonome prin funcțiile AI, iar mașina va fi în viitor o parte a telefonului nostru mobil. conducând cu noi. Acest lucru poate funcționa numai dacă diferite discipline sunt integrate. Această abordare se numește inovație în arhitectură deschisă. Serviciile deschise și arhitecturile deschise bazate pe inovare îmbină diferite părți interesate și platforme și domenii în soluții noi în viitor.....	33
În articol este descrisă strategia de inovare deschisă în curs de desfășurare a industriei de automobile:.....	33
În articol este descrisă strategia de inovare deschisă în curs de desfășurare a industriei de automobile:.....	33
Figura de mai jos descrie această strategie. Hochschule München (T. Peisl) a adaptat modelul de la Gary P. Pisano, școala de afaceri de la Harvard și l-a aplicat în industria germană.....	33
Figura de mai jos descrie această strategie. Hochschule München (T. Peisl) a adaptat modelul de la Gary P. Pisano, școala de afaceri de la Harvard și l-a aplicat în industria germană.....	33



Conceptul de inovare deschisă este de a trece de la o perspectivă pur orientată pe procese industriale la o perspectivă de inovare centrată pe om, care conectează automobile, rețelele și serviciile IT și agenda abilităților umane.....	33
Conceptul de inovare deschisă este de a trece de la o perspectivă pur orientată pe procese industriale la o perspectivă de inovare centrată pe om, care conectează automobile, rețelele și serviciile IT și agenda abilităților umane.....	33
Figura 2.2.2: Școala de afaceri de la Harvard și a aplicat-o în industria germană.....	33
Figura 2.2.2: Școala de afaceri de la Harvard și a aplicat-o în industria germană.....	33
Imaginea pe axa xy auto din figura de mai sus. Axa x reprezintă tehnologie și trece de la tehnologia existentă la cea nouă. Toată lumea discută despre baterii, pile de combustie, motor electric ca tehnologii noi, dar în realitate, acestea aparțin deja tehnologiilor existente. Prin urmare, ce este atunci noua tehnologie? Care este tehnologia descoperită și ce este nou?.....	33
Imaginea pe axa xy auto din figura de mai sus. Axa x reprezintă tehnologie și trece de la tehnologia existentă la cea nouă. Toată lumea discută despre baterii, pile de combustie, motor electric ca tehnologii noi, dar în realitate, acestea aparțin deja tehnologiilor existente. Prin urmare, ce este atunci noua tehnologie? Care este tehnologia descoperită și ce este nou?.....	33
Axa y reprezintă designul afacerii. Este folosit pentru a măsura dacă granița este depășită astfel încât afacerile să urmeze/exploateze noua tehnologie. Axa y se întinde de la existente (cum sunt vândute mașinile astăzi) la noi (cum vor fi vândute mașinile în viitor). Dacă vorbiți despre leasing, car sharing, bănci, aplicații etc. aceasta este deja tehnologie existentă și afaceri existente. Noua afacere este acum condusă de trenuri de inovație externe. Acest lucru duce la noi tehnologii și noi afaceri pe care nu le putem înțelege acum. Și aici are loc inovația radicală și este necesară o nouă inovație arhitecturală (integrarea noii tehnologii și a noilor modele de afaceri într-o nouă dimensiune – al patrulea cadran din imagine).....	34
Axa y reprezintă designul afacerii. Este folosit pentru a măsura dacă granița este depășită astfel încât afacerile să urmeze/exploateze noua tehnologie. Axa y se întinde de la existente (cum sunt vândute mașinile astăzi) la noi (cum vor fi vândute mașinile în viitor). Dacă vorbiți despre leasing, car sharing, bănci, aplicații etc. aceasta este deja tehnologie existentă și afaceri existente. Noua afacere este acum condusă de trenuri de inovație externe. Acest lucru duce la noi tehnologii și noi afaceri pe care nu le putem înțelege acum. Și aici are loc inovația radicală și este necesară o nouă inovație arhitecturală (integrarea noii tehnologii și a noilor modele de afaceri într-o nouă dimensiune – al patrulea cadran din imagine).....	34
În timp ce companiile sunt foarte bune în inovarea de rutină, le lipsesc abilitățile în așa-numita inovare arhitecturală. Inovația arhitecturală necesită deschiderea de a integra trenuri de inovație, combinarea acestora cu integrarea noilor tehnologii și designul noului model de afaceri.....	34
În timp ce companiile sunt foarte bune în inovarea de rutină, le lipsesc abilitățile în așa-numita inovare arhitecturală. Inovația arhitecturală necesită deschiderea de a integra trenuri de inovație, combinarea acestora cu integrarea noilor tehnologii și designul noului model de afaceri.....	34
În timp ce schimbarea de la o tehnologie existentă la una nouă poate fi înțeleasă de oameni (și chiar și acolo schimbarea trebuie acceptată), este aproape imposibil să înțelegem dinainte viitorul inovației în afaceri. De exemplu, gândiți-vă la schimbarea de la librăriile la Amazon sau la schimbarea de la un telefon normal la un telefon inteligent și la utilizarea lui în zilele noastre.....	34
În timp ce schimbarea de la o tehnologie existentă la una nouă poate fi înțeleasă de oameni (și chiar și acolo schimbarea trebuie acceptată), este aproape imposibil să înțelegem dinainte viitorul	



inovației în afaceri. De exemplu, gândiți-vă la schimbarea de la librăriile la Amazon sau la schimbarea de la un telefon normal la un telefon inteligent și la utilizarea lui în zilele noastre.....34

Cea mai grea provocare este de fapt să ne gândim la modul în care este creată valoarea prin integrarea tendințelor de inovare în noile tehnologii din mașini și modele de afaceri.....34

Cea mai grea provocare este de fapt să ne gândim la modul în care este creată valoarea prin integrarea tendințelor de inovare în noile tehnologii din mașini și modele de afaceri.....34

Tehnologia informației imagine pe axa xy din figura de mai sus. Axa x reprezintă din nou tehnologie și trece de la tehnologia existentă la cea nouă. Toată lumea discută despre cloud, Internetul lucrurilor și servere și servicii IT și date mari, dar, în realitate, acestea aparțin deja tehnologiilor existente. Prin urmare, ce este atunci noua tehnologie? Care este tehnologia descoperită și ce este nou? Ce se întâmplă dacă computerele cuantice oferă putere de calcul nelimitată în întreaga lume, inclusiv programe AI și toate infrastructurile, mașinile, avioanele etc. rulează într-un motor AI mare? ..... 34

Tehnologia informației imagine pe axa xy din figura de mai sus. Axa x reprezintă din nou tehnologie și trece de la tehnologia existentă la cea nouă. Toată lumea discută despre cloud, Internetul lucrurilor și servere și servicii IT și date mari, dar, în realitate, acestea aparțin deja tehnologiilor existente. Prin urmare, ce este atunci noua tehnologie? Care este tehnologia descoperită și ce este nou? Ce se întâmplă dacă computerele cuantice oferă putere de calcul nelimitată în întreaga lume, inclusiv programe AI și toate infrastructurile, mașinile, avioanele etc. rulează într-un motor AI mare? ..... 34

Imaginea pe axa xy a dimensiunii umane din figura de mai sus. Axa x reprezintă din nou abilitățile tehnologice ale oamenilor. Axa y reprezintă noile abilități sociale care sunt necesare într-un mediu social și de afaceri, inclusiv impactul social asupra locului de muncă. Toată lumea discută despre rolurile postului, cum ar fi analist de date mari sau inginer de securitate cibernetică, dar, în realitate, acestea aparțin deja tehnologiilor existente. Prin urmare, ce înseamnă atunci noi abilități? Care sunt abilitățile descoperite și ce este nou? Ce noi lanțuri valorice și modele de afaceri vor fi posibile într-un nou mediu social schimbat și ce abilități sociale vor evolua?.....34

Imaginea pe axa xy a dimensiunii umane din figura de mai sus. Axa x reprezintă din nou abilitățile tehnologice ale oamenilor. Axa y reprezintă noile abilități sociale care sunt necesare într-un mediu social și de afaceri, inclusiv impactul social asupra locului de muncă. Toată lumea discută despre rolurile postului, cum ar fi analist de date mari sau inginer de securitate cibernetică, dar, în realitate, acestea aparțin deja tehnologiilor existente. Prin urmare, ce înseamnă atunci noi abilități? Care sunt abilitățile descoperite și ce este nou? Ce noi lanțuri valorice și modele de afaceri vor fi posibile într-un nou mediu social schimbat și ce abilități sociale vor evolua?.....34

O strategie de inovare evaluează fiecare domeniu utilizând cele 4 cadrane (inovare de rutină, inovare disruptivă, inovare radicală, inovare arhitecturală deschisă) și apoi construiește echipe de inovare și experți în domenii care lucrează la o soluție de inovare arhitecturală.....34

O strategie de inovare evaluează fiecare domeniu utilizând cele 4 cadrane (inovare de rutină, inovare disruptivă, inovare radicală, inovare arhitecturală deschisă) și apoi construiește echipe de inovare și experți în domenii care lucrează la o soluție de inovare arhitecturală.....34

Acesta este motivul pentru care industria auto de top lucrează în rețea cu companii și echipe de experți din alte domenii și investește în echipe interdomeniale de experți în inovare, moderate de organisme de cercetare precum Hochschule München.....35



Acesta este motivul pentru care industria auto de top lucrează în rețea cu companii și echipe de experți din alte domenii și investește în echipe interdomeniale de experți în inovare, moderate de organisme de cercetare precum Hochschule München.....	35
Un set de note cheie ale industriei de apărare și auto din EuroSPI (vezi seria de cărți <a href="https://link.springer.com/conference/eurospi">https://link.springer.com/conference/eurospi</a> ) a subliniat că managementul inovației necesită un management deschis al ideii. Imaginea de mai jos este de la cursul de manager de inovație certificat EuroSPI .....	35
Un set de note cheie ale industriei de apărare și auto din EuroSPI (vezi seria de cărți <a href="https://link.springer.com/conference/eurospi">https://link.springer.com/conference/eurospi</a> ) a subliniat că managementul inovației necesită un management deschis al ideii. Imaginea de mai jos este de la cursul de manager de inovație certificat EuroSPI .....	35
Sursa : Neumann, M., Riel, A., Dismon , H. (2018). Planificarea strategiei tehnologice și managementul inovației la Rheinmetall Automotive pentru a face față provocărilor viitoare de mobilitate. În: Larrucea , X., Santamaria, I., O'Connor, R., Messnarz, R. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2018. Communications in Computer and Information Science, vol 896. Springer, Cham. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_51">https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_51</a> .....	35
Sursa : Neumann, M., Riel, A., Dismon , H. (2018). Planificarea strategiei tehnologice și managementul inovației la Rheinmetall Automotive pentru a face față provocărilor viitoare de mobilitate. În: Larrucea , X., Santamaria, I., O'Connor, R., Messnarz, R. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2018. Communications in Computer and Information Science, vol 896. Springer, Cham. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_51">https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_51</a> .....	35
.....	35
.....	35
Figura 2.2.3 : Procesul de ideare/inovare.....	35
Figura 2.2.3 : Procesul de ideare/inovare.....	35
Acest model (parte a modulului de strategie de inovare deschisă din academia EuroSPI ) definește că sursele interne și externe sunt utilizate ca intrare pentru un proces central de ideare ca parte a procesului de inovare.....	35
Acest model (parte a modulului de strategie de inovare deschisă din academia EuroSPI ) definește că sursele interne și externe sunt utilizate ca intrare pentru un proces central de ideare ca parte a procesului de inovare.....	35
În acele companii, acest proces de ideare a fost folosit mai întâi și apoi a fost efectuată o cercetare tehnologică în toată Europa, fie pentru a investi, fie pentru a sprijini spin-off-urile care sunt ulterior integrate în nucleul serviciilor. Sau a fost stabilit un nou parteneriat cu alte companii pentru a realiza noua idee.....	35
În acele companii, acest proces de ideare a fost folosit mai întâi și apoi a fost efectuată o cercetare tehnologică în toată Europa, fie pentru a investi, fie pentru a sprijini spin-off-urile care sunt ulterior integrate în nucleul serviciilor. Sau a fost stabilit un nou parteneriat cu alte companii pentru a realiza noua idee.....	35
Pentru ca OI (Open Innovation) să funcționeze, este necesară o rețea coordonată a părților interesate interne și externe.....	35
Pentru ca OI (Open Innovation) să funcționeze, este necesară o rețea coordonată a părților interesate interne și externe.....	35



.....	36
.....	36
Figura 2.2.4 : Părțile interesate interne.....	36
Figura 2.2.4 : Părțile interesate interne.....	36
Principiul inovației deschise este legat de toate părțile și procesele din seria ISO 56000 ale modelului de evaluare a inovației TIMS.....	36
Principiul inovației deschise este legat de toate părțile și procesele din seria ISO 56000 ale modelului de evaluare a inovației TIMS.....	36
Rezultatele învățării.....	36
Rezultatele învățării.....	36
Proces.....	37
Proces.....	37
Principiul inovației deschise.....	37
Principiul inovației deschise.....	37
IMS.0 Introducere.....	37
IMS.0 Introducere.....	37
Gândește-te de la început la o arhitectură deschisă de resurse, abilități, schimb de idei, analiză de piață etc.....	37
Gândește-te de la început la o arhitectură deschisă de resurse, abilități, schimb de idei, analiză de piață etc.....	37
IMS.1 Planificare.....	37
IMS.1 Planificare.....	37
planurile dumneavoastră resurse, abilități, sarcini din surse externe care vă pot ajuta în atingerea unui obiectiv mai mare de inovare.....	37
planurile dumneavoastră resurse, abilități, sarcini din surse externe care vă pot ajuta în atingerea unui obiectiv mai mare de inovare.....	37
IMS.2 Managementul resurselor.....	37
IMS.2 Managementul resurselor.....	37
Includeți în planurile dvs. resurse, abilități care vă pot ajuta în atingerea unui obiectiv mai mare de inovare.....	37
Includeți în planurile dvs. resurse, abilități care vă pot ajuta în atingerea unui obiectiv mai mare de inovare.....	37
IMS.3 Managementul competențelor.....	37
IMS.3 Managementul competențelor.....	37
Analizați lacunele și completați-vă abilitățile și resursele prin parteneriate externe.....	37
Analizați lacunele și completați-vă abilitățile și resursele prin parteneriate externe.....	37
IMS.4 IMS imp. & operare.....	37
IMS.4 IMS imp. & operare.....	37





Lucrați în proiecte de inovare asociate în care o sinergie și o complementaritate a partenerilor permit atingerea unui obiectiv de inovare mai mare (arhitectură deschisă).....	37
Lucrați în proiecte de inovare asociate în care o sinergie și o complementaritate a partenerilor permit atingerea unui obiectiv de inovare mai mare (arhitectură deschisă).....	37
TAM.1 Parteneriat de inovare.....	37
TAM.1 Parteneriat de inovare.....	37
Planificați și analizați parteneriatul de inovare pentru a include echipe externe și interne care pot contribui fiecare cu abilități și surse și inovații specifice pentru a vă atinge obiectivul de inovare.....	37
Planificați și analizați parteneriatul de inovare pentru a include echipe externe și interne care pot contribui fiecare cu abilități și surse și inovații specifice pentru a vă atinge obiectivul de inovare.....	37
TAM.2 Introducerea unui inno . Parteneriat.....	37
TAM.2 Introducerea unui inno . Parteneriat.....	37
Verificați-vă partenerul înainte de a intra, deoarece parteneriatele de inovare deschisă necesită un nivel ridicat de încredere și etică și acorduri de protecție a DPI.....	37
Verificați-vă partenerul înainte de a intra, deoarece parteneriatele de inovare deschisă necesită un nivel ridicat de încredere și etică și acorduri de protecție a DPI.....	37
TAM.3 Selectarea partenerilor.....	37
TAM.3 Selectarea partenerilor.....	37
Selectați parteneri după abilitățile lor, resursele disponibile și inovațiile existente și potențialul de afaceri, DAR și după reputația lor dacă puteți construi un parteneriat de încredere. Inovația deschisă ar putea eșua dacă încrederea în parteneriat eșuează.....	37
Selectați parteneri după abilitățile lor, resursele disponibile și inovațiile existente și potențialul de afaceri, DAR și după reputația lor dacă puteți construi un parteneriat de încredere. Inovația deschisă ar putea eșua dacă încrederea în parteneriat eșuează.....	37
TAM.4 Alinierea partenerilor.....	37
TAM.4 Alinierea partenerilor.....	37
Efectuați o lansare pentru a conveni asupra unei viziuni comune de inovare și pentru a crea o cooperare bazată pe rețea în echipe și sub-echipe.....	37
Efectuați o lansare pentru a conveni asupra unei viziuni comune de inovare și pentru a crea o cooperare bazată pe rețea în echipe și sub-echipe.....	37
TAM.5 Interacțiunea dintre parteneri.....	37
TAM.5 Interacțiunea dintre parteneri.....	37
Definiți comunicarea în rețea între partenerii externi și interni și comunicați în mod clar viziunea de inovare pe care toate echipele trebuie să o realizeze tuturor. Efectuați întâlniri ciclice de stare între echipe.....	37
Definiți comunicarea în rețea între partenerii externi și interni și comunicați în mod clar viziunea de inovare pe care toate echipele trebuie să o realizeze tuturor. Efectuați întâlniri ciclice de stare între echipe.....	37
TIM.1 Pregătirea managementului ideilor.....	38
TIM.1 Pregătirea managementului ideilor.....	38





Includeți părțile interesate externe și interne.....	38
Includeți părțile interesate externe și interne.....	38
TIM.2 Organizarea oamenilor.....	38
TIM.2 Organizarea oamenilor.....	38
Includeți părțile interesate externe și interne. Luați în considerare (a se vedea figura de comunicare cu părțile interesate de mai sus) și luați în considerare procesul de ideare cu o echipă de ideare care implică o rețea de parteneri invitați/de încredere.....	38
Includeți părțile interesate externe și interne. Luați în considerare (a se vedea figura de comunicare cu părțile interesate de mai sus) și luați în considerare procesul de ideare cu o echipă de ideare care implică o rețea de parteneri invitați/de încredere.....	38
TIM.3 Ideea mng . proces.....	38
TIM.3 Ideea mng . proces.....	38
Aveți un proces de ideare și management care definește modul în care este realizat managementul ideilor, care include îndrumări clare despre cum să le deschideți părților interesate externe.....	38
Aveți un proces de ideare și management care definește modul în care este realizat managementul ideilor, care include îndrumări clare despre cum să le deschideți părților interesate externe.....	38
IPM.1 Cadrul IPM.....	38
IPM.1 Cadrul IPM.....	38
Fiți conștienți de riscul ca inovația deschisă să poată duce la o încălcare a DPI.....	38
Fiți conștienți de riscul ca inovația deschisă să poată duce la o încălcare a DPI.....	38
IPM.2 Strategia IPM.....	38
IPM.2 Strategia IPM.....	38
Extrageți, de exemplu, principiile de orientare ale UE de urmat în inovația deschisă pentru a vă proteja drepturile în cazul în care ideea parteneriatului de încredere eșuează.....	38
Extrageți, de exemplu, principiile de orientare ale UE de urmat în inovația deschisă pentru a vă proteja drepturile în cazul în care ideea parteneriatului de încredere eșuează.....	38
IPM.3 Management IP în.....	38
IPM.3 Management IP în.....	38
Proces de inovare.....	38
Proces de inovare.....	38
Includeți acele principii DPI luate în considerare pentru inovația deschisă și rețelele de parteneri de încredere în procesul dvs. de gestionare a IP.....	38
Includeți acele principii DPI luate în considerare pentru inovația deschisă și rețelele de parteneri de încredere în procesul dvs. de gestionare a IP.....	38
Configurare de inteligență strategică.....	38
Configurare de inteligență strategică.....	38
Utilizați SIM pentru a identifica noi direcții pentru a începe cu căutarea de noi parteneri pentru inovație deschisă.....	38



Utilizați SIM pentru a identifica noi direcții pentru a începe cu căutarea de noi parteneri pentru inovație deschisă.....	38
SIM.2 Ciclul de inteligență strategică.....	38
SIM.2 Ciclul de inteligență strategică.....	38
Utilizați datele SIM pentru a identifica noi direcții pentru a începe cu căutarea de noi parteneri pentru inovație deschisă.....	38
Utilizați datele SIM pentru a identifica noi direcții pentru a începe cu căutarea de noi parteneri pentru inovație deschisă.....	38
SIM.3 Comunicare inteligentă.....	38
SIM.3 Comunicare inteligentă.....	38
Utilizați analiza datelor SIM pentru a propune managementului dumneavoastră noi parteneri pentru inovare deschisă.....	38
Utilizați analiza datelor SIM pentru a propune managementului dumneavoastră noi parteneri pentru inovare deschisă.....	38
ASM.1 Procesul de evaluare.....	38
ASM.1 Procesul de evaluare.....	38
Evaluati-vă capacitatea de inovare în parteneriatul de inovare deschisă, lucrați împreună la punctele slabe și împărtășiți punctele forte.....	38
Evaluati-vă capacitatea de inovare în parteneriatul de inovare deschisă, lucrați împreună la punctele slabe și împărtășiți punctele forte.....	38
ASM.2 Efectuează evaluarea.....	38
ASM.2 Efectuează evaluarea.....	38
Efectuați evaluări ale capacității de inovare în cadrul parteneriatului pentru inovare deschisă, lucrați împreună la punctele slabe și împărtășiți punctele forte.....	38
Efectuați evaluări ale capacității de inovare în cadrul parteneriatului pentru inovare deschisă, lucrați împreună la punctele slabe și împărtășiți punctele forte.....	38
ASM.3 Benchmark & Improve.....	39
ASM.3 Benchmark & Improve.....	39
Prin evaluarea comparativă comună, puterea unui parteneriat de încredere crește, la fel ca suma forțelor de inovare care acționează împreună pe piață.....	39
Prin evaluarea comparativă comună, puterea unui parteneriat de încredere crește, la fel ca suma forțelor de inovare care acționează împreună pe piață.....	39
Din acest tabel au fost selectate/derivate rezultatele învățării de mai jos.....	39
Din acest tabel au fost selectate/derivate rezultatele învățării de mai jos.....	39
Rezultatele învățării.....	39
Rezultatele învățării.....	39
- Înțelegeți inovația deschisă și priviți dincolo de resursele dvs. interne și profitați de cunoștințele, ideile și expertiza externă. Interpretați fiecare parte ISO 56000x cu această mentalitate de inovație deschisă.....	39



- Înțelegeți inovația deschisă și priviți dincolo de resursele dvs. interne și profitați de cunoștințele, ideile și expertiza externă. Interpretați fiecare parte ISO 56000x cu această mentalitate de inovație deschisă.....	39
planurile dumneavoastră resurse, abilități, sarcini din surse externe care vă pot sprijini în atingerea unui obiectiv mai mare de inovare.....	39
planurile dumneavoastră resurse, abilități, sarcini din surse externe care vă pot sprijini în atingerea unui obiectiv mai mare de inovare.....	39
- Planificați și analizați parteneriatul de inovare pentru a include echipe externe și interne care pot contribui fiecare cu abilități și surse și inovații specifice pentru a vă atinge obiectivul de inovare.....	39
- Planificați și analizați parteneriatul de inovare pentru a include echipe externe și interne care pot contribui fiecare cu abilități și surse și inovații specifice pentru a vă atinge obiectivul de inovare.....	39
- Verificați-vă partenerul înainte de a intra, deoarece parteneriatele de inovare deschisă necesită un nivel ridicat de încredere și etică și acorduri de protecție a DPI.....	39
- Verificați-vă partenerul înainte de a intra, deoarece parteneriatele de inovare deschisă necesită un nivel ridicat de încredere și etică și acorduri de protecție a DPI.....	39
Fiți conștienți de riscul ca inovația deschisă să poată duce la o încălcare a DPI.....	39
Fiți conștienți de riscul ca inovația deschisă să poată duce la o încălcare a DPI.....	39
Utilizați analiza datelor SIM (Strategic Analysis Management) pentru a propune managementului dumneavoastră noi parteneri pentru inovarea deschisă.....	39
Utilizați analiza datelor SIM (Strategic Analysis Management) pentru a propune managementului dumneavoastră noi parteneri pentru inovarea deschisă.....	39
Evaluați-vă capacitatea de inovare în parteneriatul de inovare deschisă, lucrați împreună la punctele slabe și împărtășiți punctele forte.....	39
Evaluați-vă capacitatea de inovare în parteneriatul de inovare deschisă, lucrați împreună la punctele slabe și împărtășiți punctele forte.....	39
2.3 Colaborați cu alții: echipa internă, părțile interesate și concurenții.....	39
2.3 Colaborați cu alții: echipa internă, părțile interesate și concurenții.....	39
3. Abilități strategice.....	45
3. Abilități strategice.....	45
Introducere.....	45
Introducere.....	45
3.1 Elaborați planuri de inovare.....	45
3.1 Elaborați planuri de inovare.....	45
Inovația – Ce este și de ce contează?.....	46
Inovația – Ce este și de ce contează?.....	46
Cum se dezvoltă planurile de inovare?.....	47
Cum se dezvoltă planurile de inovare?.....	47
Prioritizarea ideilor.....	49
Prioritizarea ideilor.....	49





3.2 Cooperează în planificarea strategică și supraveghează Benchmarking.....	50
3.2 Cooperează în planificarea strategică și supraveghează Benchmarking.....	50
Planificare strategică.....	51
Planificare strategică.....	51
De ce să colaborăm în planificarea strategică?.....	53
De ce să colaborăm în planificarea strategică?.....	53
Benchmarking: Ce este acest lucru și cât de important este în planificarea strategică?.....	54
Benchmarking: Ce este acest lucru și cât de important este în planificarea strategică?.....	54
3.3 Folosiți gândirea inovatoare și creativitatea pentru a găsi căi alternative și durabile.....	56
3.3 Folosiți gândirea inovatoare și creativitatea pentru a găsi căi alternative și durabile.....	56
3.4 Evaluarea proceselor de inovare și a capacității de a inova.....	63
3.4 Evaluarea proceselor de inovare și a capacității de a inova.....	63
Evaluează procesele de inovare și capacitatea de a inova.....	63
Evaluează procesele de inovare și capacitatea de a inova.....	63
4. Abilități financiare și de resurse umane.....	71
4. Abilități financiare și de resurse umane.....	71
4.1 Gestionați cunoștințele și capitalul intelectual și sprijiniți dezvoltarea inovației în politicile de resurse umane.....	71
4.1 Gestionați cunoștințele și capitalul intelectual și sprijiniți dezvoltarea inovației în politicile de resurse umane.....	71
4.2 Căutarea de stimulente naționale pentru investiții și finanțare pentru a trece la inovare și competitivitate.....	75
4.2 Căutarea de stimulente naționale pentru investiții și finanțare pentru a trece la inovare și competitivitate.....	75
4.3 Gestionați proprietatea intelectuală.....	79
4.3 Gestionați proprietatea intelectuală.....	79

## Cuprins

1.1 Domeniul de aplicare al strategiei IM.....	25
1.1 Domeniul de aplicare al strategiei IM.....	25
1.2 Grupuri țintă.....	25
1.2 Grupuri țintă.....	25





TIMS	
1.3 Structura.....	26
1.3 Structura.....	26
2. Abilități orizontale.....	27
2. Abilități orizontale.....	27
2.1 Gestionați schimbările în organizație și îmbunătățiți-le procesele din cadrul companiei .....	27
2.1 Gestionați schimbările în organizație și îmbunătățiți-le procesele din cadrul companiei .....	27
2.2 Promovarea inovației deschise.....	32
2.2 Promovarea inovației deschise.....	32
Inovația deschisă încurajează organizațiile să privească dincolo de resursele lor interne și să folosească cunoștințele, ideile și expertiza externă.....	32
Inovația deschisă încurajează organizațiile să privească dincolo de resursele lor interne și să folosească cunoștințele, ideile și expertiza externă.....	32
Diferența de strategie:.....	32
Diferența de strategie:.....	32
.....	32
.....	32
Figura 2.2.1 Diferențele dintre inovația deschisă și cea închisă.....	32
Figura 2.2.1 Diferențele dintre inovația deschisă și cea închisă.....	32
Nu există nicio parte a normei ISO 5600x care să se ocupe în mod explicit de inovarea deschisă, dar principiile inovației deschise sunt în mod inerent parte a normei. de exemplu, luarea în considerare a echipelor intersectoriale, interfuncționale și inter-companii în selecția partenerilor. Sau deschiderea managementului ideilor către multe părți interesate și implicarea resurselor interne și externe în analiza pieței și managementul ideilor.....	32
Nu există nicio parte a normei ISO 5600x care să se ocupe în mod explicit de inovarea deschisă, dar principiile inovației deschise sunt în mod inerent parte a normei. de exemplu, luarea în considerare a echipelor intersectoriale, interfuncționale și inter-companii în selecția partenerilor. Sau deschiderea managementului ideilor către multe părți interesate și implicarea resurselor interne și externe în analiza pieței și managementul ideilor.....	32
Resurse/Mediu.....	32
Resurse/Mediu.....	32
Pentru a înțelege inovația deschisă într-un caz real, ne referim la o lucrare publicată de comunitatea agenților de inovare pe care a susținut conferința TIMS din 16.5.2024. Această lucrare a analizat provocările inovației deschise în industria europeană de automobile.....	32
Pentru a înțelege inovația deschisă într-un caz real, ne referim la o lucrare publicată de comunitatea agenților de inovare pe care a susținut conferința TIMS din 16.5.2024. Această lucrare a analizat provocările inovației deschise în industria europeană de automobile.....	32
Sursă: Thomas Peisl, Joanne Hyland, Richard Messnarz, Bruno Wöran , Samer Sameh, Georg Macher, Jürgen Dobaj , Laura Aschbacher, Detlev Aust (2021). Agenți de inovare – Trecerea de la abordări bazate pe proces la abordări bazate pe inteligență centrată pe om. În: Yilmaz, M., Clarke, P., Messnarz, R., Reiner, M. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2021.	



Communications in Computer and Information Science, vol 1442. Springer, Cham.

[https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_21)..... 33

Sursă: Thomas Peisl, Joanne Hyland, Richard Messnarz, Bruno Wöran , Samer Sameh, Georg Macher, Jürgen Dobaj , Laura Aschbacher, Detlev Aust (2021). Agenți de inovare – Trecerea de la abordări bazate pe proces la abordări bazate pe inteligență centrată pe om. În: Yilmaz, M., Clarke, P., Messnarz, R., Reiner, M. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2021. Communications in Computer and Information Science, vol 1442. Springer, Cham.

[https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_21)..... 33

În anii 90 oamenii foloseau camere separat de telefoanele mobile. În acest moment, nimeni nu se aștepta ca camera să devină parte a telefoanelor mobile. Când creăm mașini noi, gândindu-ne la obiectivele pentru 2050 ale producătorilor de mașini ( [https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving\\_car](https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving_car) ), mașinile devin autonome prin funcțiile AI, iar mașina va fi în viitor o parte a telefonului nostru mobil. conducând cu noi. Acest lucru poate funcționa numai dacă diferite discipline sunt integrate. Această abordare se numește inovație în arhitectură deschisă. Serviciile deschise și arhitecturile deschise bazate pe inovare îmbină diferite părți interesate și platforme și domenii în soluții noi în viitor..... 33

În anii 90 oamenii foloseau camere separat de telefoanele mobile. În acest moment, nimeni nu se aștepta ca camera să devină parte a telefoanelor mobile. Când creăm mașini noi, gândindu-ne la obiectivele pentru 2050 ale producătorilor de mașini ( [https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving\\_car](https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving_car) ), mașinile devin autonome prin funcțiile AI, iar mașina va fi în viitor o parte a telefonului nostru mobil. conducând cu noi. Acest lucru poate funcționa numai dacă diferite discipline sunt integrate. Această abordare se numește inovație în arhitectură deschisă. Serviciile deschise și arhitecturile deschise bazate pe inovare îmbină diferite părți interesate și platforme și domenii în soluții noi în viitor..... 33

În articol este descrisă strategia de inovare deschisă în curs de desfășurare a industriei de automobile:..... 33

În articol este descrisă strategia de inovare deschisă în curs de desfășurare a industriei de automobile:..... 33

Figura de mai jos descrie această strategie. Hochschule München (T. Peisl) a adaptat modelul de la Gary P. Pisano, școala de afaceri de la Harvard și l-a aplicat în industria germană..... 33

Figura de mai jos descrie această strategie. Hochschule München (T. Peisl) a adaptat modelul de la Gary P. Pisano, școala de afaceri de la Harvard și l-a aplicat în industria germană..... 33

Conceptul de inovare deschisă este de a trece de la o perspectivă pur orientată pe procese industriale la o perspectivă de inovare centrată pe om, care conectează automobile, rețelele și serviciile IT și agenda abilităților umane..... 33

Conceptul de inovare deschisă este de a trece de la o perspectivă pur orientată pe procese industriale la o perspectivă de inovare centrată pe om, care conectează automobile, rețelele și serviciile IT și agenda abilităților umane..... 33

Figura 2.2.2: Școala de afaceri de la Harvard și a aplicat-o în industria germană..... 33

Figura 2.2.2: Școala de afaceri de la Harvard și a aplicat-o în industria germană..... 33

Imaginea pe axa xy auto din figura de mai sus. Axa x reprezintă tehnologie și trece de la tehnologia existentă la cea nouă. Toată lumea discută despre baterii, pile de combustie, motor electric ca



tehnologii noi, dar în realitate, acestea aparțin deja tehnologiilor existente. Prin urmare, ce este atunci noua tehnologie? Care este tehnologia descoperită și ce este nou?.....33

Imaginea pe axa xy auto din figura de mai sus. Axa x reprezintă tehnologie și trece de la tehnologia existentă la cea nouă. Toată lumea discută despre baterii, pile de combustie, motor electric ca tehnologii noi, dar în realitate, acestea aparțin deja tehnologiilor existente. Prin urmare, ce este atunci noua tehnologie? Care este tehnologia descoperită și ce este nou?.....33

Axa y reprezintă designul afacerii. Este folosit pentru a măsura dacă granița este depășită astfel încât afacerile să urmeze/exploateze noua tehnologie. Axa y se întinde de la existente (cum sunt vândute mașinile astăzi) la noi (cum vor fi vândute mașinile în viitor). Dacă vorbiți despre leasing, car sharing, bănci, aplicații etc. aceasta este deja tehnologie existentă și afaceri existente. Noua afacere este acum condusă de trenuri de inovație externe. Acest lucru duce la noi tehnologii și noi afaceri pe care nu le putem înțelege acum. Și aici are loc inovația radicală și este necesară o nouă inovație arhitecturală (integrarea noii tehnologii și a noilor modele de afaceri într-o nouă dimensiune – al patrulea cadran din imagine).....34

Axa y reprezintă designul afacerii. Este folosit pentru a măsura dacă granița este depășită astfel încât afacerile să urmeze/exploateze noua tehnologie. Axa y se întinde de la existente (cum sunt vândute mașinile astăzi) la noi (cum vor fi vândute mașinile în viitor). Dacă vorbiți despre leasing, car sharing, bănci, aplicații etc. aceasta este deja tehnologie existentă și afaceri existente. Noua afacere este acum condusă de trenuri de inovație externe. Acest lucru duce la noi tehnologii și noi afaceri pe care nu le putem înțelege acum. Și aici are loc inovația radicală și este necesară o nouă inovație arhitecturală (integrarea noii tehnologii și a noilor modele de afaceri într-o nouă dimensiune – al patrulea cadran din imagine).....34

În timp ce companiile sunt foarte bune în inovarea de rutină, le lipsesc abilitățile în așa-numita inovare arhitecturală. Inovația arhitecturală necesită deschiderea de a integra trenuri de inovație, combinarea acestora cu integrarea noilor tehnologii și designul noului model de afaceri.....34

În timp ce companiile sunt foarte bune în inovarea de rutină, le lipsesc abilitățile în așa-numita inovare arhitecturală. Inovația arhitecturală necesită deschiderea de a integra trenuri de inovație, combinarea acestora cu integrarea noilor tehnologii și designul noului model de afaceri.....34

În timp ce schimbarea de la o tehnologie existentă la una nouă poate fi înțeleasă de oameni (și chiar și acolo schimbarea trebuie acceptată), este aproape imposibil să înțelegem dinainte viitorul inovației în afaceri. De exemplu, gândiți-vă la schimbarea de la librăriile la Amazon sau la schimbarea de la un telefon normal la un telefon inteligent și la utilizarea lui în zilele noastre.....34

În timp ce schimbarea de la o tehnologie existentă la una nouă poate fi înțeleasă de oameni (și chiar și acolo schimbarea trebuie acceptată), este aproape imposibil să înțelegem dinainte viitorul inovației în afaceri. De exemplu, gândiți-vă la schimbarea de la librăriile la Amazon sau la schimbarea de la un telefon normal la un telefon inteligent și la utilizarea lui în zilele noastre.....34

Cea mai grea provocare este de fapt să ne gândim la modul în care este creată valoarea prin integrarea tendințelor de inovare în noile tehnologii din mașini și modele de afaceri.....34

Cea mai grea provocare este de fapt să ne gândim la modul în care este creată valoarea prin integrarea tendințelor de inovare în noile tehnologii din mașini și modele de afaceri.....34

Tehnologia informației imagine pe axa xy din figura de mai sus. Axa x reprezintă din nou tehnologie și trece de la tehnologia existentă la cea nouă. Toată lumea discută despre cloud, Internetul lucrurilor și servere și servicii IT și date mari, dar, în realitate, acestea aparțin deja tehnologiilor existente. Prin urmare, ce este atunci noua tehnologie? Care este tehnologia descoperită și ce este





nou? Ce se întâmplă dacă computerele cuantice oferă putere de calcul nelimitată în întreaga lume, inclusiv programe AI și toate infrastructurile, mașinile, avioanele etc. rulează într-un motor AI mare? ..... 34

Tehnologia informației imagine pe axa xy din figura de mai sus. Axa x reprezintă din nou tehnologie și trece de la tehnologia existentă la cea nouă. Toată lumea discută despre cloud, Internetul lucrurilor și servere și servicii IT și date mari, dar, în realitate, acestea aparțin deja tehnologiilor existente. Prin urmare, ce este atunci noua tehnologie? Care este tehnologia descoperită și ce este nou? Ce se întâmplă dacă computerele cuantice oferă putere de calcul nelimitată în întreaga lume, inclusiv programe AI și toate infrastructurile, mașinile, avioanele etc. rulează într-un motor AI mare? ..... 34

Imaginea pe axa xy a dimensiunii umane din figura de mai sus. Axa x reprezintă din nou abilitățile tehnologice ale oamenilor. Axa y reprezintă noile abilități sociale care sunt necesare într-un mediu social și de afaceri, inclusiv impactul social asupra locului de muncă. Toată lumea discută despre rolurile postului, cum ar fi analist de date mari sau inginer de securitate cibernetică, dar, în realitate, acestea aparțin deja tehnologiilor existente. Prin urmare, ce înseamnă atunci noi abilități? Care sunt abilitățile descoperite și ce este nou? Ce noi lanțuri valorice și modele de afaceri vor fi posibile într-un nou mediu social schimbat și ce abilități sociale vor evolua? ..... 34

Imaginea pe axa xy a dimensiunii umane din figura de mai sus. Axa x reprezintă din nou abilitățile tehnologice ale oamenilor. Axa y reprezintă noile abilități sociale care sunt necesare într-un mediu social și de afaceri, inclusiv impactul social asupra locului de muncă. Toată lumea discută despre rolurile postului, cum ar fi analist de date mari sau inginer de securitate cibernetică, dar, în realitate, acestea aparțin deja tehnologiilor existente. Prin urmare, ce înseamnă atunci noi abilități? Care sunt abilitățile descoperite și ce este nou? Ce noi lanțuri valorice și modele de afaceri vor fi posibile într-un nou mediu social schimbat și ce abilități sociale vor evolua? ..... 34

O strategie de inovare evaluează fiecare domeniu utilizând cele 4 cadrane (inovare de rutină, inovare disruptivă, inovare radicală, inovare arhitecturală deschisă) și apoi construiește echipe de inovare și experți în domenii care lucrează la o soluție de inovare arhitecturală.....34

O strategie de inovare evaluează fiecare domeniu utilizând cele 4 cadrane (inovare de rutină, inovare disruptivă, inovare radicală, inovare arhitecturală deschisă) și apoi construiește echipe de inovare și experți în domenii care lucrează la o soluție de inovare arhitecturală.....34

Acesta este motivul pentru care industria auto de top lucrează în rețea cu companii și echipe de experți din alte domenii și investește în echipe interdomeniale de experți în inovare, moderate de organisme de cercetare precum Hochschule München..... 35

Acesta este motivul pentru care industria auto de top lucrează în rețea cu companii și echipe de experți din alte domenii și investește în echipe interdomeniale de experți în inovare, moderate de organisme de cercetare precum Hochschule München..... 35

Un set de note cheie ale industriei de apărare și auto din EuroSPI (vezi seria de cărți <https://link.springer.com/conference/eurospi> ) a subliniat că managementul inovației necesită un management deschis al ideii. Imaginea de mai jos este de la cursul de manager de inovație certificat EuroSPI ..... 35

Un set de note cheie ale industriei de apărare și auto din EuroSPI (vezi seria de cărți <https://link.springer.com/conference/eurospi> ) a subliniat că managementul inovației necesită un management deschis al ideii. Imaginea de mai jos este de la cursul de manager de inovație certificat EuroSPI ..... 35



Sursa : Neumann, M., Riel, A., Dismon , H. (2018). Planificarea strategiei tehnologice și managementul inovației la Rheinmetall Automotive pentru a face față provocărilor viitoare de mobilitate. În: Larrucea , X., Santamaria, I., O'Connor, R., Messnarz, R. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2018. Communications in Computer and Information Science, vol 896. Springer, Cham. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_51">https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_51</a> .....	35
Sursa : Neumann, M., Riel, A., Dismon , H. (2018). Planificarea strategiei tehnologice și managementul inovației la Rheinmetall Automotive pentru a face față provocărilor viitoare de mobilitate. În: Larrucea , X., Santamaria, I., O'Connor, R., Messnarz, R. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2018. Communications in Computer and Information Science, vol 896. Springer, Cham. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_51">https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_51</a> .....	35
.....	35
.....	35
Figura 2.2.3 : Procesul de ideare/inovare.....	35
Figura 2.2.3 : Procesul de ideare/inovare.....	35
Acest model (parte a modulului de strategie de inovare deschisă din academia EuroSPI ) definește că sursele interne și externe sunt utilizate ca intrare pentru un proces central de ideare ca parte a procesului de inovare.....	35
Acest model (parte a modulului de strategie de inovare deschisă din academia EuroSPI ) definește că sursele interne și externe sunt utilizate ca intrare pentru un proces central de ideare ca parte a procesului de inovare.....	35
În acele companii, acest proces de ideare a fost folosit mai întâi și apoi a fost efectuată o cercetare tehnologică în toată Europa, fie pentru a investi, fie pentru a sprijini spin-off-urile care sunt ulterior integrate în nucleul serviciilor. Sau a fost stabilit un nou parteneriat cu alte companii pentru a realiza noua idee.....	35
În acele companii, acest proces de ideare a fost folosit mai întâi și apoi a fost efectuată o cercetare tehnologică în toată Europa, fie pentru a investi, fie pentru a sprijini spin-off-urile care sunt ulterior integrate în nucleul serviciilor. Sau a fost stabilit un nou parteneriat cu alte companii pentru a realiza noua idee.....	35
Pentru ca OI (Open Innovation) să funcționeze, este necesară o rețea coordonată a părților interesate interne și externe.....	35
Pentru ca OI (Open Innovation) să funcționeze, este necesară o rețea coordonată a părților interesate interne și externe.....	35
.....	36
.....	36
Figura 2.2.4 : Părțile interesate interne.....	36
Figura 2.2.4 : Părțile interesate interne.....	36
Principiul inovației deschise este legat de toate părțile și procesele din seria ISO 56000 ale modelului de evaluare a inovației TIMS.....	36
Principiul inovației deschise este legat de toate părțile și procesele din seria ISO 56000 ale modelului de evaluare a inovației TIMS.....	36
Rezultatele învățării.....	36



Rezultatele învățării.....	36
Proces.....	37
Proces.....	37
Principiul inovației deschise.....	37
Principiul inovației deschise.....	37
IMS.0 Introducere.....	37
IMS.0 Introducere.....	37
Gândește-te de la început la o arhitectură deschisă de resurse, abilități, schimb de idei, analiză de piață etc.....	37
Gândește-te de la început la o arhitectură deschisă de resurse, abilități, schimb de idei, analiză de piață etc.....	37
IMS.1 Planificare.....	37
IMS.1 Planificare.....	37
planurile dumneavoastră resurse, abilități, sarcini din surse externe care vă pot ajuta în atingerea unui obiectiv mai mare de inovare.....	37
planurile dumneavoastră resurse, abilități, sarcini din surse externe care vă pot ajuta în atingerea unui obiectiv mai mare de inovare.....	37
IMS.2 Managementul resurselor.....	37
IMS.2 Managementul resurselor.....	37
Includeți în planurile dvs. resurse, abilități care vă pot ajuta în atingerea unui obiectiv mai mare de inovare.....	37
Includeți în planurile dvs. resurse, abilități care vă pot ajuta în atingerea unui obiectiv mai mare de inovare.....	37
IMS.3 Managementul competențelor.....	37
IMS.3 Managementul competențelor.....	37
Analizați lacunele și completați-vă abilitățile și resursele prin parteneriate externe.....	37
Analizați lacunele și completați-vă abilitățile și resursele prin parteneriate externe.....	37
IMS.4 IMS imp. & operare.....	37
IMS.4 IMS imp. & operare.....	37
Lucrați în proiecte de inovare asociate în care o sinergie și o complementaritate a partenerilor permit atingerea unui obiectiv de inovare mai mare (arhitectură deschisă).....	37
Lucrați în proiecte de inovare asociate în care o sinergie și o complementaritate a partenerilor permit atingerea unui obiectiv de inovare mai mare (arhitectură deschisă).....	37
TAM.1 Parteneriat de inovare.....	37
TAM.1 Parteneriat de inovare.....	37
Planificați și analizați parteneriatul de inovare pentru a include echipe externe și interne care pot contribui fiecare cu abilități și surse și inovații specifice pentru a vă atinge obiectivul de inovare.....	37





Planificați și analizați parteneriatul de inovare pentru a include echipe externe și interne care pot contribui fiecare cu abilități și surse și inovații specifice pentru a vă atinge obiectivul de inovare.....	37
TAM.2 Introducerea unui inno . Parteneriat.....	37
TAM.2 Introducerea unui inno . Parteneriat.....	37
Verificați-vă partenerul înainte de a intra, deoarece parteneriatele de inovare deschisă necesită un nivel ridicat de încredere și etică și acorduri de protecție a DPI.....	37
Verificați-vă partenerul înainte de a intra, deoarece parteneriatele de inovare deschisă necesită un nivel ridicat de încredere și etică și acorduri de protecție a DPI.....	37
TAM.3 Selectarea partenerilor.....	37
TAM.3 Selectarea partenerilor.....	37
Selectați parteneri după abilitățile lor, resursele disponibile și inovațiile existente și potențialul de afaceri, DAR și după reputația lor dacă puteți construi un parteneriat de încredere. Inovația deschisă ar putea eșua dacă încrederea în parteneriat eșuează.....	37
Selectați parteneri după abilitățile lor, resursele disponibile și inovațiile existente și potențialul de afaceri, DAR și după reputația lor dacă puteți construi un parteneriat de încredere. Inovația deschisă ar putea eșua dacă încrederea în parteneriat eșuează.....	37
TAM.4 Alinierea partenerilor.....	37
TAM.4 Alinierea partenerilor.....	37
Efectuați o lansare pentru a conveni asupra unei viziuni comune de inovare și pentru a crea o cooperare bazată pe rețea în echipe și sub-echipe.....	37
Efectuați o lansare pentru a conveni asupra unei viziuni comune de inovare și pentru a crea o cooperare bazată pe rețea în echipe și sub-echipe.....	37
TAM.5 Interacțiunea dintre parteneri.....	37
TAM.5 Interacțiunea dintre parteneri.....	37
Definiți comunicarea în rețea între partenerii externi și interni și comunicați în mod clar viziunea de inovare pe care toate echipele trebuie să o realizeze tuturor. Efectuați întâlniri ciclice de stare între echipe.....	37
Definiți comunicarea în rețea între partenerii externi și interni și comunicați în mod clar viziunea de inovare pe care toate echipele trebuie să o realizeze tuturor. Efectuați întâlniri ciclice de stare între echipe.....	37
TIM.1 Pregătirea managementului ideilor.....	38
TIM.1 Pregătirea managementului ideilor.....	38
Includeți părțile interesate externe și interne.....	38
Includeți părțile interesate externe și interne.....	38
TIM.2 Organizarea oamenilor.....	38
TIM.2 Organizarea oamenilor.....	38
Includeți părțile interesate externe și interne. Luați în considerare (a se vedea figura de comunicare cu părțile interesate de mai sus) și luați în considerare procesul de ideare cu o echipă de ideare care implică o rețea de parteneri invitați/de încredere.....	38



Includeți părțile interesate externe și interne. Luați în considerare (a se vedea figura de comunicare cu părțile interesate de mai sus) și luați în considerare procesul de ideare cu o echipă de ideare care implică o rețea de parteneri invitați/de încredere.....	38
TIM.3 Idea mng . proces.....	38
TIM.3 Idea mng . proces.....	38
Aveți un proces de ideare și management care definește modul în care este realizat managementul ideilor, care include îndrumări clare despre cum să le deschideți părților interesate externe.....	38
Aveți un proces de ideare și management care definește modul în care este realizat managementul ideilor, care include îndrumări clare despre cum să le deschideți părților interesate externe.....	38
IPM.1 Cadrul IPM.....	38
IPM.1 Cadrul IPM.....	38
Fiți conștienți de riscul ca inovația deschisă să poată duce la o încălcare a DPI.....	38
Fiți conștienți de riscul ca inovația deschisă să poată duce la o încălcare a DPI.....	38
IPM.2 Strategia IPM.....	38
IPM.2 Strategia IPM.....	38
Extrageți, de exemplu, principiile de orientare ale UE de urmat în inovația deschisă pentru a vă proteja drepturile în cazul în care ideea parteneriatului de încredere eșuează.....	38
Extrageți, de exemplu, principiile de orientare ale UE de urmat în inovația deschisă pentru a vă proteja drepturile în cazul în care ideea parteneriatului de încredere eșuează.....	38
IPM.3 Management IP în.....	38
IPM.3 Management IP în.....	38
Proces de inovare.....	38
Proces de inovare.....	38
Includeți acele principii DPI luate în considerare pentru inovația deschisă și rețelele de parteneri de încredere în procesul dvs. de gestionare a IP.....	38
Includeți acele principii DPI luate în considerare pentru inovația deschisă și rețelele de parteneri de încredere în procesul dvs. de gestionare a IP.....	38
Configurare de inteligență strategică.....	38
Configurare de inteligență strategică.....	38
Utilizați SIM pentru a identifica noi direcții pentru a începe cu căutarea de noi parteneri pentru inovație deschisă.....	38
Utilizați SIM pentru a identifica noi direcții pentru a începe cu căutarea de noi parteneri pentru inovație deschisă.....	38
SIM.2 Ciclul de inteligență strategică.....	38
SIM.2 Ciclul de inteligență strategică.....	38
Utilizați datele SIM pentru a identifica noi direcții pentru a începe cu căutarea de noi parteneri pentru inovație deschisă.....	38
Utilizați datele SIM pentru a identifica noi direcții pentru a începe cu căutarea de noi parteneri pentru inovație deschisă.....	38



TIMS	
SIM.3 Comunicare inteligentă.....	38
SIM.3 Comunicare inteligentă.....	38
Utilizați analiza datelor SIM pentru a propune managementului dumneavoastră noi parteneri pentru inovare deschisă.....	38
Utilizați analiza datelor SIM pentru a propune managementului dumneavoastră noi parteneri pentru inovare deschisă.....	38
ASM.1 Procesul de evaluare.....	38
ASM.1 Procesul de evaluare.....	38
Evaluati-vă capacitatea de inovare în parteneriatul de inovare deschisă, lucrați împreună la punctele slabe și împărtășiți punctele forte.....	38
Evaluati-vă capacitatea de inovare în parteneriatul de inovare deschisă, lucrați împreună la punctele slabe și împărtășiți punctele forte.....	38
ASM.2 Efectuează evaluarea.....	38
ASM.2 Efectuează evaluarea.....	38
Efectuați evaluări ale capacității de inovare în cadrul parteneriatului pentru inovare deschisă, lucrați împreună la punctele slabe și împărtășiți punctele forte.....	38
Efectuați evaluări ale capacității de inovare în cadrul parteneriatului pentru inovare deschisă, lucrați împreună la punctele slabe și împărtășiți punctele forte.....	38
ASM.3 Benchmark & Improve.....	39
ASM.3 Benchmark & Improve.....	39
Prin evaluarea comparativă comună, puterea unui parteneriat de încredere crește, la fel ca suma forțelor de inovare care acționează împreună pe piață.....	39
Prin evaluarea comparativă comună, puterea unui parteneriat de încredere crește, la fel ca suma forțelor de inovare care acționează împreună pe piață.....	39
Din acest tabel au fost selectate/derivate rezultatele învățării de mai jos.....	39
Din acest tabel au fost selectate/derivate rezultatele învățării de mai jos.....	39
Rezultatele învățării.....	39
Rezultatele învățării.....	39
- Înțelegeți inovația deschisă și priviți dincolo de resursele dvs. interne și profitați de cunoștințele, ideile și expertiza externă. Interpretați fiecare parte ISO 56000x cu această mentalitate de inovație deschisă.....	39
- Înțelegeți inovația deschisă și priviți dincolo de resursele dvs. interne și profitați de cunoștințele, ideile și expertiza externă. Interpretați fiecare parte ISO 56000x cu această mentalitate de inovație deschisă.....	39
planurile dumneavoastră resurse, abilități, sarcini din surse externe care vă pot sprijini în atingerea unui obiectiv mai mare de inovare.....	39
planurile dumneavoastră resurse, abilități, sarcini din surse externe care vă pot sprijini în atingerea unui obiectiv mai mare de inovare.....	39





- Planificați și analizați parteneriatul de inovare pentru a include echipe externe și interne care pot contribui fiecare cu abilități și surse și inovații specifice pentru a vă atinge obiectivul de inovare.....	39
- Planificați și analizați parteneriatul de inovare pentru a include echipe externe și interne care pot contribui fiecare cu abilități și surse și inovații specifice pentru a vă atinge obiectivul de inovare.....	39
- Verificați-vă partenerul înainte de a intra, deoarece parteneriatele de inovare deschisă necesită un nivel ridicat de încredere și etică și acorduri de protecție a DPI.....	39
- Verificați-vă partenerul înainte de a intra, deoarece parteneriatele de inovare deschisă necesită un nivel ridicat de încredere și etică și acorduri de protecție a DPI.....	39
Fiți conștienți de riscul ca inovația deschisă să poată duce la o încălcare a DPI.....	39
Fiți conștienți de riscul ca inovația deschisă să poată duce la o încălcare a DPI.....	39
Utilizați analiza datelor SIM (Strategic Analysis Management) pentru a propune managementului dumneavoastră noi parteneri pentru inovarea deschisă.....	39
Utilizați analiza datelor SIM (Strategic Analysis Management) pentru a propune managementului dumneavoastră noi parteneri pentru inovarea deschisă.....	39
Evaluati-vă capacitatea de inovare în parteneriatul de inovare deschisă, lucrați împreună la punctele slabe și împărtășiți punctele forte.....	39
Evaluati-vă capacitatea de inovare în parteneriatul de inovare deschisă, lucrați împreună la punctele slabe și împărtășiți punctele forte.....	39
2.3 Colaborați cu alții: echipa internă, părțile interesate și concurenții.....	39
2.3 Colaborați cu alții: echipa internă, părțile interesate și concurenții.....	39
3. Abilități strategice.....	45
3. Abilități strategice.....	45
Introducere.....	45
Introducere.....	45
3.1 Elaborați planuri de inovare.....	45
3.1 Elaborați planuri de inovare.....	45
Inovația – Ce este și de ce contează?.....	46
Inovația – Ce este și de ce contează?.....	46
Cum se dezvoltă planurile de inovare?.....	47
Cum se dezvoltă planurile de inovare?.....	47
Prioritizarea ideilor.....	49
Prioritizarea ideilor.....	49
3.2 Cooperează în planificarea strategică și supraveghează Benchmarking.....	50
3.2 Cooperează în planificarea strategică și supraveghează Benchmarking.....	50
Planificare strategică.....	51
Planificare strategică.....	51
De ce să colaborăm în planificarea strategică?.....	53
De ce să colaborăm în planificarea strategică?.....	53





Benchmarking: Ce este acest lucru și cât de important este în planificarea strategică? .....	54
Benchmarking: Ce este acest lucru și cât de important este în planificarea strategică? .....	54
3.3 Folosiți gândirea inovatoare și creativitatea pentru a găsi căi alternative și durabile.....	56
3.3 Folosiți gândirea inovatoare și creativitatea pentru a găsi căi alternative și durabile.....	56
3.4 Evaluarea proceselor de inovare și a capacității de a inova.....	63
3.4 Evaluarea proceselor de inovare și a capacității de a inova.....	63
Evaluează procesele de inovare și capacitatea de a inova.....	63
Evaluează procesele de inovare și capacitatea de a inova.....	63
4. Abilități financiare și de resurse umane.....	71
4. Abilități financiare și de resurse umane.....	71
4.1 Gestionați cunoștințele și capitalul intelectual și sprijiniți dezvoltarea inovației în politicile de resurse umane.....	71
4.1 Gestionați cunoștințele și capitalul intelectual și sprijiniți dezvoltarea inovației în politicile de resurse umane.....	71
4.2 Căutarea de stimulente naționale pentru investiții și finanțare pentru a trece la inovare și competitivitate.....	75
4.2 Căutarea de stimulente naționale pentru investiții și finanțare pentru a trece la inovare și competitivitate.....	75
4.3 Gestionați proprietatea intelectuală.....	79
4.3 Gestionați proprietatea intelectuală.....	79







## 1. Prezentare generală a strategiei

### 1.1 Domeniul de aplicare al strategiei IM

Managementul inovației (IM) implică călătoria de a transforma ideile creative în realitate în cadrul unei companii. Este ca și cum ai cultiva semințe de inovație în copaci ai succesului crescuți. Atunci când o companie excelează la acest proces, poate duce la produse sau servicii inovatoare care schimbă complet jocul pentru clienți.

Scopul Strategiei IM este de a ajuta managerii să înțeleagă, să implementeze și să se dezvolte în industria inovației, fie ca angajați, fie ca stagiari. Se observă că în IMM-uri există dificultăți în implementarea inovației, iar Managerii au nevoie de instruire și îndrumare. Așadar, Implementarea inovației este dificilă deoarece se observă că IMM-urilor le lipsesc resursele necesare, expertiza necesară implementării inovației, lipsa accesului la rețele și colaborări cu alți parteneri și priorități competitive alături de riscul de eșec.

### 1.2 Grupuri țintă

Grupurile țintă TIMS și principalele părți interesate vor fi furnizorii de VET și educație pentru adulți, IMM-urile și,

partenerii asociați, în special:

- Angajați la nivel executiv și de management și lideri intrinseci din cadrul companiei; - Adulți calificați sau calificați care doresc să își îmbunătățească competențele în Managementul inovației pe baza CEN/TS 16555 și să devină ei înșiși „Agenți de inovare”.
- Persoane calificate șomeri care au nevoie să înceapă o cale de recalificare
- IMM-uri și antreprenori (persoane care conduc o afacere sau au o atitudine intraprenorială în cadrul unei organizații)
- Hub-uri de inovare, acceleratoare și incubatoare
- Rețele de educație antreprenorială
- Furnizori VET și educație pentru adulți care doresc să ofere formare în Sistemul de management al inovației



### 1.3 Structura

Strategia acoperă aspecte teoretice ale abilităților de management al inovației, precum și subiecte legate de operațiunile de afaceri. Prezentarea generală a structurii este următoarea:

#### Abilități orizontale

- Gestionați schimbările în organizație și îmbunătățiți procesele din cadrul companiei.
- Promovați inovația deschisă.
- Colaborați cu alții: echipa internă, părțile interesate și concurenții.

#### Abilități strategice

- Elaborați planuri de inovare.
- Cooperează în planificarea strategică și supraveghează Benchmarking.
- Folosiți gândirea inovatoare și creativitatea pentru a găsi căi alternative și durabile.
- Evaluatează procesele de inovare și capacitatea de a inova.

#### Abilități financiare și de resurse umane

- Gestionați cunoștințele și capitalul intelectual și sprijiniți dezvoltarea inovației în politicile de resurse umane.
- Căutarea de stimulente naționale pentru investiții și finanțare pentru a trece la inovare și competitivitate.
- Gestionați proprietatea intelectuală.

## 2. Abilități orizontale

### Introducere

În peisajul afacerilor care evoluează rapid, capacitatea de a inova nu este doar un avantaj competitiv, ci o necesitate pentru supraviețuire și creștere. Strategia de management al inovației cuprinde o serie de practici și metodologii menite să stimuleze creativitatea, să eficientizeze procesele și să folosească idei noi pentru a conduce succesul organizațional. Esențial pentru această strategie este conceptul de abilități orizontale – competențe versatile care facilitează schimbările de management, procesul de inovare deschisă și eforturile de colaborare în diferite dimensiuni ale organizației.

### 2.1 Gestionarea schimbărilor în organizație și îmbunătățirea proceselor din cadrul companiei .

Atunci când liderii se angajează în schimbări organizaționale semnificative, deseori se concentrează foarte mult pe definirea a ceea ce trebuie schimbat – fie că este vorba despre o nouă strategie, cadru operațional sau integrarea unei achiziții. Cu toate acestea, uneori ei trec cu vederea aspectul crucial al modului în care vor fi executate aceste modificări. Această neglijare prezintă un risc semnificativ: rămânerea la metodele vechi în timp ce se străduiește pentru noi obiective. Urmărirea abordărilor implicite sau incontestabile ale schimbării ar putea duce la o rafală de activitate, dar nu va aduce o transformare reală în cadrul organizației.

Știind că orice schimbare în companii este un risc pentru că poate garanta riscuri mari care vor aduce dezastru. Pe de altă parte, schimbările sunt cele care pot crește succesul și eficacitatea unei companii. Acest risc ar trebui asumat după o mulțime de cercetări, sistematizare și studii mai mici. Este necesar un plan pas cu pas pentru a ajuta la atingerea obiectivelor. Ness metodic este fundația și baza pentru începerea unei schimbări.

În ceea ce privește inovarea în afaceri, este cel mai mare risc pentru că vorbim despre ceva complet nou, fără să fi fost încercat altundeva. În zilele noastre inovația reușește mai ușor pentru că există o modalitate mai ușoară de a comunica și imediat, riscurile sunt prevenite, ideile noi sunt testate fără costuri mari și angajații sunt mai pregătiți să facă față sau să prevină o pierdere.



Inovația necesită timp și cooperarea multor oameni pentru a o dezvolta și implementa cât mai cu succes posibil. Vestea bună este că există mulți oameni care pot ajuta la implementarea sau crearea unei idei inovatoare. Un manager de inovare poate primi sfaturi de la echipa sa, de la departamentul relevant al companiei unde dorește să-și implementeze ideea, de la părțile interesate externe și, în general, de la oameni implicați în industria pe care o conduce.

Să ne uităm la câțiva pași și considerații care pot ajuta la organizarea schimbărilor unei companii și la îmbunătățirea proceselor:

1. Creați un plan înainte de a implementa o schimbare.
2. Stabiliți obiective.
3. Susține colegii.
4. Experimentare și prototipare
5. Înțelegeți riscul.
6. Proiectați un program de antrenament eficient.
7. Măsurarea performanței.
8. Evaluare și Analiză

### **1. Creați un plan înainte de a implementa o schimbare**

Prima etapă a oricărei decizii este proiectarea unui plan care să aibă cât mai mulți parametri și riscuri potențiale care pot fi anticipate la implementarea planului de schimbare.

Metodologia este unul dintre cele mai importante instrumente pentru a începe o schimbare. Este o fundație și o bază care va fi utilă pe parcursul implementării planului de schimbare. În orice dificultate sau întrebare, managerul poate reveni oricând la plan și poate preveni orice risc sau posibil eșec.

### **2. Evaluare și Analiză**

Echipa care supraveghează organizarea schimbărilor ar trebui, în prima etapă, să-și stabilească niște obiective. Cu fiecare schimbare sau îmbunătățire în funcționarea unei companii, se creează diverse eșecuri secundare care trebuie să fie previzibile. Prin stabilirea obiectivelor, managerul sau executivul respectiv poate avea o organigramă care îl va ajuta întotdeauna să rămână pe drumul cel bun. Când obiectivele sunt clare oricine le poate urma și duce la rezultatul dorit.

### **3. Susținerea colegilor**



Managerul de inovare sau liderul echipei trebuie să-și susțină și să-și încurajeze echipa pentru a avea o atmosferă bună de lucru. În fiecare etapă a muncii lor trebuie să mențină o atmosferă de cooperare și plăcută pentru a avea rezultatul corespunzător. Susținându-și colegii, va atinge aprecierea, motivarea și buna funcționare a echipei. Orice cooperare cu atmosferă bună și sprijin poate atinge mai multe obiective.

#### **4. Experimentare și prototipare**

În contextul îmbunătățirii procesului și al schimbării într-o organizație, este necesar să se implementeze idei noi și să le testeze. Managerul trebuie:

(a) să încurajeze generarea rapidă de idei originale și experimentarea acestora pentru a le testa direct și rapid.

b) să creeze un mediu sigur pentru experimentare în care eșecul este considerat o oportunitate de învățare.

c) repetați pe baza feedback-ului și a datelor pentru a rafina și îmbunătăți inovațiile.

#### **5. Înțelegerea riscului**

Când gestionați schimbările într-o organizație și îmbunătățiți procesele din cadrul companiei, este esențial să recunoașteți și să reduceți riscurile potențiale pentru a asigura implementarea cu succes. Organizațiile ar trebui să dezvolte un plan cuprinzător de management al schimbării care să abordeze comunicarea, implicarea părților interesate, alocarea resurselor, formarea, evaluarea riscurilor și măsurarea succesului. Prin identificarea și abordarea proactivă a riscurilor potențiale, organizațiile pot crește probabilitatea de succes a inițiativelor de management al schimbărilor și de îmbunătățire a proceselor.

Câteva riscuri comune asociate cu managementul schimbărilor și inițiativele de îmbunătățire a proceselor:

- Rezistența la Schimbare
- Bariere culturale
- Lipsa de sprijin pentru conducere
- Comunicare slabă
- Resurse inadecvate
- Provocări tehnice
- Măsurarea succesului

#### **6. Proiectarea un program de antrenament eficient.**



Proiectarea unui program de instruire eficient pentru a gestiona schimbările și a îmbunătăți procesele dintr-o companie necesită o planificare atentă și luarea în considerare a nevoilor și obiectivelor specifice ale organizației. Câteva idei pentru acest program de formare pot fi:

- Evaluați nevoile de formare
- Definiți obiectivele de învățare
- Dezvoltați Curriculum
- Încorporați principiile managementului schimbării
- Oferiți experiență practică
- Promovați învățarea continuă
- Măsurați eficacitatea

## 7. Masurarea performanței

Măsurarea performanței este crucială atunci când gestionați schimbările și îmbunătățiți procesele dintr-o organizație. Oferă perspective valoroase asupra eficacității inițiativelor de schimbare și ajută la urmărirea progresului către rezultatele dorite.

- a) Definiți obiective specifice și măsurabile pentru schimbările și îmbunătățirile proceselor pe care le implementați.
- b) Selectați KPI-uri care sunt direct relevante pentru obiectivele schimbărilor și îmbunătățirilor procesului. Acestea ar putea include valori precum:
  - E timpul să implementezi schimbări
  - Economii de costuri sau rentabilitate
  - Îmbunătățiri ale calității
  - Satisfacția clientului
  - Implicarea angajaților
  - Câștiguri de eficiență
  - Producția de inovație
- c) Stabiliți măsurători de bază pentru fiecare KPI înainte de a implementa modificările.
- d) Introduceți sisteme și procese pentru a colecta date și a urmări performanța în raport cu KPI-urile stabilite.



- e) Monitorizați și analizați continuu datele de performanță pentru a evalua progresul și pentru a identifica orice tendințe, modele sau zone de îmbunătățire.
- f) Stabiliți mecanisme de feedback pentru a colecta informații de la părțile interesate, inclusiv angajați, clienți și alte părți relevante. Utilizați acest feedback pentru a valida măsurătorile de performanță, pentru a identifica informații suplimentare și pentru a informa procesul decizional.
- g) Utilizați măsurarea performanței ca bază pentru îmbunătățirea continuă.
- h) Partajați date de performanță și actualizări de progres cu părțile interesate pentru a le ține informați și implicați în procesul de schimbare.

## 8. Evaluare și Analiză

O etapă cheie în organizarea și managementul schimbării într-o companie este analiza și evaluarea rezultatelor și proceselor. Această etapă necesită multă atenție și concentrare, deoarece determină următorii pași și decizii. Evaluarea și analiza pot implica echipa și partenerii, proiectul, comunicarea, eficiența timpului, sarcini financiare și de cost, analize tehnologice, evaluări de risc, evaluare operațională etc.



## 2.2 Promovarea inovației deschise.

Inovația deschisă încurajează organizațiile să privească dincolo de resursele lor interne și să folosească cunoștințele, ideile și expertiza externă.

Diferența de strategie:

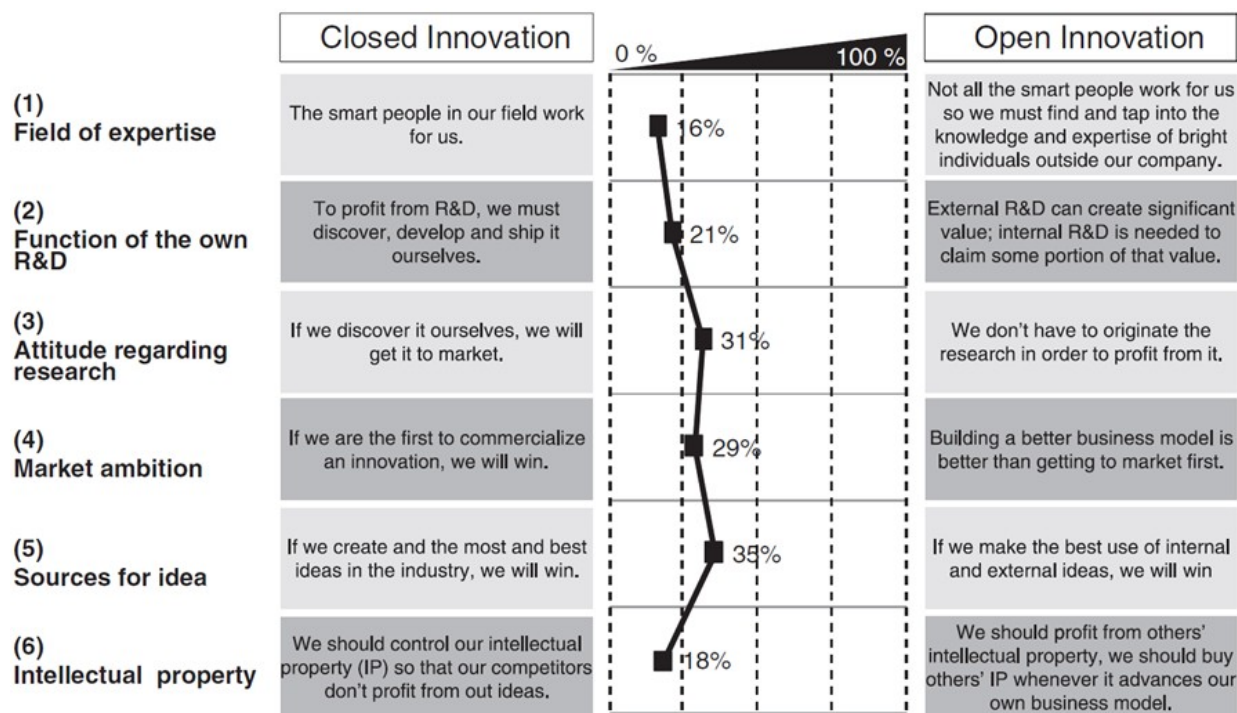


Figura 2.2.1 Diferențele dintre inovația deschisă și cea închisă

Nu există nicio parte a normei ISO 5600x care să se ocupe în mod explicit de inovarea deschisă, dar principiile inovației deschise sunt în mod inerent parte a normei. de exemplu, luarea în considerare a echipelor intersectoriale, interfuncționale și inter-companii în selecția partenerilor. Sau deschiderea managementului ideilor către multe părți interesate și implicarea resurselor interne și externe în analiza pieței și managementul ideilor.

### Resurse/Mediu

Pentru a înțelege inovația deschisă într-un caz real, ne referim la o lucrare publicată de comunitatea agenților de inovare pe care a susținut conferința TIMS din 16.5.2024. Această lucrare a analizat provocările inovației deschise în industria europeană de automobile.



Sursă: Thomas Peisl, Joanne Hyland, Richard Messnarz, Bruno Wöran , Samer Sameh, Georg Macher, Jürgen Dobaj , Laura Aschbacher, Detlev Aust (2021). Agenți de inovare – Trecerea de la abordări bazate pe proces la abordări bazate pe inteligență centrată pe om. În: Yilmaz, M., Clarke, P., Messnarz, R., Reiner, M. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2021. Communications in Computer and Information Science, vol 1442. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_21)

În anii 90 oamenii foloseau camere separat de telefoanele mobile. În acest moment, nimeni nu se aștepta ca camera să devină parte a telefoanelor mobile. Când creăm mașini noi, gândindu-ne la obiectivele pentru 2050 ale producătorilor de mașini ( [https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving\\_car](https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving_car) ), mașinile devin autonome prin funcțiile AI, iar mașina va fi în viitor o parte a telefonului nostru mobil. conducând cu noi. Acest lucru poate funcționa numai dacă diferite discipline sunt integrate. Această abordare se numește inovație în arhitectură deschisă. Serviciile deschise și arhitecturile deschise bazate pe inovare îmbină diferite părți interesate și platforme și domenii în soluții noi în viitor.

**În articol este descrisă strategia de inovare deschisă în curs de desfășurare a industriei de automobile:**

Figura de mai jos descrie această strategie. Hochschule München (T. Peisl) a adaptat modelul de la Gary P. Pisano, școala de afaceri de la Harvard și l-a aplicat în industria germană.

Conceptul de inovare deschisă este de a trece de la o perspectivă pur orientată pe procese industriale la o perspectivă de inovare centrată pe om, care conectează automobile, rețelele și serviciile IT și agenda abilităților umane.

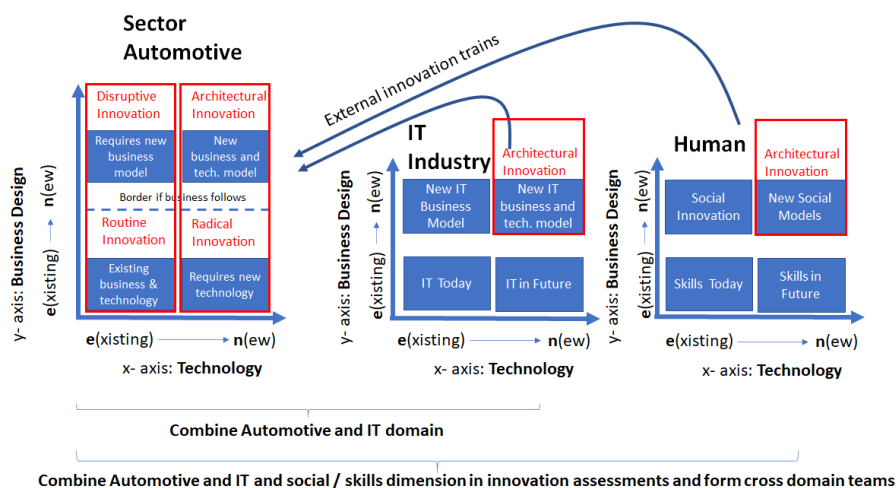


Figura 2.2.2: Școala de afaceri de la Harvard și a aplicat-o în industria germană.

Imaginea pe axa xy auto din figura de mai sus. Axa x reprezintă tehnologie și trece de la tehnologia existentă la cea nouă. Toată lumea discută despre baterii, pile de combustie, motor electric ca tehnologii noi, dar în realitate, acestea aparțin deja tehnologiilor existente. Prin urmare, ce este atunci noua tehnologie? Care este tehnologia descoperită și ce este nou?

Axa y reprezintă designul afacerii. Este folosit pentru a măsura dacă granița este depășită astfel încât afacerile să urmeze/exploateze noua tehnologie. Axa y se întinde de la existente (cum sunt vândute mașinile astăzi) la noi (cum vor fi vândute mașinile în viitor). Dacă vorbiți despre leasing, car sharing, bănci, aplicații etc. aceasta este deja tehnologie existentă și afaceri existente. Noua afacere este acum condusă de trenuri de inovație externe. Acest lucru duce la noi tehnologii și noi afaceri pe care nu le putem înțelege acum. Și aici are loc inovația radicală și este necesară o nouă inovație arhitecturală (integrarea noii tehnologii și a noilor modele de afaceri într-o nouă dimensiune – al patrulea cadran din imagine).

În timp ce companiile sunt foarte bune în inovarea de rutină, le lipsesc abilitățile în așa-numita inovare arhitecturală. Inovația arhitecturală necesită deschiderea de a integra trenuri de inovație, combinarea acestora cu integrarea noilor tehnologii și designul noului model de afaceri.

În timp ce schimbarea de la o tehnologie existentă la una nouă poate fi înțeleasă de oameni (și chiar și acolo schimbarea trebuie acceptată), este aproape imposibil să înțelegem dinainte viitorul inovației în afaceri. De exemplu, gândiți-vă la schimbarea de la librăriile la Amazon sau la schimbarea de la un telefon normal la un telefon inteligent și la utilizarea lui în zilele noastre.

Cea mai grea provocare este de fapt să ne gândim la modul în care este creată valoarea prin integrarea tendințelor de inovare în noile tehnologii din mașini și modele de afaceri.

Tehnologia informației imagine pe axa xy din figura de mai sus. Axa x reprezintă din nou tehnologie și trece de la tehnologia existentă la cea nouă. Toată lumea discută despre cloud, Internetul lucrurilor și servere și servicii IT și date mari, dar, în realitate, acestea aparțin deja tehnologiilor existente. Prin urmare, ce este atunci noua tehnologie? Care este tehnologia descoperită și ce este nou? Ce se întâmplă dacă computerele cuantice oferă putere de calcul nelimitată în întreaga lume, inclusiv programe AI și toate infrastructurile, mașinile, avioanele etc. rulează într-un motor AI mare?

Imaginea pe axa xy a dimensiunii umane din figura de mai sus. Axa x reprezintă din nou abilitățile tehnologice ale oamenilor. Axa y reprezintă noile abilități sociale care sunt necesare într-un mediu social și de afaceri, inclusiv impactul social asupra locului de muncă. Toată lumea discută despre rolurile postului, cum ar fi analist de date mari sau inginer de securitate cibernetică, dar, în realitate, acestea aparțin deja tehnologiilor existente. Prin urmare, ce înseamnă atunci noi abilități? Care sunt abilitățile descoperite și ce este nou? Ce noi lanțuri valorice și modele de afaceri vor fi posibile într-un nou mediu social schimbat și ce abilități sociale vor evolua?

O strategie de inovare evaluează fiecare domeniu utilizând cele 4 cadrane (inovare de rutină, inovare disruptivă, inovare radicală, inovare arhitecturală deschisă) și apoi construiește echipe de inovare și experți în domenii care lucrează la o soluție de inovare arhitecturală.

Acesta este motivul pentru care industria auto de top lucrează în rețea cu companii și echipe de experți din alte domenii și investește în echipe interdomeniale de experți în inovare, moderate de organisme de cercetare precum Hochschule München.

Un set de note cheie ale industriei de apărare și auto din EuroSPI (vezi seria de cărți <https://link.springer.com/conference/eurospi> ) a subliniat că managementul inovației necesită un management deschis al ideii. Imaginea de mai jos este de la cursul de manager de inovație certificat EuroSPI .

Sursa : Neumann, M., Riel, A., Dismon , H. (2018). Planificarea strategiei tehnologice și managementul inovației la Rheinmetall Automotive pentru a face față provocărilor viitoare de mobilitate. În: Larrucea , X., Santamaria, I., O'Connor, R., Messnarz, R. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2018. Communications in Computer and Information Science, vol 896. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0\\_51](https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_51)

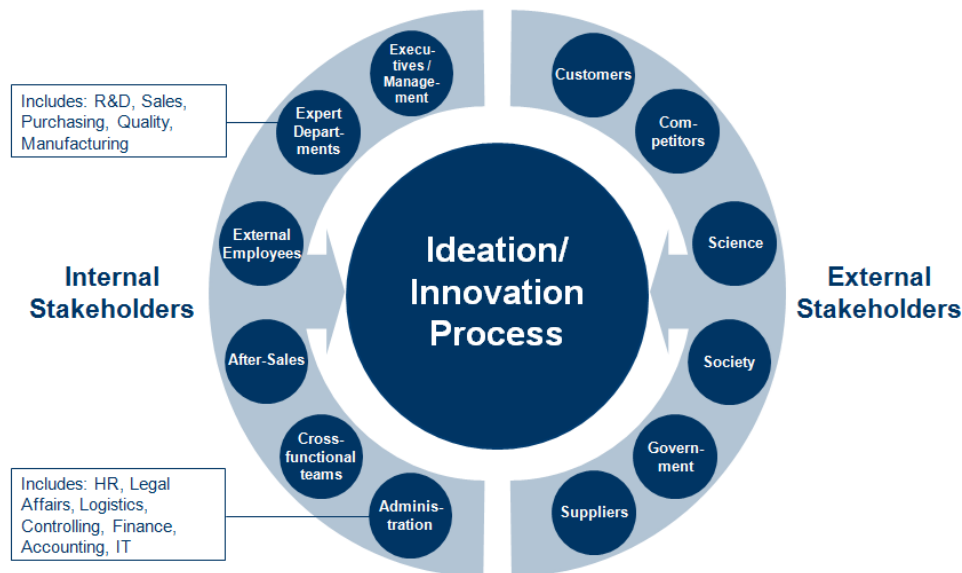


Figura 2.2.3 : Procesul de ideare/inovare

Acest model (parte a modulului de strategie de inovare deschisă din academia EuroSPI ) definește că sursele interne și externe sunt utilizate ca intrare pentru un proces central de ideare ca parte a procesului de inovare.

În acele companii, acest proces de ideare a fost folosit mai întâi și apoi a fost efectuată o cercetare tehnologică în toată Europa, fie pentru a investi, fie pentru a sprijini spin-off-urile care sunt ulterior integrate în nucleul serviciilor. Sau a fost stabilit un nou parteneriat cu alte companii pentru a realiza noua idee.

Pentru ca OI (Open Innovation) să funcționeze, este necesară o rețea coordonată a părților interesate interne și externe.

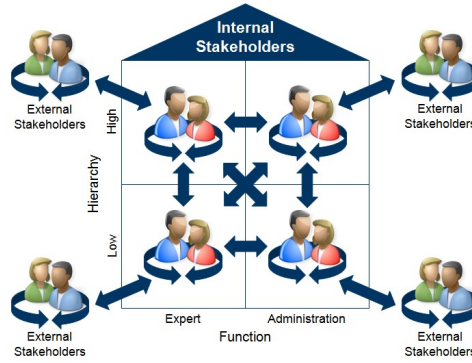


Figura 2.2.4 : Părțile interesate interne

Principiul inovației deschise este legat de toate părțile și procesele din seria ISO 56000 ale modelului de evaluare a inovației TIMS.

Innovation Management System	Innovation TAM & TIM	IPM & SIM	Assessment & Improvement ASM
IMS.0 Introduction	TAM.1 Inno. partnership	IPM.1 IPM framework	ASM.1 Assessment process
IMS.1 Planning	TAM.2 Entering an inno. partnership	IPM.2 IPM strategy	ASM.2 Perform assessment
IMS.2 Resource management	TAM.3 Partner selection	SIM.1 Strategic intellig. management setup	ASM.3 Benchmark & Improve
IMS.3 Competence management	TAM.4 Partner alignment	SIM.2 Strategic intelligence cycle	
IMS.4 IMS imp. & operation	TAM.5 Interaction between partners	SIM.3 Intelligence communication	
IMS.5 Performance evaluation	TIM.1 Preparing idea management		
	TIM.2 People organization		
	TIM.3 Idea mng. process		

Proces	Principiul inovației deschise
IMS.0 Introducere	Gândește-te de la început la o arhitectură deschisă de resurse, abilități, schimb de idei, analiză de piață etc.
IMS.1 Planificare	planurile dumneavoastră resurse, abilități, sarcini din surse externe care vă pot ajuta în atingerea unui obiectiv mai mare de inovare
IMS.2 Managementul resurselor	Includeți în planurile dvs. resurse, abilități care vă pot ajuta în atingerea unui obiectiv mai mare de inovare
IMS.3 Managementul competențelor	Analizați lacunele și completați-vă abilitățile și resursele prin parteneriate externe
IMS.4 IMS imp. & operare	Lucrați în proiecte de inovare asociate în care o sinergie și o complementaritate a partenerilor permit atingerea unui obiectiv de inovare mai mare (arhitectură deschisă).
TAM.1 Parteneriat de inovare	Planificați și analizați parteneriatul de inovare pentru a include echipe externe și interne care pot contribui fiecare cu abilități și surse și inovații specifice pentru a vă atinge obiectivul de inovare.
TAM.2 Introducerea unui inno . Parteneriat	Verificați-vă partenerul înainte de a intra, deoarece parteneriatele de inovare deschise necesită un nivel ridicat de încredere și etică și acorduri de protecție a DPI.
TAM.3 Selectarea partenerilor	Selectați parteneri după abilitățile lor, resursele disponibile și inovațiile existente și potențialul de afaceri, DAR și după reputația lor dacă puteți construi un parteneriat de încredere. Inovația deschisă ar putea eșua dacă încrederea în parteneriat eșuează.
TAM.4 Alinierea partenerilor	Efectuați o lansare pentru a conveni asupra unei viziuni comune de inovare și pentru a crea o cooperare bazată pe rețea în echipe și sub-echipe.
TAM.5 Interacțiunea dintre parteneri	Definiți comunicarea în rețea între partenerii externi și interni și comunicați în mod clar viziunea de inovare pe care toate echipele trebuie să o realizeze tuturor. Efectuați întâlniri ciclice de stare între echipe.

Proces	Principiul inovației deschise
<b>TIM.1 Pregătirea managementului ideilor</b>	Includeți părțile interesate externe și interne.
<b>TIM.2 Organizarea oamenilor</b>	Includeți părțile interesate externe și interne. Luați în considerare (a se vedea figura de comunicare cu părțile interesate de mai sus) și luați în considerare procesul de ideare cu o echipă de ideare care implică o rețea de parteneri invitați/de încredere.
<b>TIM.3 Idea mng . proces</b>	Aveți un proces de ideare și management care definește modul în care este realizat managementul ideilor, care include îndrumări clare despre cum să le deschideți părților interesate externe.
<b>IPM.1 Cadru IPM</b>	Fiți conștienți de riscul ca inovația deschisă să poată duce la o încălcare a DPI.
<b>IPM.2 Strategia IPM</b>	Extrageți, de exemplu, principiile de orientare ale UE de urmat în inovația deschisă pentru a vă proteja drepturile în cazul în care ideea parteneriatului de încredere eșuează.
<b>IPM.3 Management IP în Proces de inovare</b>	Includeți acele principii DPI luate în considerare pentru inovația deschisă și rețelele de parteneri de încredere în procesul dvs. de gestionare a IP.
<b>Configurare de inteligență strategică</b>	Utilizați SIM pentru a identifica noi direcții pentru a începe cu căutarea de noi parteneri pentru inovație deschisă
<b>SIM.2 Ciclul de inteligență strategică</b>	Utilizați datele SIM pentru a identifica noi direcții pentru a începe cu căutarea de noi parteneri pentru inovație deschisă
<b>SIM.3 Comunicare inteligentă</b>	Utilizați analiza datelor SIM pentru a propune managementului dumneavoastră noi parteneri pentru inovare deschisă
<b>ASM.1 Procesul de evaluare</b>	Evaluati-vă capacitatea de inovare în parteneriatul de inovare deschisă, lucrați împreună la punctele slabe și împărtășiți punctele forte
<b>ASM.2 Efectuează evaluarea</b>	Efectuați evaluări ale capacității de inovare în cadrul parteneriatului pentru inovare deschisă, lucrați împreună la punctele slabe și împărtășiți punctele forte



Proces	Principiul inovației deschise
ASM.3 Benchmark & Improve	Prin evaluarea comparativă comună, puterea unui parteneriat de încredere crește, la fel ca suma forțelor de inovare care acționează împreună pe piață.

Din acest tabel au fost selectate/derivate rezultatele învățării de mai jos.

### Rezultatele învățării

- Înțelegeți inovația deschisă și priviți dincolo de resursele dvs. interne și profitați de cunoștințele, ideile și expertiza externă. Interpretați fiecare parte ISO 56000x cu această mentalitate de inovație deschisă.

planurile dumneavoastră resurse, abilități, sarcini din surse externe care vă pot sprijini în atingerea unui obiectiv mai mare de inovare

- Planificați și analizați parteneriatul de inovare pentru a include echipe externe și interne care pot contribui fiecare cu abilități și surse și inovații specifice pentru a vă atinge obiectivul de inovare.

- Verificați-vă partenerul înainte de a intra, deoarece parteneriatele de inovare deschisă necesită un nivel ridicat de încredere și etică și acorduri de protecție a DPI.

***Fiiți conștienți de riscul ca inovația deschisă să poată duce la o încălcare a DPI.***

Utilizați analiza datelor SIM (Strategic Analysis Management) pentru a propune managementului dumneavoastră noi parteneri pentru inovarea deschisă.

Evaluați-vă capacitatea de inovare în parteneriatul de inovare deschisă, lucrați împreună la punctele slabe și împărtășiți punctele forte.

## 2.3 Colaborați cu alții: echipa internă, părțile interesate și concurenții.

### 1. ABILITĂȚI DE COMUNICARE

Managementul eficient al informațiilor este un factor de succes pentru creșterea afacerii, dar întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) se confruntă cu provocări în transferul de cunoștințe și informații de la o unitate organizațională la alta. Cu toate acestea, există câteva provocări de identificat și soluții în managementul comunicării interne. O abordare



de proiectare a serviciilor bazată pe logica CIMO (context, intervenție, mecanism și ieșire) a arătat că tehnica și procesul participativ al modelului de afaceri pot identifica problemele și provocările în procesul intern, o motivație sporită în rândul personalului de a găsi soluții, a încurajat comunicarea și a creat înțelegere comună. despre modul de rezolvare a problemelor.

O problemă crucială de management al inovației într-o întreprindere mică și mijlocie (IMM) este comunicarea în interiorul companiei, între departamentele acesteia. Evident, comunicarea este o nevoie vitală și de bază, dar este și o oportunitate de inovare a serviciilor și a produselor. Acest ultim aspect este deosebit de important atunci când membrii echipei sunt separați prin distanțe geografice sau când lucrează în ture.

Comunicarea externă este, de asemenea, importantă pentru inovarea de succes a produselor (de exemplu, Mendelson & Pillai, 1999). Prin urmare, comunicarea și colaborarea sunt identificate ca factori critici pentru managementul de succes al inovației în produse și servicii.

Idearea este etapa în care generați și explorați idei pentru inovare. Comunicarea este esențială în această etapă, deoarece vă ajută să vă împărtășiți gândurile, să obțineți feedback și să construiți pe ideile altora. Comunicarea promovează, de asemenea, o cultură a deschiderii, a curiozității și a diversității, care sunt ingrediente cheie pentru creativitate. Ar trebui să utilizați tehnici precum brainstormingul, maparea minții, povestirea și crearea de prototipuri și să evitați judecarea, criticarea sau respingerea prematură a ideilor.

Validarea este etapa în care ideile sunt testate și rafinate pentru inovare. Comunicarea este importantă în această etapă, deoarece vă ajută să culegeți și să analizați date, să învățați de la clienți și să pivotați sau să perseverați în ideile dvs. Comunicarea vă permite, de asemenea, să colaborați cu echipa, părțile interesate și mentorii și să obțineți sprijinul și feedbackul acestora. Pentru a comunica eficient în validare, trebuie să utilizați instrumente precum sondaje, interviuri, experimente și valori și să evitați să faceți presupuneri, să ignorați dovezile sau să fiți defensivi.

Implementarea este etapa în care executați și lansați ideile pentru inovație. Comunicarea este crucială în această etapă, deoarece vă ajută să vă planificați și să vă coordonați acțiunile, să depășiți provocările și să sărbătoriți succesele. Comunicarea vă ajută, de asemenea, să vă comunicați propunerea de valoare, să vă implicați clienții și să vă dezvoltați piața. Pentru a comunica eficient în implementare, trebuie să utilizați strategii precum managementul de proiect, managementul riscurilor, povestirea și marketingul și să evitați să fiți vagi, inconsecvenți sau prea încrezători.

Îmbunătățirea abilităților de comunicare pentru inovare necesită să fiți conștient de publicul dvs. și să vă adaptați mesajul în consecință. Folosiți un limbaj clar și simplu, mai degrabă decât jargon sau acronime și ascultați activ și empatic, punând întrebări deschise. Ar trebui oferit și primit feedback constructiv, în timp ce diferite perspective ar trebui recunoscute. În





plus, mai multe canale și formate ar trebui folosite pentru a vă comunica ideile și rezultatele. Comunicarea și inovarea sunt interdependente și interdependente. Comunicarea poate stimula inovația, facilitând generarea, validarea și implementarea ideilor. Inovația poate îmbunătăți comunicarea prin crearea de noi moduri de exprimare, împărtășire și conectare. Îmbunătățindu-vă abilitățile de comunicare, vă puteți elibera creativitatea și potențialul de inovare.

## 2. IDENTIFICAREA PĂRȚILOR INTERESATE ȘI A ALTOR PĂRȚI INTERESATE

Care sunt câteva strategii eficiente pentru identificarea și gestionarea părților interesate în proiectele de inovare?

Unul dintre primii pași în orice proiect de inovare este de a identifica cine sunt părțile interesate relevanți și care sunt nevoile, interesele și preocupările acestora. Puteți utiliza diverse instrumente și metode pentru a face acest lucru, cum ar fi cartografierea părților interesate, interviuri, sondaje, focus grupuri sau brainstorming. Scopul este de a înțelege perspectiva părților interesate, nivelul lor de influență și interes pentru proiect, impactul lor potențial asupra rezultatelor proiectului și așteptările și cerințele lor. De asemenea, ar trebui să vă actualizați în mod regulat identificarea părților interesate, deoarece noi părți interesate pot apărea sau se pot schimba în timpul proiectului.

Odată ce v-ați identificat părțile interesate, trebuie să le clasificați și să le prioritizați în funcție de importanța și influența lor. Puteți utiliza diferite cadre și criterii pentru a face acest lucru, cum ar fi matricea putere-interes, modelul de proeminență sau cercul părților interesate. Ideea este să vă grupați părțile interesate în diferite segmente în funcție de nivelul lor de putere, interes, urgență, legitimitate sau proximitate față de proiect. Acest lucru vă va ajuta să vă adaptați strategiile de comunicare și implicare pentru fiecare segment și să vă alocați resursele și atenția în consecință.

Părțile interesate pot fi clasificate în părți interesate interne și externe.

Părțile interesate interne includ angajații, membrii consiliului de administrație și acționarii. Ei au un interes direct în succesul organizației și sunt direct afectați de deciziile și acțiunile acesteia. Înțelegerea nevoilor și preocupărilor lor este esențială pentru crearea unui mediu de lucru pozitiv și productiv.

Părțile interesate externe, pe de altă parte, pot include întregul ecosistem de inovare - clienții, furnizorii, investitorii, autoritățile de reglementare și comunitatea locală. Aceste părți interesate pot avea așteptări și preocupări diferite și este important să le identificăm și să le abordăm în consecință.

Comunicarea și implicarea sunt esențiale pentru construirea încrederii, relațiilor și sprijinului între părțile interesate. Trebuie să comunicați clar și frecvent cu părțile interesate, folosind



diferite canale și formate, cum ar fi e-mailuri, buletine informative, întâlniri, ateliere, seminarii web sau rețele sociale. De asemenea, ar trebui să implicați părțile interesate într-un mod semnificativ și participativ, implicându-i în activități de proiect, cum ar fi ideare, prototipare, testare sau feedback. De asemenea, ar trebui să încercați să înțelegeți și să abordați preocupările, comentariile și sugestiile lor și să recunoașteți și să apreciați contribuțiile lor.

În cele din urmă, trebuie să vă evaluați și să vă îmbunătățiți relațiile cu părțile interesate pe tot parcursul ciclului de viață al proiectului. Ar trebui să colectați și să analizați feedback de la părțile interesate, folosind sondaje, interviuri sau recenzii. De asemenea, ar trebui să evaluați calitatea și eficacitatea strategiilor dvs. de comunicare și implicare, folosind indicatori precum satisfacția, loialitatea, advocacy sau colaborarea. De asemenea, ar trebui să identificați și să implementați orice îmbunătățiri sau ajustări care ar putea fi necesare pentru a vă îmbunătăți relațiile cu părțile interesate, cum ar fi creșterea frecvenței, clarității sau receptivitatea comunicării sau oferirea de mai multă recunoaștere, stimulente sau sprijin părților interesate.

Implicarea de succes a părților interesate este vitală pentru succesul inovării din mai multe motive. În primul rând, îmbunătățește reputația mărcii companiei tale. Atunci când părțile interesate se simt auzite și apreciate, ei devin susținători ai companiei, răspândind un cuvânt în gură pozitiv și atrăgând noi clienți. În plus, părțile interesate implicate au mai multe șanse să rămână loiale mărcii, ceea ce duce la creșterea ratelor de retenție a clienților.

### **3. MUNCĂ ÎN ECHIPĂ ȘI COLABORARE**

Abilitatea de a colabora eficient cu alte persoane este foarte apreciată de companiile din toate industriile.

Cum să îmbunătățiți munca în echipă

Comunicare deschisă și clară: stabilirea de canale deschise de comunicare și încurajarea onestității și transparenței în interacțiunile în echipă este esențială pentru succesul muncii în echipă. Aceasta implică ascultarea activă a celorlalți, exprimarea ideilor în mod clar și respectuos și deschiderea către a primi feedback constructiv.

Definiți rolurile și responsabilitățile: Atribuirea unor roluri clare și responsabilități specifice fiecărui membru al echipei ajută la evitarea confuziei și asigură că toată lumea știe ce se așteaptă de la ei. Acest lucru promovează eficiența și angajamentul individual față de obiectivele echipei.

Încurajează încrederea și respectul: munca de succes în echipă se bazează pe încredere reciprocă și respect între membrii echipei. Aceasta implică recunoașterea și prețuirea





abilităților și cunoștințelor celuilalt, precum și sprijinirea și motivarea coechipierilor în atingerea obiectivelor comune.

Beneficiile muncii în echipă

**Mai multă creativitate și inovație** : Diversitatea ideilor și perspectivelor într-o echipă stimulează creativitatea și generarea de noi soluții. Prin combinarea diferitelor abordări, pot fi găsite soluții mai inovatoare și mai eficiente la provocări.

**Eficiență și productivitate crescute** : Lucrul în echipă permite distribuirea sarcinilor și valorificarea punctelor forte individuale ale fiecărui membru al echipei. Acest lucru facilitează finalizarea proiectelor într-un mod mai eficient, ceea ce duce la creșterea productivității și a calității muncii.

**Mediu de lucru îmbunătățit** : un mediu de lucru colaborativ și pozitiv, stimulat de munca în echipă, poate crește satisfacția și implicarea angajaților. Acest lucru, la rândul său, poate reduce stresul și poate promova un mediu de lucru mai sănătos și mai armonios.

#### **4. ABILITĂȚI DE REZOLVAREA CONFLICTELOR ȘI DE NEGOCIERE ȘI CONSTRUIREA RELATIILOR**

Conflictele apar din cauza opiniilor diferite, a intereselor conflictuale și a personalităților diverse în cadrul unei echipe de proiect. Ignorarea sau gestionarea greșită a conflictelor poate duce la scăderea productivității, la relații tensionate și, în cele din urmă, la eșecul proiectului. Iată de ce rezolvarea conflictelor este esențială:

**Colaborare îmbunătățită în echipă:** abordând conflictele în mod prompt și corect, managerii de proiect creează un mediu în care membrii echipei își pot exprima în mod deschis perspectivele și pot lucra în colaborare pentru obiectivele comune.

**Luare a deciziilor îmbunătățită:** Rezolvarea constructivă a conflictelor încurajează explorarea diverselor puncte de vedere și soluții alternative. Acest lucru permite echipelor de proiect să ia decizii informate, luând în considerare o gamă mai largă de posibilități și crescând probabilitatea rezultatelor optime.

**Satisfacția și reținerea angajaților crescute:** Rezolvarea eficientă a conflictelor demonstrează că preocupările și opiniile membrilor echipei sunt apreciate. Acest lucru stimulează un sentiment de respect, satisfacție și implicare, ceea ce duce la rate mai mari de retenție a angajaților și la o cultură pozitivă a proiectului.

**Riscuri minime ale proiectului:** conflictele rămase nerezolvate pot escalada și pot perturba progresul proiectului. Prin rezolvarea promptă a conflictelor, managerii de proiect atenuează riscurile potențiale, previn întârzierile și își mențin concentrarea asupra obiectivelor proiectului.

Arta negocierii



Abilitățile de negociere sunt vitale pentru managerii de proiect atunci când interacționează cu părțile interesate, clienții, vânzătorii și membrii echipei. Iată de ce abilitățile puternice de negociere sunt cruciale:

**Achiziția de resurse:** managerii de proiect trebuie adesea să asigure resurse, fie că este vorba de buget, personal sau echipament. Abilitățile eficiente de negociere vă permit să susțineți nevoile proiectului, să prezentați argumente convingătoare și să vă asigurați resursele necesare pentru a sprijini succesul proiectului.

**Managementul părților interesate:** Negocierea cu părțile interesate ajută la gestionarea așteptărilor acestora, alinierea obiectivelor proiectului și soluționarea preocupărilor. Înțelegând interesele părților interesate și comunicând eficient constrângerile proiectului, managerii de proiect pot promova relații pozitive și pot obține acceptarea părților interesate.

**Rezolvarea conflictelor:** Abilitățile de negociere joacă un rol semnificativ în rezolvarea conflictelor dintre membrii echipei sau părțile interesate. Capacitatea de a facilita discuții productive, de a găsi un teren comun și de a ajunge la acorduri reciproc avantajoase poate dezamorsa tensiunile și poate promova relații armonioase.

**Managementul domeniului de aplicare și al schimbării:** Abilitățile de negociere sunt de neprețuit atunci când gestionați domeniul de aplicare al proiectului și gestionați cererile de modificare. Prin negocierea eficientă a schimbărilor, managerii de proiect pot echilibra așteptările părților interesate, pot evalua impactul și pot menține fezabilitatea proiectului.

Amintiți-vă, conflictul nu este neapărat un aspect negativ al managementului de proiect; poate fi o oportunitate de creștere, inovare și rezultate îmbunătățite ale proiectelor. Îmbrățișați rezolvarea conflictelor și negocierea ca părți integrante ale rolului dvs. de manager de proiect și veți promova un mediu productiv și de colaborare care duce la succesul proiectului.

Echipează-te cu aceste abilități vitale, stăpânește arta rezolvării conflictelor și devii un negociator priceput. Procedând astfel, veți aborda provocările proiectului cu încredere, veți construi relații puternice cu părțile interesate și veți conduce proiectele către finalizarea cu succes.

## **5. ABILITĂȚI TRANSFUNCȚIONALE ȘI INTERDISCIPLINARE , ADAPTABILITATE ȘI FLEXIBILITATE**

Îmbrățișarea căilor de carieră interfuncționale deschide o poartă către o viziune extinsă a unei organizații, distrugând silozurile care împiedică în mod tradițional gândirea progresivă. Pe măsură ce indivizii navighează prin diferite departamente, ei colectează o multitudine de perspective și perspective, îmbogățindu-și înțelegerea și promovând o viziune holistică asupra peisajului de afaceri. Această perspectivă extinsă este esențială în identificarea oportunităților ascunse anterior de barierele departamentale.





Căile de carieră interfuncționale catalizează inovația prin lărgirea perspectivelor și îmbunătățirea colaborării între departamente, eliminând silozurile care inhibă creativitatea și agilitatea.

Astfel de căi de carieră promovează o cultură a învățării și a adaptabilității, aprinzând soluții noi și conducând creșterea personală alături de succesul organizațional.

Conducând prin exemplu, liderii încurajează explorarea interdisciplinară, susțin o cultură a asumării riscurilor și creează infrastructuri care facilitează creșterea interfuncțională, încurajând astfel inovația.

Căile de carieră interfuncționale reduc lacunele de cunoștințe și încurajează colaborarea interdisciplinară și schimbul de cunoștințe, esențiale pentru inovarea susținută și abilitățile de rezolvare a problemelor.

Această abordare construiește o rețea de inovatori în cadrul organizației, sporind capacitatea colectivă de a inova la viteză și scară și conducând viitorul inovației prin schimbul de perspective interdisciplinare.

## Concluzie

Abilitățile orizontale în strategia de management al inovației sunt cheia de bază pentru a conduce schimbări de management, a îmbunătăți procesele și a promova o cultură de colaborare atât în interiorul cât și în afara organizației. Prin dezvoltarea și valorificarea acestor abilități, companiile pot naviga în complexitățile mediului de afaceri modern, își pot îmbunătăți capacitățile inovatoare și pot obține o creștere durabilă.

## 3. Abilități strategice

### Introducere

Inovația este forța vitală a organizațiilor contemporane, stimulând creșterea, competitivitatea și adaptabilitatea pe o piață globală în schimbare rapidă. Esențial pentru managementul eficient al inovației este implementarea abilităților strategice - acele abilități care le permit liderilor să imagineze, să planifice și să execute inițiative de inovare care se aliniază cu obiectivele organizației. Abilitățile strategice în managementul inovației cuprind o gamă largă de competențe, inclusiv planificarea strategică, analiza pieței, conducerea și managementul schimbării. Aceste abilități sunt esențiale în navigarea în complexitatea inovației, asigurându-se că aceasta nu este doar concepută, ci și implementată și susținută în mod eficient.

### 3.1 Elaborați planuri de inovare.

Liderii se confruntă cu contexte în schimbare și incerte, cu presiune continuă pentru a inova, a crea valoare și a stimula creșterea organizațiilor lor. Pe măsură ce piețele evoluează, preferințele clienților se schimbă și tehnologiile avansează într-un ritm fără precedent,



inovația se dovedește a fi forța motrice din spatele creșterii și sustenabilității tuturor organizațiilor din sectorul public și privat din întreaga lume.

În acest modul, explorăm elementele fundamentale ale planificării inovației, oferind o foaie de parcurs cuprinzătoare, bazată pe cunoștințe de specialitate, pentru organizațiile care doresc să valorifice puterea creativității, ingeniozității și gândirii de perspectivă pentru a-și duce obiectivele înainte.

## Inovația – Ce este și de ce contează?

Inovația este mai mult decât generarea de idei creative; este implementarea acelor idei în unele dispozitive sau procese noi. Inovația necesită combinarea unei idei creative cu resurse și expertiză care să facă posibilă întruchiparea ideii creative într-o formă utilă (Schilling, 2022).

Ciclic vorbind, poate fi reprezentat astfel (figura 1):

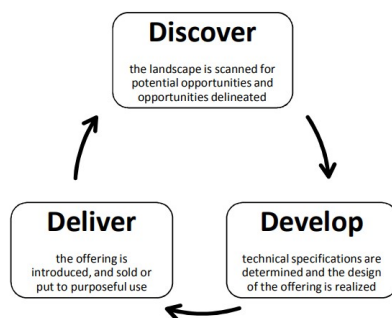


Figura 3.1.1 – Ciclul de inovare

Inovația poate proveni din multe surse diferite. Poate proveni de la persoane fizice, companii, universități, organizații private non-profit și cercetare finanțată de guvern. Una dintre cele mai evidente surse de inovare a firmei este propriile eforturi de cercetare și dezvoltare ale firmei (Schilling, 2022).

Importanța inovării în mediul de afaceri contemporan nu poate fi exagerată. Pe o piață globală din ce în ce mai dinamică și competitivă, organizațiile care nu reușesc să inoveze riscă să rămână în urmă și să-și piardă relevanța. Inovația permite companiilor să se adapteze la schimbările în preferințele consumatorilor, tehnologiile emergente și tendințele pieței, asigurându-le astfel supraviețuirea și succesul pe termen lung (Drucker, 2002). În plus, inovația este de o importanță capitală în abordarea preocupărilor sociale, economice și de mediu semnificative. Oferă soluții imaginative la probleme presante, cum ar fi schimbările climatice, sărăcia și deficitul de resurse.

Ne dăm seama astfel că inovarea este mai mult decât un simplu cuvânt de moda - este un motor fundamental al progresului uman și al creșterii afacerii. Organizațiile care recunosc importanța inovației și investesc în cultură, procese și resurse pentru a o promova sunt cel mai bine plasate pentru a prospera într-o lume care evoluează constant.



Dar cum putem face asta? Să vedem cum să dezvoltăm un plan de inovare.

## Cum se dezvoltă planurile de inovare?

Așa cum am abordat în modulul anterior privind planificarea strategică, există un întreg set de pași care trebuie luați pentru a dezvolta un plan de inovare. Acestea sunt:

### Evaluarea stării actuale :

Înainte de a dezvolta un plan de inovare, este esențial să înțelegem punctul de plecare al organizației în ceea ce privește capacitatea acesteia de a inova și de a răspunde la schimbările din mediul competitiv. Aceasta implică o analiză cuprinzătoare a următoarelor aspecte:

**Cultura inovației:** O evaluare a culturii organizaționale este necesară pentru a identifica dacă încurajează creativitatea, gândirea perturbatoare și experimentarea. O cultură care prețuiește inovația și tolerează riscul este fundamentală pentru succesul inițiativelor inovatoare (West & Sacramento, 2012).

**Resurse disponibile:** Examinați resursele financiare, umane și tehnologice disponibile pentru a sprijini activitățile de inovare. Aceasta include evaluarea bugetului dedicat cercetării și dezvoltării, a expertizei echipei și a infrastructurii tehnologice existente (Tidd & Bessant, 2018).

**Capacități interne:** Evaluați punctele forte și competențele interne ale organizației care sunt favorabile inovației, inclusiv priceperea tehnologică, abilitățile creative de rezolvare a problemelor și abilitățile în analiza pieței (Tidd & Bessant, 2018).

**Istoricul inovației:** Investigați istoria organizației în ceea ce privește inițiativele anterioare de inovare, succesele și eșecurile, lecțiile învățate și adaptabilitatea. Acest lucru oferă perspective valoroase asupra practicilor eficiente și obstacolelor cu care se confruntă în trecut (Doblin, 2013).

Efectuând o evaluare cuprinzătoare a stării actuale, organizația își poate identifica punctele forte și zonele de îmbunătățire în raport cu inovarea, informând astfel elaborarea unui plan strategic de inovare adaptat nevoilor sale specifice.

### Definirea obiectivelor clare :

La stabilirea obiectivelor pentru planul de inovare, este imperativ să se asigure claritatea, măsurabilitatea, realizabilitatea, relevanța și temporalitatea. Acest lucru este în conformitate cu metodologia SMART discutată anterior în modulul precedent. Metodologia SMART sugerează că fiecare obiectiv corporativ, departament și secțiune ar trebui să fie:

- Specific: vizați un domeniu specific pentru îmbunătățire,



- Măsurabil: cuantifică sau cel puțin sugerează și indicator al progresului,
- Atribuabil: specificați cine o va face,
- Realist: precizați ce rezultate pot fi obținute în mod realist, având în vedere resursele disponibile,
- Legat de timp: specificați când pot fi obținute rezultatele.

Aceasta va oferi o direcție clară și tangibilă pentru eforturile de inovare, aliniată cu strategia generală a organizației, contribuind astfel la succesul pe termen lung (Doran, 1981).

### Generare de idei

Generarea de idei reprezintă un proces fundamental în dezvoltarea unui plan de inovare, deoarece permite explorarea unor noi oportunități și soluții creative la provocările organizaționale. Pentru a stimula creativitatea și a promova generarea de idei inovatoare, organizația poate adopta următoarele abordări:

**Brainstorming:** brainstorming este o tehnică utilizată pe scară largă pentru a genera un număr mare de idei într-o perioadă scurtă de timp. În acest proces, membrii echipei sunt încurajați să-și exprime ideile liber, fără critici sau judecati, ceea ce poate duce la perspective inovatoare (Osborn, 1953).

**Design Thinking:** Design thinking este o abordare centrată pe om pentru rezolvarea problemelor, care pune accent pe empatie, colaborare și experimentare. Prin adoptarea principiilor gândirii de design, echipele pot explora nevoile și dorințele utilizatorilor finali pentru a genera soluții inovatoare, centrate pe client (Brown, 2008).

**Crowdsourcing:** Crowdsourcing implică utilizarea inteligenței colective a unei comunități sau a unui grup de oameni pentru a rezolva probleme sau a genera idei. Prin deschiderea procesului de inovare către o gamă largă de participanți, organizațiile pot profita de o diversitate de perspective și experiențe pentru a identifica soluții creative (Howe, 2006).

**Prototiparea rapidă:** Prototiparea rapidă este o metodologie care implică crearea rapidă de versiuni simplificate de idei sau concepte, permițând testarea și repetarea lor rapidă. Această abordare permite echipelor să experimenteze cu idei noi rapid și rentabil, rafinându-le pe baza feedback-ului obținut (Tidd & Bessant, 2018).

Prin adoptarea acestor metodologii de ideare, organizațiile pot cultiva un mediu de inovare în care creativitatea este apreciată și încurajată, încurajând astfel generarea de idei noi și de impact care conduc la succesul organizațional.



Odată ce au fost generate o mare varietate de idei, trebuie efectuată o analiză atentă pentru a determina care dintre ele va fi priorizat pentru includerea în planul de inovare. Prioritizarea ideilor poate și ar trebui realizată folosind o varietate de criterii, inclusiv:

**Impact potențial:** Evaluați impactul potențial al fiecărei idei asupra organizației, luând în considerare factori precum valoarea adăugată pentru clienți, generarea de venituri, avantajul competitiv și potențialul de transformare a pieței (Cooper, 2016).

**Fezabilitate tehnică și financiară:** Evaluați viabilitatea tehnică și financiară a fiecărei idei, examinând alinierea acestora cu resursele disponibile și respectarea termenelor predefinite. Aceasta implică o evaluare a complexităților tehnice, a implicațiilor de cost și a riscurilor potențiale de implementare (Tidd & Bessant, 2018).

**Alinierea strategică:** Verificați dacă fiecare idee este aliniată cu obiectivele strategice pe termen lung ale organizației. Ideile selectate ar trebui să contribuie direct la realizarea viziunii și misiunii organizației, precum și la atingerea obiectivelor sale strategice (Tidd & Bessant, 2018).

**Feedback și evaluare externă :** luați în considerare feedbackul și evaluarea de la părțile interesate externe, cum ar fi clienții, partenerii de afaceri și experții din industrie. Aceste perspective externe pot oferi perspective valoroase asupra fezabilității și potențialului de succes al fiecărei idei (Von Hippel, 2005).

### Managementul riscurilor

Managementul riscului joacă un rol critic în implementarea cu succes a inițiativelor de inovare, ajutând la atenuarea obstacolelor și provocărilor care pot apărea pe parcursul procesului. Pașii care ar trebui urmați în acest moment pentru gestionarea și atenuarea riscurilor, care prezintă metodologia ATOM, sunt:

**Identificarea riscurilor :** Aici puteți utiliza analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) și analiza cauzei principale pentru a identifica principalele riscuri care ar putea afecta implementarea inițiativelor de inovare (Cooper, 2016).

**Evaluarea riscurilor:** Evaluați probabilitatea de apariție și impactul potențial al fiecărui risc identificat, clasificându-le în funcție de gravitatea și urgența acestora (Pinto & Slevin, 2017).

**Dezvoltați strategii de atenuare:** Dezvoltați strategii și planuri de urgență pentru a atenua riscurile identificate. Aceasta poate include alocarea de resurse suplimentare, revizuirea programelor sau implementarea de măsuri preventive pentru a reduce probabilitatea apariției anumitor riscuri (Kerzner, 2017).

**Monitorizare și control:** Stabiliți un sistem de monitorizare continuă pentru a urmări evoluția riscurilor în timp și implementați acțiuni corective după cum este necesar. Acest lucru asigură că riscurile sunt gestionate în mod proactiv și eficient pe tot parcursul ciclului de viață al proiectului (Kaplan & Norton, 1996).



Prin adoptarea unei abordări cuprinzătoare a managementului riscului, organizația poate minimiza probabilitatea și impactul evenimentelor adverse, asigurând astfel implementarea cu succes a inițiativelor de inovare și atingerea obiectivelor stabilite.

### Implementare și Monitorizare

Odată ce toate aceste elemente sunt definite, putem defini apoi planul de implementare și monitorizare pentru planul de inovare, care trebuie să fie detaliat și să contureze pașii necesari pentru a executa fiecare inițiativă de inovare. Unele practici cheie ale acestor pași includ:

**Comunicare și implicare:** Mențineți o comunicare deschisă și transparentă cu toate părțile interesate implicate în planul de inovare, oferind actualizări regulate cu privire la progrese, provocările cu care se confruntă și realizările înregistrate (Pinto & Slevin, 2017).

**Monitorizare continuă:** Stabiliți un sistem de monitorizare continuă pentru a urmări progresul inițiativelor de inovare față de obiectivele stabilite. Acest lucru poate implica analiza regulată a indicatorilor cheie de performanță (KPI) și efectuarea de evaluări periodice ale progreselor înregistrate (Kaplan & Norton, 1996).

**Adaptare și ajustare :** Fiți pregătiți să adaptați și să ajustați planul de inovare, după caz, pe baza feedback-ului primit și a schimbărilor din mediul extern. Acest lucru poate implica revizuirea și revizuirea periodică a planului de implementare pentru a asigura relevanța și eficacitatea acestuia continuă (Tidd & Bessant, 2018).

Inovația reprezintă un catalizator vital pentru creșterea organizațională și sustenabilitatea în peisajul afacerilor de astăzi. Prin crearea unor planuri de inovare robuste și cuprinzătoare, organizațiile pot stimula crearea de valoare, se pot diferenția pe piață și se pot adapta la nevoile în schimbare ale clienților și la condițiile pieței.

Este imperativ ca organizațiile să recunoască importanța inovării și să investească într-o cultură a inovației, procese eficiente și resurse adecvate pentru a promova un mediu propice creativității și progresului continuu. Procedând astfel, ei vor fi bine poziționați pentru a face față provocărilor viitoare și a obține succes pe termen lung.

## 3.2 Cooperează în planificarea strategică și supraveghează Benchmarking.

*Dacă nu știi unde mergi, orice drum te va duce acolo*

- Vrăjitorul din Oz





Planificarea strategică este un proces fundamental pentru succesul oricărei companii sau organizații, deoarece afacerile au nevoie de direcție și obiective organizaționale spre care să lucreze, iar planificarea strategică oferă acest tip de îndrumare. Începe cu definirea scopului final sau a viziunii și apoi se concentrează pe acțiuni specifice măsurabile și pe diseminarea acestora la toate nivelurile organizaționale. El clarifică relațiile, promovează înțelegerea obiectivelor stabilite și atribuie responsabilități, sarcini și calendare specifice.

Multe organizații confundă procesul bugetar anual cu planificarea strategică corporativă, când de fapt sunt două lucruri diferite. După cum subliniază Namken și Rapp (1997), „bugetarea anuală cu previziuni ale fluxului de numerar este de obicei suficientă pentru un an. Cu toate acestea, acest tip de planificare pe termen scurt doar de la an la an, este asemănător cu sinuciderea în afaceri atunci când factorii din lumea afacerilor se schimbă”. Acesta este motivul pentru care planificarea strategică pe termen lung este atât de importantă, deoarece, deși nu garantează succesul, crește șansele acestuia. Este important de reținut imediat că planificarea strategică a companiei trebuie să precedă bugetul anual. Acesta din urmă urmează să fie ghidat de strategie și nu de cheltuielile anului precedent.

Obiectivul acestui modul este de a obține o înțelegere a naturii planificării strategice și a importanței colaborării în definirea acestui plan pentru succesul său. Pentru a face acest lucru, vom acoperi câteva puncte cruciale, cum ar fi definirea obiectivelor strategice; abilități analitice, de planificare colaborativă, comunicare și management de proiect; și luarea deciziilor strategice.

În acest context, vom examina, de asemenea, benchmarking-ul, care a fost o abordare fiabilă și eficientă pentru îmbunătățirea calității și evaluarea programelor timp de aproape trei decenii.

## **Planificare strategică**

În comparație cu diferitele tipuri de planificare operațională, conceptul de planificare strategică este mai puțin clar definit. Cu toate acestea, există câteva definiții propuse care pot fi examinate, care facilitează înțelegerea ideii fundamentale a acestui concept. Cartea Capon, Farley & Hulbert (1987) prezintă câteva propuneri pe care le putem analiza în acest scop.

Primul, sugerat de Lorange și Vancil (1976) spune că, în termeni conceptuali, procesul de planificare strategică se bazează pe ca managerii de la toate nivelurile să convină asupra unui plan de acțiune detaliat, integrat pentru anul următor, începând cu delimitarea obiectivelor corporative. și se încheie cu pregătirea unui plan de profit pe unul sau doi ani.

Al doilea, propus de Naylor (1979), definește planificarea strategică ca „planificare pe termen lung cu un orizont de timp de trei până la cinci ani”. Holloway și King (1979)



subliniază importanța altor caracteristici, afirmând că planificarea strategică este, pur și simplu, procesul de poziționare a unei organizații astfel încât să poată prospera în viitor. Există mai multe implicații care decurg din această definiție. În primul rând, este vorba despre luarea deciziilor... În continuare, există conotații pe termen lung. În continuare, are de-a face cu inevitabila învechire a produselor sau proceselor existente și a prevederii ca altele noi să le ia locul. În cele din urmă, se ocupă de alegeri legate de organizație în sine, spre deosebire de alegerile personale.

O multitudine de definiții alternative ar putea fi supuse analizei. Cele trei prezentate aici au fost selectate datorită caracteristicilor distinctive pe care autorii le-au încorporat în definițiile lor, care sunt de o importanță deosebită. Din aceste definiții, putem deduce că, în esență, planificarea strategică este un proces sistematic și cuprinzător pe care organizațiile îl folosesc pentru a-și defini obiectivele pe termen lung (pe un orizont de trei până la cinci ani) și pentru a dezvolta strategii pentru a le atinge. Acest proces acoperă toate nivelurile organizației și va servi ulterior ca referință pentru munca angajaților.

În ceea ce privește pașii, presupune o analiză atentă a mediului intern și extern al organizației, identificarea punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor (analiza SWOT), precum și a tendințelor și schimbărilor pieței. În esență, planificarea strategică ajută organizațiile să răspundă la următoarele întrebări:

#### **Unde suntem acum?** (Evaluarea stării actuale)

Acest punct implică colectarea și analiza datelor despre starea actuală, care se face de obicei printr-o analiză SWOT (puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări) care este un proces de planificare care ajută organizația să depășească provocările și să determine ce noi căi să urmeze.

#### **Unde vrem să mergem?** (Definirea obiectivelor clare)

Aici intervine definirea obiectivelor strategice. Obiectivele strategice sunt obiective pe termen lung pe care o organizație le stabilește pentru a-și ghida acțiunile și pentru a-și direcționa eforturile către viziunea și misiunea sa. Ele diferă de obiectivele operaționale prin faptul că se concentrează pe obiective largi, generale, care afectează întreaga organizație, în timp ce obiectivele operaționale sunt mai specifice și sunt legate de activitățile de zi cu zi. Majoritatea planificării utilizează obiective SMART - specifice, măsurabile, realizabile, relevante și limitate în timp.

#### **Cum vom ajunge acolo?** (Elaborarea de strategii și planuri)

Acesta este locul în care abilitățile de luare a deciziilor strategice și de management de proiect sunt esențiale. Aici se va alege direcția de urmat, pe baza obiectivelor și scopurilor strategice definite anterior, precum și a planurilor de acțiune care se traduc în activitățile care trebuie realizate pentru atingerea obiectivelor. Când sunt definite planuri de acțiune, responsabilitățile sunt, de asemenea, definite și atribuite.



## Cum vom ști dacă facem progrese ? (Stabilirea de metrici și indicatori de performanță)

Evaluarea. Evaluarea începe imediat după implementarea planurilor de acțiune. Chiar și în planurile cel mai bine concepute, vor avea loc schimbări, așa că fiind conștienți de ele, reducerea pierderilor și determinarea revizuirilor planului va îmbunătăți rata medie de succes a grupului de planificare (Namken & Rapp, 1997).

Schematic, diferitele etape ale planificării strategice corespund figurii următoare (figura 3.2.1).

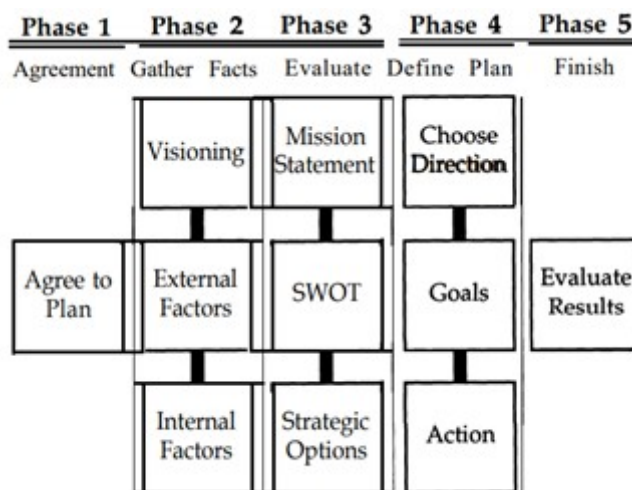


Figura 3.2.1 - Fazele Planificării Strategice

Deși, teoretic, acest proces este conceput pentru un orizont de trei până la cinci ani, planificarea strategică necesită revizuire și ajustare continuă pe măsură ce condițiile pieței și prioritățile organizaționale se schimbă, astfel încât abilitățile analitice sunt esențiale.

### De ce să colaborăm în planificarea strategică?

Expresii precum colaborare, cooperare și coordonare sunt adesea folosite pentru a descrie munca eficientă în echipă. Prin urmare, după cum menționează Bryson (2011, cit de Elkatawneh, 2013), acești trei termeni sunt necesari pentru a atinge obiectivele organizației în mod eficient și eficient.

Colaborarea joacă un rol cheie în procesul de planificare strategică, deoarece permite ca diferite perspective, cunoștințe și abilități să fie reunite pentru a informa decizii strategice mai sănătoase, care sunt aliniate cu obiectivele organizaționale (Bryson, 2011). Prin implicarea în eforturi de colaborare, organizațiile pot valorifica experiența colectivă și expertiza membrilor lor, încurajând o mai mare creativitate și inovație în procesul de planificare strategică (West & Sacramento, 2012).

În plus, colaborarea în planificarea strategică promovează proprietatea comună asupra strategiilor și obiectivelor organizaționale, ceea ce duce la un angajament și angajament sporit.



printre membrii echipei în implementarea inițiativelor strategice (Hitt, Ireland & Hoskisson , 2018). Atunci când membrii organizației pot contribui activ la procesul de planificare, ei se simt mai investiți în succesul general al organizației, rezultând o eficiență mai mare în executarea strategiilor definite.

Mai mult, colaborarea în planificarea strategică poate facilita identificarea și atenuarea riscurilor potențiale, deoarece implică diverși factori interesați în evaluarea și analiza mediului intern și extern al organizației (Cooper, 2008).

Abordarea colaborativă între toți indivizii, grupurile sau organizațiile explică nevoia de a coopera, coordona și poseda abilități precum o bună comunicare.

### **Benchmarking: Ce este acest lucru și cât de important este în planificarea strategică?**

Benchmarking-ul, după cum sugerează și numele, este un proces sistematic în care folosim cunoștințele și experiența altora pentru a ne îmbunătăți organizația. În cuvintele lui Stevenson (1996, cit.by Lankford, 2002), „benchmarking-ul este pur și simplu procesul de măsurare a performanței unei companii în raport cu cei mai buni din aceeași industrie sau din altă industrie”.

În planificarea strategică, benchmarking-ul servește ca un instrument valoros pentru obținerea de informații despre standardele industriei, înțelegerea poziționării competitive și identificarea oportunităților de avansare strategică (Wheelen & Hunger, 2020). De asemenea, ajută organizațiile să stabilească obiective și obiective realiste de performanță în conformitate cu standardele din industrie și cele mai bune practici și le permite să se țină la curent cu tendințele și schimbările din industrie, promovând agilitatea și adaptabilitatea în procesele de planificare strategică.

Trebuie remarcat, totuși, că benchmarking-ul nu înseamnă doar efectuarea de modificări și îmbunătățiri de dragul realizării acestora. Benchmarking-ul urmărește să adauge valoare, astfel încât nicio organizație nu ar trebui să facă modificări produselor, proceselor sau organizației sale dacă modificările nu aduc beneficii. Atunci când folosește tehnici de benchmarking, o organizație trebuie să analizeze modul în care sunt desfășurate procesele din lanțul valoric și, prin urmare, trebuie să respecte următorii pași definiți de Stevenson (1996, cit. de Lankford, 2002):

- 1 . Identificați un proces critic care trebuie îmbunătățit.
2. Identificați o organizație care excelează în proces, de preferință cea mai bună.
3. Contactați organizația care este evaluată; vizitați-l și studiați procesul sau activitatea.
4. Analizați datele.
5. Îmbunătățiți procesul critic în propria organizație.

Acești factori facilitează colectiv evaluarea comparativă cu succes a unui produs, proces sau zonă din cadrul unei organizații. După cum afirmă Bill Krenek, coordonator tehnologic



pentru International Benchmarking Clearinghouse, „benchmarkingul oferă salturile cuantice necesare pentru a rămâne în top” (Lankford, 2002).

Există trei tipuri principale de benchmarking utilizate în prezent pe care ar trebui să le abordăm. Acestea sunt benchmarkingul proceselor, benchmarkingul performanței și benchmarkingul strategic (Bogan, 1994, cit. de Lankford, 2002). Analiza comparativă a proceselor se concentrează pe operațiunile de zi cu zi ale organizației. Este sarcina de a îmbunătăți modul în care procesele se desfășoară în fiecare zi și, prin urmare, îmbunătățirile de performanță sunt realizate rapid. Câteva exemple de procese de lucru care ar putea utiliza analiza comparativă a proceselor sunt procesul de reclamație a clienților, procesul de facturare, procesul de onorare a comenzilor și procesul de recrutare.

Benchmarking-ul performanței se concentrează pe evaluarea pozițiilor competitive prin compararea produselor și serviciilor altor concurenți. Atunci când se ocupă de evaluarea performanței, organizațiile caută să evalueze poziția relativă a produselor sau serviciilor lor în raport cu cele ale concurenților lor, cu accent pe aspecte precum fiabilitatea, calitatea, viteza și alte caracteristici ale produselor sau serviciilor în cauză.

Benchmarking-ul strategic, pe de altă parte, se ocupă de top management, adică de modul în care companiile concurează și de rezultatele pe termen lung.

După cum am văzut, colaborarea joacă un rol crucial în planificarea strategică. Oferă o oportunitate unică de a reuni diverse perspective, cunoștințe și abilități, rezultând strategii mai robuste aliniate cu obiectivele organizaționale. Prin promovarea participării active din partea tuturor părților interesate, colaborarea nu numai că crește angajamentul și implicarea, ci și întărește proprietatea comună asupra strategiilor și obiectivelor organizaționale.

Pe de altă parte, benchmarking-ul oferă o abordare sistematică a evaluării performanței organizaționale în raport cu standardele din industrie și cele mai bune practici, identificând oportunități de îmbunătățire și domenii de excelență. Prin adoptarea practicilor de evaluare comparativă, organizațiile își pot îmbunătăți competitivitatea, pot stimula inovația și pot atinge excelența operațională.

Împreună, colaborarea și evaluarea comparativă sunt instrumente puternice care permit organizațiilor să dezvolte strategii eficiente, să se adapteze la schimbările din peisajul competitiv și să obțină succes pe termen lung. Prin promovarea unei culturi a colaborării și a învățării continue, organizațiile se pot poziționa mai solid pentru a face față provocărilor pieței și a valorifica oportunitățile emergente, asigurându-le astfel relevanța și sustenabilitatea viitoare.



### 3.3 Folosiți gândirea inovatoare și creativitatea pentru a găsi căi alternative și durabile.

Într-o epocă în care inovația este cheia succesului și creșterii afacerii, probabil că ați întâlnit termenul „gândire în proiectare”. Scopul său este de a oferi tuturor profesioniștilor un proces de inovare standardizat pentru a dezvolta soluții creative la probleme, legate sau nu de design. Încurajează organizațiile să se concentreze asupra oamenilor pentru care creează, ceea ce duce la produse, servicii și procese mai bune.

#### Ce este Design Thinking?

Gândirea de design este o mentalitate și o abordare a soluționării problemelor și a inovației ancorate în jurul designului centrat pe om. Gândirea de proiectare este diferită de alte procese de inovare și ideare prin faptul că este bazată pe soluții și centrată pe utilizator, mai degrabă decât pe probleme. Aceasta înseamnă că se concentrează pe soluția unei probleme în loc de problema în sine.

De exemplu, dacă o echipă se luptă cu trecerea la lucrul de la distanță, metodologia de gândire a designului îi încurajează să ia în considerare cum să sporească implicarea angajaților, mai degrabă decât să se concentreze pe problemă (scăderea productivității).

Patru faze ale procesului de design thinking:

**1. Clarificați:** prima fază este despre restrângerea focalizării procesului de gândire a designului. Aceasta implică identificarea enunțului problemei pentru a obține cel mai bun rezultat. Acest lucru se realizează prin observare și luarea timpului pentru a determina problema și obstacolele care au împiedicat o soluție în trecut prin adoptarea cercetării.

**2. Idee:** Odată ce afirmația sau întrebarea problemei a fost solidificată – nu finalizată – următorul pas este idearea. Puteți utiliza un instrument precum gândirea inventivă sistematică (SIT) în această etapă.

**3. Dezvoltare:** A treia fază implică dezvoltarea conceptelor prin criticarea unei game de soluții posibile. Aceasta include mai multe runde de prototipare, testare și experimentare pentru a răspunde întrebărilor critice despre viabilitatea unui concept.

**4. Implementare:** Acesta este momentul în care întregul proces se reunește. Implementarea începe cu testarea, reflectarea asupra rezultatelor, reiterarea și testarea din nou. Acest lucru poate necesita revenirea la o fază anterioară pentru a repeta și a rafina până când găsiți o soluție de succes.

Gândirea de design vă poate ajuta echipa sau organizația:





- Înțelegeți nevoile nesatisfăcute ale oamenilor pentru care creați (clienți, clienți, studenți, utilizatori etc.).
- Reduceți riscul asociat cu lansarea de noi idei, produse și servicii.
- Generați soluții revoluționare, nu doar incrementale.
- Învață și repetă mai repede.
- Colaborați mai bine și profitați de potențialul creativ al indivizilor și al echipelor.

Gândirea de design este aplicabilă indiferent de rolul sau industria dvs. Indiferent dacă lucrați în afaceri, guvern, educație sau non-profit, design thinking vă poate ajuta să dezvoltați soluții inovatoare bazate pe nevoile clienților dumneavoastră.

## COLABORARE MULTI DISCIPLINARĂ

Pe măsură ce lumea continuă să evolueze într-un ritm rapid, rolurile continuă să se transforme, iar așteptările clienților cresc, îmbrățișarea ideii că organizațiile pot fi medii de învățare este vitală pentru îmbunătățirea capacității noastre de a rezolva problemele complexe cu care ne vom confrunta. Prin susținerea învățării și colaborării interdisciplinare, liderii pot pregăti scena pentru ca afacerile lor nu numai să supraviețuiască, ci și să prospere într-o lume în continuă evoluție, unde adaptabilitatea este o abilitate proeminentă.

Cum pot liderii să promoveze colaborarea interdisciplinară în organizație?

În primul rând, fiți deschis pentru a explora beneficiile trecerii de la structurile tradiționale de birouri în care echipele specializate rămân pe propriile lor benzi. Sămânța acestui lucru poate fi plantată prin schimbarea mentalității și prin crearea de conștientizare a beneficiilor învățării încrucișate prin proiecte de echipă, campanii și multe altele.

Aceasta nu este o idee nouă. Unele dintre cele mai mari mărci din lume au practicat acest lucru într-un fel de zeci de ani. De exemplu, în anii 1980, General Electric și-a câștigat faima pentru metodologia lor revoluționară de reducere a birocrăției, pe care a numit-o sistemul Work-Out. Acest sistem și-a propus să depășească barierele de rang, funcție și cultură pentru a promova un comportament „fără limite” pentru a rezolva probleme, a îmbunătăți ofertele de produse, a parteneriatelor și a găsi modalități inovatoare de a face afaceri.

Folosită mai întâi pentru a reduce întârziările, rapoartele și numărul de aprobări necesare pentru a decide, această practică a fost realizată în patru pași simpli, care încă rezista testului timpului.

1. Reunește oamenii care cunosc cel mai bine problemele.
2. Provocați-i să dezvolte soluții creative.





3. Luați imediat decizii da sau nu asupra soluțiilor într-un forum public.

4. Împuterniciți oamenii să pună în aplicare soluțiile.

Fie că este vorba despre schimbarea mentalității, adoptarea de metodologii dovedite sau pe urmele gigantilor din industrie, este posibil și necesar ca organizațiile să creeze o cultură a învățării continue și a colaborării, astfel încât să poată înlătura barierele din calea succesului pentru a merge mai departe. Avem nevoie de abordări interdisciplinare ale problemelor de astăzi, așa că haideți

lucrează împreună pentru a provoca structurile tradiționale și moduri de gândire pentru a debloca și a modela un mâine mai bun.

## GÂNDIREA DE SISTEM

### Ce este gândirea sistemică?

Gândirea sistemică este o modalitate de a aborda problemele privindu-le ca sisteme. În loc să te gândești doar la cum să rezolvi o problemă imediată, te gândești la modul în care toate piesele se conectează pentru a face întregul.

### Ce este un gânditor de sisteme?

Un gânditor de sisteme este capabil să privească un sistem complex și să ia în considerare interdependențele acestuia, nu doar componentele sale izolate. Gânditorii de sisteme eficiente au de obicei o minte deschisă și gândesc holistic, mai degrabă decât să se bazeze pe o formulă previzibilă sau o abordare liniară. Cei care operează dintr-o perspectivă a gândirii de sistem sunt curioși, găsesc cauzele fundamentale, au o minte deschisă și sunt buni ascultători.

### Șase elemente cheie ale gândirii sistemice

- Interconexiuni: proiectele și oamenii sunt conectați. O abordare de gândire sistemică identifică acele conexiuni și le ia în considerare pe toate.
- Apariția: Acesta este fenomenul unei idei mai mari, funcție, proprietate sau rezultat care rezultă din interacțiunea unor părți mai mici.
- Sinteză: Aceasta înseamnă combinarea a două sau mai multe componente într-un sistem pentru a forma ceva nou care ne ajută să înțelegem mai bine întregul sistem sau să construim un sistem mai bun. Uneori combinăm vechile moduri pentru a crea un nou mod. Uneori obținem informații noi și creăm ceva nou.
- Bucle de feedback: buclele de feedback ilustrează prin diagrame sau diagrame feedback-ul dintre diferitele părți ale unui sistem.





- **Cauzalitate:** Cauzalitatea privește modul în care un lucru îi influențează pe alții într-un sistem interconectat.
- **Maparea sistemelor:** Cartarea sistemelor este diagrama sau fluxul care va informa procesul de luare a deciziilor. Dacă înmânați acest lucru unui director, această diagramă de flux îl va ajuta să înțeleagă ce este necesar pentru a face schimbarea.

Pentru ca acest proces să funcționeze, acceptarea de sus în jos și de jos în sus este esențială. Dacă aveți de gând să vă modificați afacerea sau organizația, trebuie să aveți o nouă viziune. Gândirea sistemelor implică adesea luarea în considerare a mai multor componente, inclusiv oamenii, mașinile sau echipamentele și mediul înconjurător și modul în care acestea funcționează împreună.

Un exemplu de gândire de sistem la locul de muncă este organizarea lanțurilor de aprovizionare, care sunt foarte complexe și implică adesea mai mulți furnizori, producători, distribuitori și clienți.

## INOVAȚIA SOCIALĂ

### Ce este inovația socială?

Inovația socială este definită ca un proces dinamic de dezvoltare și implementare strategică a ideilor, strategiilor sau intervențiilor inventive care vizează abordarea proactivă a problemelor sociale predominante și instigarea schimbărilor pozitive, transformaționale.

### Caracteristicile inovării sociale

**Impactul social:** inovarea socială urmărește să genereze un impact social pozitiv și să abordeze provocările sociale presante prin îmbunătățirea bunăstării și a calității vieții pentru persoanele și comunitățile defavorizate.

**Colaborare și co-creare:** inovarea socială implică adesea colaborarea și co-crearea între diverse părți interesate, inclusiv indivizi, organizații, comunități, guverne și mediul academic. Co-crearea implică implicarea activă a beneficiarilor, utilizatorilor finali și a altor părți interesate în procesul de inovare, asigurându-se că vocile lor sunt auzite și nevoile lor sunt abordate. Recunoaște valoarea înțelepciunii colective, a expertizei și a resurselor în găsirea de soluții inovatoare.

**Strategii inovatoare:** inovarea socială încurajează gândirea neconvențională și explorarea unor noi modalități de a aborda problemele. Poate implica reutilizarea resurselor existente, valorificarea inovației tehnologice, reproiectarea proceselor sau adaptarea soluțiilor de succes de la un context la altul.



**Empatie și Centrul de Utilizare:** Inovația socială pune un accent puternic pe înțelegerea nevoilor, aspirațiilor și perspectivelor persoanelor afectate de problemele sociale. Implica un sentiment profund de empatie și încorporează principii de proiectare centrate pe utilizator pentru a dezvolta soluții care sunt relevante, incluzive și semnificative pentru beneficiarii vizați.

**Creativitate și inovație :** inovația socială încurajează gândirea creativă și inovatoare pentru a contesta înțelepciunea convențională și pentru a dezvolta abordări noi ale problemelor sociale. Acesta explorează idei, metode, tehnologii, modele de afaceri sau cadre de politici care au potențialul de a perturba sistemele existente și de a crea schimbări pozitive.

**Rezultate măsurabile :** inovațiile sociale eficiente au rezultate măsurabile și valori de impact. Aceste metrice ajută la evaluarea succesului inovației în atingerea obiectivelor propuse.

Aceste caracteristici definesc colectiv esența inovației sociale, ghidând abordarea și mentalitatea acesteia spre crearea unei schimbări sociale semnificative și durabile.

Exemple de inovare socială:

### **Energie regenerabilă**

Inițiativele care promovează energia regenerabilă, cum ar fi proiectele de energie solară și eoliană, sunt exemple semnificative de inovare socială. Aceste soluții abordează preocupările de mediu și oferă alternative durabile la combustibilii fosili, oferind opțiuni de energie curată și reducând emisiile de carbon.

### **Inițiative de economie circulară**

Modelele de economie circulară, cum ar fi programele de reciclare și reciclare, urmăresc să minimizeze deșeurile și să maximizeze eficiența resurselor. Aceste inițiative promovează modele de producție și consum durabile prin re-imaginarea întregului ciclu de viață al produselor, reducerea impactului asupra mediului și crearea de oportunități economice.

### **Cele mai bune practici de inovare socială:**

1. Înțelegeți profund problema
  2. Îmbrățișați co-crearea și colaborarea
- Împuterniciți și includeți beneficiarii
- Adoptă o abordare de gândire sistemică



Construiți parteneriate și rețele

Repetati și învățați din eșec

7. Căutați modele de finanțare durabilă
8. Avocați pentru schimbarea politicii
9. Promovarea unei culturi a inovației
10. Împărtășiți cunoștințele și scalați impactul

Prin adoptarea acestor bune practici, inovatorii sociali își pot maximiza potențialul de a crea schimbări sociale pozitive și durabile.

## INOVAREA POLITICĂ

### Ce este „inovarea politicilor”?

Când spunem inovare în politici, nu este vorba despre politica guvernamentală legată de inovare, ci mai degrabă despre inovarea în cadrul procesului de elaborare a politicilor în sine. Unele instrumente utile sunt analiza „PESTLE” (politică, economică, socială, tehnologică, juridică și de mediu), analiza „SWOT” (puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări), cartografierea părților interesate și, desigur, ciclul de politici „ROAMEF”. Acestea ajută la îmbunătățirea proceselor de politici și, în cele din urmă, la obținerea unor rezultate mai bune pentru cetățeni.

### De ce contează inovarea politicilor?

Politica de inovare încearcă să influențeze activitatea de inovare, adesea în scopul creșterii economice. Dar poate avea și obiective mai specifice, cum ar fi prevenirea schimbărilor climatice nejustificate, îmbunătățirea sănătății naționale și așa mai departe.

De exemplu, poate fi dificil să ajungi sub statistici și tendințe pentru a înțelege ce se întâmplă la nivel uman și de ce. Fără această perspectivă, am putea lipsi ceva important atunci când vine vorba de dezvoltarea unei politici eficiente. Aici metode precum cercetarea experienței trăite (etnografia) și co-designul pot adăuga cu adevărat valoare, în combinație cu abordări mai tradiționale, cum ar fi analiza cantitativă.

## INOVAȚIA TEHNOLOGICĂ





## **Ce este inovația tehnologică?**

Inovația tehnologică este funcția economică prin care noile tehnologii sunt introduse în producție și consum. Aceasta presupune recunoașterea noilor posibilități tehnologice, organizarea resurselor umane și financiare necesare pentru a le transforma în produse și procese utile și susținerea activităților necesare. Este important deoarece progresele tehnologice au jucat un rol cheie în facilitarea unor standarde de trai îmbunătățite radical. Se spune că inovația este endogenă, adică este receptivă la schimbările în condițiile cererii și ofertei.

## **Cine este responsabil pentru inovarea tehnologică în companie?**

Inovația tehnologică este în mod clar domeniul departamentului de tehnologie. Directorul Tehnic (CTO) poartă adesea pălăria. Dezvoltatorul de produs sau cineva din cercetare și dezvoltare (R&E, R&D) îl va gândi și îl va implementa. Deci, de obicei, inginerii sunt încredințați cu inovația tehnologică. Cu toate acestea, printre aceștia se numără și oameni de știință în materie de materiale, chimiști și fizicieni, iar inovațiile tehnologice vin și din producție și producție. Granițele inovației de proces sunt adesea neclare.

## **Ce instrumente și proceduri sunt disponibile pentru inovarea tehnologică?**

Mulți au auzit-o; unii l-au încercat și doar câțiva îl pot folosi cu adevărat cu succes. Rezolvarea inventivă a problemelor TRIZ. Cea mai importantă și cuprinzătoare metodologie în inovația tehnologică. Cel mai cunoscut instrument este matricea de contradicții. Potrivit chiar și pentru începători. În același timp, TRIZ este o cutie de instrumente care este încă în creștere, conține cel puțin 20 de instrumente pe care fiecare dezvoltator ar trebui să le cunoască și acum sărbătorește și succesul cu alte tipuri de inovație.

## **Antreprenoriat și inovație în modele de afaceri**

### **Ce este inovarea modelului de afaceri?**

Inovarea modelului de afaceri este arta de a spori avantajul și crearea de valoare prin realizarea de modificări simultane – și care se sprijină reciproc – atât în propunerea de valoare a unei organizații pentru clienți, cât și în modelul său de operare subiacent. La nivelul propunerii de valoare, aceste modificări pot aborda alegerea segmentului țintă, a ofertei de produse sau servicii și a modelului de venituri. La nivelul modelului de operare, accentul este pus pe modul de a conduce profitabilitatea, avantajul competitiv și crearea de valoare.

Antreprenoriatul tehnologic implică crearea de valoare durabilă prin capitalizarea și comercializarea de noi tehnologii inovatoare, accelerează creșterea firmelor și ajută la promovarea sustenabilității economiei.





## **Elemente ale IMC pentru antreprenoriatul tehnologic**

Pentru antreprenoriatul tehnologic, cele patru caracteristici de bază ale modelelor de afaceri sunt propunerea de valoare, rețeaua de valoare, captarea valorii și crearea și livrarea de valoare necesită o îmbunătățire considerabilă pentru a comercializa inovația tehnologică. BMI stabilește modificări inovatoare ale unor astfel de relații complementare care sunt impuse pentru a capta inovația. Prin urmare, modelul de afaceri necesită modificare și îmbunătățire odată cu progresul tehnologic.

Antreprenoriatul tehnologic cuprinde practicile de identificare și valorificare a resurselor umane și a oportunităților comerciale legate de tehnologie. În consecință, resursele antreprenoriale, inclusiv resursele financiare și resursele umane, îi ajută pe antreprenori să se angajeze în descoperirea, evaluarea și exploatarea oportunităților.

Deoarece modelul de afaceri este mai mult despre modul în care este realizat, depinde mai mult de strategiile folosite decât de componentele sale. Aspectele operaționale ale modelului de afaceri indică modul în care firmele își desfășoară activitatea și investighează factorii care afectează performanța firmei.

Prin urmare, un IMC clasic reprezintă discrepanțe în jurul unei configurații de valori. Deși este necesară inovarea a cel puțin un element în IMC, logica de bază a modelelor de afaceri care se schimbă succesiv este condiția suficientă. Pe baza acestei logici, crearea sau modificarea modelului de afaceri existent prin schimbarea a cel puțin unui element poate fi considerată un IMC.

Inovația identifică și exploatează oportunitățile de afaceri prin implicarea în noi idei, produse, procese și piețe; ca urmare, performanța generală a întreprinderilor va fi îmbunătățită.

### **3.4 Evaluarea proceselor de inovare și a capacității de a inova.**

#### **Evaluează procesele de inovare și capacitatea de a inova**

Evaluarea proceselor de inovare și a capacității de a inova în cadrul unei companii implică evaluarea diversilor factori legați de capacitatea acesteia de a genera și implementa noi idei, produse, servicii sau procese.

Drepturile de proprietate intelectuală (DPI) permit unei companii să-și protejeze activele necorporale și să profite pe baza drepturilor exclusive câștigate de acest drept din activitățile lor creative și în general inovatoare. Studiile au arătat că valoarea activelor necorporale reprezintă mai mult de jumătate din valoarea companiilor. În zilele noastre, când companiile concurează mai mult pe inovație, creativitate și calitate decât pe preț, proprietatea intelectuală devine un instrument puternic (Comisia Europeană).



Un lucru important pentru membrii unei organizații este să facă întotdeauna o distincție între *inovație* și *invenție*. Ambii termeni sunt supuși procesului de gândire și la sfârșitul acestuia, rezultatul este dezvoltarea de noi produse.

*Inovația* este un proces prin care un domeniu, un produs sau un serviciu este reînnoit și actualizat prin aplicarea de noi procese, introducerea de noi tehnici sau stabilirea de idei de succes pentru a crea valoare nouă (Analytics). Cu cuvinte simple, implementarea practică a ideilor conduce la bunuri sau servicii noi și îmbunătățite.

Pe de altă parte, *invenția* este *ceva care nu a mai fost făcut niciodată sau procesul de a crea ceva care nu a mai fost făcut niciodată* (Cambridge). Arne Jansen (Aura Facilities) explică cei doi termeni: *o invenție este de obicei un „lucru”, în timp ce o inovație este de obicei o invenție care provoacă schimbarea comportamentului sau a interacțiunilor.*

Inovația este cheia pentru a rămâne în fața concurenței și pentru a crea valoare pentru clienții tăi. Organizațiile trebuie să aibă întotdeauna proceduri și structură clare pentru a ști dacă inovează eficient și eficient, pentru a putea măsura și identifica punctele forte și punctele slabe ale procesului de inovare, pentru a măsura impactul și performanța implicată. Evaluarea și dezvoltarea capacităților de inovare ale companiei poate aduce multe beneficii, cum ar fi creșterea avantajului competitiv, creșterea eficienței, reducerea costurilor și a riscurilor, stimularea creativității și a învățării, creșterea reputației, atragerea de talente și parteneri și generarea de noi fluxuri de venituri.

Pentru a genera inovație, Jeffrey Phillips (consultant senior în strategie și inovare) a discutat ce ar trebui să facă o organizație pentru a permite un sistem de inovare continuă și pentru a-și consolida capacitatea de inovare. În concepția sa, există cinci aspecte pe care organizațiile ar trebui să le ia în considerare:

### **1. Timp și Resurse**

Majoritatea organizațiilor s-au angajat să-și eficientizeze procesele, ceea ce duce la mai multe drepturi și externalizări. Cu toate acestea, această eficiență tinde să combine, să conțină și să constrângă resursele și timpul. Majoritatea oamenilor nu consideră inovația „locul lor de muncă de zi”, ci mai degrabă un al doilea sau al treilea loc de muncă care poate intra în conflict cu operațiunile obișnuite de afaceri. Din această cauză, ideile noi și diferite au foarte puțin spațiu pentru a înflori.

### **2. Cunoștințe și procese existente**

Procesele și cunoștințele existente sunt excelente pentru munca de zi cu zi și operațiunile regulate. Ca atare, ele nu sunt utile sau valoroase atunci când vine vorba de inovare și construirea unei capacități de inovare. Ele pot deveni de fapt o barieră. Este de la sine înțeles că inovarea dincolo de inovarea incrementală necesită abordări, concepte, instrumente și moduri de gândire noi și diferite.







### 3. Optimizarea eficienței

Organizațiile au eliminat riscurile și variațiile în operațiunile lor prin dimensionare corectă, externalizare, lean și agilitate. Cu toate acestea, inovația este în mod inerent riscantă și incertă, așa că trebuie să găsiți modalități de a reintroduce aceste elemente „nedorite” confortabil și capabil pentru ca compania dumneavoastră să inoveze în mod regulat.

### 4. Instrumente sau Metode de inovare

Instrumentele și metodele de inovare sunt foarte rare în majoritatea organizațiilor. În alte cazuri, sunt folosite abuziv. În plus, majoritatea corporațiilor fac greșeala de a folosi aceleași valori pentru inovare ca și pentru alte proiecte - de aceea, ROI este adesea descris ca un „ucigaș al inovației”.

### 5. Abilitățile oamenilor

În contextul corporativ, avem tendința de a crede că cineva care este excelent în munca obișnuită de zi cu zi poate fi excelent și la inovație. Cu toate acestea, este posibil să le lipsească pregătirea în gândire inovatoare, creativitate și gândire de design. Ei pot avea, de asemenea, obiective și măsuri contradictorii care își promovează „munca de zi” în detrimentul inovației.

În procesul de inovare, angajații care sunt considerați inovatori sunt responsabili pentru munca tactică de inovare în cadrul unei organizații. Pe de altă parte, factorii de decizie sau cei cu roluri executive determină climatul și cadrul care facilitează sau aduc

obstacole de suprafață în procesul de inovare. În ceea ce privește managementul riscului, evaluarea procesului de inovare și a capacității organizaționale de a inova ar putea fi pusă sub semnul întrebării prin următorii șapte pași (Jeffrey):

#### 1. Alinierea strategică

Inovația nu este o strategie. În schimb, este un element de bază al strategiei corporative și o modalitate comună, recurentă, de a realiza unele părți ale strategiei generale. Ca atare, directorii trebuie să lege obiectivele și rezultatele inovației cu obiectivele strategice.

#### 2. Structură, Funcție și Design

Pentru a crește șansele de succes a inovației, directorii trebuie să definească și să implementeze o „structură” de inovare – de exemplu, funcția, procesele și domeniile de inovare – și să-și dezvolte abilitățile de a o utiliza în mod consecvent și corect. Acest lucru va asigura că inovarea nu este desfășurată ca o activitate unică, ad-hoc.

#### 3. Guvernanță

Atunci când este configurată corespunzător, guvernarea este un factor foarte tactic care poate fi rezolvat rapid și poate duce la rezultate bune. Cu toate acestea, mulți directori nu au crescut gestionând inovația și ar putea fi incomod sau nefamiliarizați cu



guvernarea proiectelor de inovare. Chiar și așa, ei trebuie să stabilească cadrele de bază pentru inovare, cum ar fi mecanismele de finanțare, definițiile domeniului de aplicare, obiectivele, intervalele de timp, metricile pentru raportare și evaluare.

#### **4. Cultură**

Atitudinile și credințele culturale, precum și procesele formale și informale de luare a deciziilor, tind să încetinească orice activitate de inovare. Este obișnuit ca organizațiile să fie atât de atașate de cultura lor încât ignoră și provoacă orice nou. În alte cazuri, majoritatea culturilor corporative vorbesc despre acceptarea inovației, dar îi rezistă în practică. Directorii ar trebui să schimbe comportamentele interne prin insuflarea unor atitudini culturale care îmbrățișează inovația. Cu toate acestea, cultura corporativă nu se schimbă ușor sau rapid. Este genul de schimbare care necesită o comunicare consecventă și, din nou, implicarea executivului.

#### **5 . Mediu**

Alături de cultură, mediul este un factor foarte intangibil și greu de schimbat, care poate încetini sau împiedica cu ușurință inovația atunci când nu este potrivit scopului. Directorii trebuie să identifice toate procesele, grupurile și funcțiile necesare pentru a accelera o idee inovatoare de la concept la produs sau serviciu comercial. De asemenea, trebuie să faciliteze tranzițiile

între aceleași procese, grupuri și funcții pentru a reduce sau elimina barierele și decalajele dintre ele.

#### **6 . Motivația și metrica**

Cum motivezi oamenii să inoveze? Sistemul lor de recompense include inovația? Dacă recunoașterea este legată doar de munca de zi cu zi și nu există niciun stimulent pentru aceasta, nu vei obține niciodată prea multă inovație. În consecință, directorii trebuie să identifice și să dezvolte în mod constant noi acțiuni și programe motivaționale (de exemplu, noi roluri și căi de carieră). Având în vedere ceea ce am discutat deja, este important să rețineți că inovarea necesită măsuri și valori ad-hoc, altele decât rentabilitatea investiției, care este încă cea mai frecventă măsurătoare.

#### **7 . Limbajul comun și comunicarea**

Limbajul comun leagă toate cele șase elemente de mai sus împreună. Mesajul pe care îl transmiteți, acțiunile pe care le întreprindeți și nivelul de implicare pe care îl manifestați contează și trimit semnale către restul organizației. Directorii trebuie să convină asupra unui limbaj și definiție comune a inovației și să comunice frecvent și clar despre aceasta. Și ori de câte ori este posibil, conducerea trebuie să treacă dincolo de simpla vorbire despre inovare - participarea și raportarea regulată sunt indicatori esențiali ai angajamentului real.

Organizațiile ar trebui să ia în considerare următoarele 5 procese pentru a transforma o idee simplă într-o inovație și toate aceste procese sunt interconectate, deoarece se bazează pe colaborarea și parteneriatele cu alte departamente sau manageri :



## ● **Identificați oportunități**

Organizațiile ar trebui să se asigure că ideile sunt captate prin diferite mijloace și stocate împreună cu datele relevante . De asemenea, în interiorul companiei trebuie să existe o bună comunicare între departamente pentru a asigura o înțelegere comună și pentru a efectua analize interne ale portofoliului IP prin revizuirea și menținerea unei baze de date actualizate . Organizațiile care identifică, protejează și maximizează IP ar putea beneficia de creșterea financiară și a statutului/reputației. Există mai multe moduri de a face acest lucru:

- captu ring și stocarea ideilor cu date relevante (de exemplu, data concepției, data dezvoltării externe .

Acest lucru poate oferi o dovadă în cazul unei contestații sau a unei dispute ulterioare.

- stabilirea unei bune comunicări între departamentele implicate pentru a asigura o înțelegere comună a ceea ce este cea mai valoroasă tehnologie a organizației și pentru a-și alinia planul de cercetare și dezvoltare, invențiile existente și abordarea de marketing.
- potențialele oportunități de inovare ar trebui identificate în mod continuu, mai ales dacă nu sunt deja acoperite sau protejate de DPI ale altora, urmărind întotdeauna tendințele pieței și accesând parteneriate de inovare.

## ● **Creați concepte**

Organizația examinează înregistrările/bazele de date interne de IP pentru a accesa IP existentă relevantă pentru crearea conceptului și, de asemenea, IP terță parte pentru a evalua riscurile și oportunitățile aferente de a crea concepte din idei promițătoare sau soluții potențiale. De asemenea, organizațiile trebuie să aibă un domeniu de aplicare definit și priorizat pentru crearea și protecția IP.

revizuirea bazei de date interne pentru a determina oportunitățile potențiale pentru viitoarele PI. Trebuie luate în considerare anumite aspecte:

- Analizați și evaluați constatările pentru a distinge mai bine potențialii parteneri sau licențe și pentru a prevedea riscurile și oportunitățile.
- Revizuirea IP a terților pentru a evalua riscurile și oportunitățile aferente.
- Urmărirea dovezilor celor mai bune concepte care au fost create.

### • **Validați concepte**

Organizația elaborează o analiză pentru a-și evalua riscurile și oportunitățile și pentru a se asigura că există o aliniere între conceptele validate și strategia de PI.

**Potențialele colaborări** ar putea elimina incertitudinea conceptelor validate, în timp ce o procedură clară ( măsuri de confidențialitate și protecție a secretelor comerciale precum Acordurile de nedivulgare NDA ) asigură o protecție continuă a PI prin coroborarea strategiei PI cu conceptele validate.



## Acord de nedivulgare NDA

și acorduri de confidențialitate, sunt contracte private prin care informațiile valoroase sunt păstrate în siguranță.

care stabilesc condițiile sub care o parte ( partea care dezvăluie) dezvăluie informații în mod confidențial unei alte părți (partea care primește). În termeni colocviali, se poate spune că cel mai bun mod de a proteja informațiile confidențiale este să nu le dezvăluie deloc, dar asta ar însemna că nu ar putea fi făcută nicio invenție sau inovație. NDA-urile ar putea fi, de asemenea, făcute în baza dezvăluirii bilaterale (NDA în două sensuri).

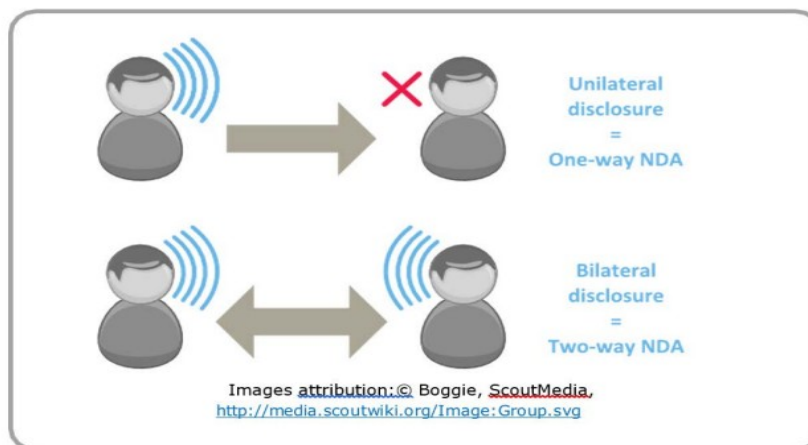


Figura 3.4.1 NDA-uri unidirecționale și bidirecționale

**Secretele comerciale** sunt drepturi de proprietate intelectuală (PI) asupra informațiilor confidențiale care pot fi vândute sau licențiate.

Cum poți spune că o informație este un secret comercial? În primul rând, trebuie să fie valoroasă din punct de vedere comercial, așadar păstrat ca un secret cunoscut doar de un grup restrâns de persoane și care iau măsuri pentru a păstra secretul informațiilor, inclusiv acorduri de confidențialitate pentru partenerii de afaceri și angajații organizațiilor implicate. Secretele comerciale ar putea însemna o combinație de informații tehnice (proces de fabricație, date de testare farmaceutică, desene și desene ale programelor de calculator etc.) și informații comerciale (metode de distribuție, lista de furnizori și clienți și strategii de publicitate).

Secretele comerciale nu pot fi ușor de înțeles sau luate în considerare din punct de vedere etic, astfel încât, în funcție de sistemul juridic, protecția juridică a secretelor de afaceri face parte din conceptul general de protecție împotriva concurenței neloiale. Pe partea opusă a secretelor comerciale, există organizații care permit practici neloiale precum spionaj industrial sau comercial, încălcarea contractului și încălcarea încrederii.

Luând în considerare interesul unei organizații de a inova, cercetarea și dezvoltarea sau analiza pieței va fi o prioritate, ceea ce înseamnă că rezultatele cercetării și dezvoltării ar putea duce la același tip de informații care sunt păstrate ca secret comercial de către un alt



proprietar. Deoarece secretul comercial ar putea fi descoperit cu ușurință de către alții prin propriile metode de cercetare, organizațiile ar trebui să depună eforturi maxime pentru a păstra siguranța (sursa: WIPO)

- Acord de nedivulgare (NDA): angajații și partenerii de afaceri ar trebui să semneze un acord de nedivulgare care să îi împiedice să dezvăluie informațiile confidențiale ale unei companii.
- Acord de neconcurență (NCA): angajatorii ar trebui să le solicite angajaților, contractorilor și consultanților să semneze un acord de neconcurență pentru a-i împiedica să intre în competiție atunci când contractul lor de angajare/serviciu se încheie.
- Infrastructură de securitate IT robustă
- Controlul accesibilității documentelor importante
- Brevete

Am citit că anumite companii sunt „lideri în inovare” doar pentru că dețin o grămadă mare de brevete ca dovadă.

Brevetele sunt dovezi ale invențiilor, ale faptului că ne-am gândit mai întâi la ceva și că documentează invenția printr-un proces legal. Utilitatea acestor invenții nu este dovedită, așa că „invențiile” nu echivalează întotdeauna cu „inovații”. Brevetele fără „utilizare” nu sunt inovații. Inovația înseamnă progres real și calea către profitabilitatea financiară a companiei.

Atunci când companiile se poziționează drept „lider în inovare”, dovada acestora sunt brevetele pe care le dețin. *Astfel, brevetele sunt dovezi ale invențiilor, ale faptului că ne-am gândit mai întâi la ceva și au documentat invenția printr-un proces legal ( Jansen, 2022) .* Chiar și așa, deținând

brevete de invenții care nu înseamnă că invenția în sine este ceva care ar putea fi util sau de succes, ceea ce înseamnă că invențiile nu sunt egale cu inovații. Brevetele care nu au nici un folos nu sunt inovații. Cu toate acestea, brevetarea are importanța sa în procesul inovator . În aceeași lucrare, *care este diferența dintre inovație și invenție*, Jansen (2022) a afirmat că *procesul de brevetare și sistemele juridice din întreaga lume recunosc drepturile unui inventator și îl ajută prin stabilirea unui sistem care să le ofere oportunitatea de a-și exploata invenții pentru câștig financiar pentru o perioadă dată.*

Când cineva inventează ceva și deține drepturi, poate dezvolta și alte combinații de invenții prin parteneriate cu alți proprietari de DPI.

- **Dezvoltați soluții**





Acest proces se referă la dezvoltarea soluțiilor prin efectuarea de analize IP care ar putea scădea potențialul diferitelor riscuri identificate și actualizarea evidențelor soluțiilor viabile. Cheia pentru promovarea inovării este implementarea unei proceduri care să asigure protecția PI. Prin urmare, organizațiile ar trebui să își structureze activitatea în funcție de:

- actualizați permanent portofoliul IP
- Analiza IP pentru riscuri și oportunități
- imagine clară a activităților de inovare și a conceptelor validate

- **Implementați soluții**

Prin acest proces, organizația dezvoltă o strategie de management al riscurilor pentru a atenua eventualele riscuri de PI și pentru a asigura un flux constant de inițiativă de inovare prin consolidarea activelor PI (colaborare/cooperare, din punct de vedere financiar, de dezvoltare). Activitățile de management IP reprezintă primul pas către implementarea soluțiilor viabile. Pentru a asigura o implementare eficientă, organizația ar trebui să lucreze întotdeauna la maximizarea valorii și la minimizarea riscurilor tuturor activităților de management al IP.

Organizațiile care au nevoie de sprijin pe tot parcursul procesului de inovare și modalități de a crește capacitatea de a inova ar putea accesa **IP Helpdesk**, care sprijină IMM-urile UE/COSME și cercetătorii care participă la proiecte finanțate de UE, atât pentru a proteja, cât și pentru a-și asigura drepturile de proprietate intelectuală (PI).

Problemele de proprietate intelectuală pot fi complexe și pline de jargon juridic. IP Helpdesk ajută organizațiile să navigheze în acest peisaj și să ofere celor interesați instrumentele pentru a înțelege mai bine cum se aplică IP afacerii, produselor sau activităților și rezultatelor de cercetare și dezvoltare. Acest lucru vă permite să vă informați și să dezvoltați decizii strategice cu privire la active. IP Helpdesk oferă asistență pe subiecte precum: brevete, modele de utilitate, comerț, mărci, desene industriale, drepturi de autor, secrete comerciale și organizațiile au, de asemenea, la îndemână biblioteca de resurse IP, oferind acces liber la materialele IP pentru UE IMM-uri care fac afaceri în Africa, China, Europa, India, America Latină și Asia de Sud-Est.

## Concluzie

Abilitățile strategice sunt parte integrantă a managementului eficient al inovației în cadrul unei organizații. Acestea cuprind abilitățile de a planifica, analiza, conduce și executa





inițiative de inovare care se aliniază cu obiectivele strategice și oportunitățile de pe piață. Prin cultivarea acestor abilități, organizațiile pot naviga prin complexitățile inovației, asigurându-se că aceasta nu numai că prinde rădăcini, ci și înflorește, conducând la creșterea susținută și la avantaje competitive.

## 4. Abilități financiare și de resurse umane

### Introducere

Strategia de management al inovației este o disciplină cu mai multe fațete care necesită un amestec de diverse abilități pentru a promova o cultură a creativității, eficienței și competitivității în cadrul unei organizații. Printre acestea, competențele financiare și de resurse umane (HR) joacă un rol esențial în modelarea peisajului inovației. Aceste abilități contribuie în mod semnificativ la gestionarea eficientă a cunoștințelor și a capitalului intelectual, la dezvoltarea politicilor progresive de resurse umane și la urmărirea stimulentele financiare și a investițiilor. Împreună, conduc organizația către o inovație sporită și o competitivitate susținută.

### 4.1 Gestionarea cunoștințelor și capitalul intelectual și sprijiniți dezvoltarea inovației în politicile de resurse umane.

În peisajul dinamic al afacerilor moderne, organizațiile recunosc din ce în ce mai mult rolul esențial al resurselor umane (HR) în stimularea inovației, încurajarea angajamentului angajaților și atingerea obiectivelor strategice. Gestionarea cunoștințelor și a capitalului intelectual implică identificarea sistematică, captarea, diseminarea și utilizarea activelor de cunoștințe organizaționale pentru a crea valoare și a menține avantajul competitiv. În contextul resurselor umane, aceasta presupune valorificarea expertizei colective, a cunoștințelor și a experiențelor angajaților pentru a informa proiectarea și implementarea politicilor și practicilor care îmbunătățesc performanța organizațională și bunăstarea angajaților.

Sprijinirea dezvoltării inovației în politicile de resurse umane necesită o abordare proactivă pentru a explora idei noi, a experimenta abordări noi și a îmbrățișa schimbarea. Prin promovarea unei culturi a inovației în cadrul funcției de HR, organizațiile se pot adapta la realitățile în evoluție la locul de muncă, se pot adresa provocărilor emergente și se pot valorifica oportunitățile de creștere și dezvoltare.

Să ne uităm la câțiva pași și considerații care pot gestiona cunoștințele și capitalul intelectual și pot sprijini dezvoltarea politicilor de Inovare HR:

1. Înțelegerea managementului cunoștințelor
2. Managementul capitalului intelectual
3. Partajarea cunoștințelor și colaborarea
4. Inovare în politicile de resurse umane
5. Măsurarea și evaluarea performanței
6. Considerații etice și juridice

### **1. Înțelegerea managementului cunoștințelor**

Managementul cunoștințelor implică procesul sistematic de identificare, capturare, organizare, partajare și utilizare a activelor de cunoștințe în cadrul unei organizații. Începe cu identificarea diferitelor tipuri de cunoștințe în cadrul unei organizații, inclusiv cunoștințele explicite. Odată ce cunoștințele sunt identificate, acestea trebuie să fie capturate și documentate. Acest lucru poate implica diverse metode, cum ar fi documentare, baze de date, interviuri și sesiuni de brainstorming pentru a se asigura că informațiile și expertiza valoroase nu se pierd. Organizarea cunoștințelor implică structurarea acestora într-un mod accesibil și semnificativ pentru utilizatori. Aceasta poate include clasificarea cunoștințelor în diferite depozite, crearea taxonomiilor sau utilizarea metadatelor pentru a facilita căutarea și regăsirea. În plus, managementul cunoștințelor subliniază importanța împărtășirii cunoștințelor în cadrul organizației pentru a facilita colaborarea și învățarea. Scopul final al managementului cunoștințelor este de a valorifica activele de cunoștințe organizaționale pentru a informa procesul de luare a deciziilor, pentru a rezolva probleme și pentru a stimula inovația. Făcând cunoștințele disponibile și accesibile angajaților, organizațiile pot spori productivitatea, eficiența și competitivitatea.

### **2. Managementul capitalului intelectual**

Managementul capitalului intelectual (ICM) este procesul strategic de identificare, măsurare, cultivare și valorificare a activelor intelectuale ale unei organizații pentru a-și spori valoarea, competitivitatea și inovația. Capitalul intelectual se referă la activele necorporale care conduc performanța organizațională și creează valoare dincolo de resursele fizice și financiare.

a) Cunoștințele, abilitățile, expertiza și creativitatea angajaților din cadrul unei organizații. Capitalul uman cuprinde competențele individuale, experiența și talentele care contribuie la succesul organizațional.





b) Infrastructura organizațională, procesele, sistemele, brevetele, mărcile comerciale, bazele de date și tehnologiile proprietare care sprijină crearea și diseminarea cunoștințelor în cadrul organizației. Capitalul structural include proprietatea intelectuală, cultura organizațională și sistemele de management al cunoștințelor.

c) Relațiile externe, rețelele, parteneriatele și colaborările pe care o organizație le stabilește cu părțile interesate, cum ar fi clienții, furnizorii, investitorii și colegii din industrie. Capitalul relațional cuprinde reputația mărcii, loialitatea clienților și alianțele strategice care sporesc poziția competitivă a organizației.

### **3. Partajarea cunoștințelor și colaborarea**

Împărtășirea cunoștințelor și colaborarea sunt piloni fundamentali ai succesului organizațional în economia cunoașterii de astăzi. Acestea implică schimbul de informații, idei, expertiză și bune practici între indivizi și echipe din cadrul unei organizații pentru a stimula inovația, a îmbunătăți rezolvarea problemelor și a promova învățarea colectivă. Ei au nevoie de un climat de respect și libertate, astfel încât oricine să își poată exprima opiniile și ideile fără teama de critică. În plus, companiile care doresc să lărgescă orizonturile angajaților lor le oferă seminarii și programe de formare pentru a stimula noi idei și cunoștințe. Ei le cer feedback cu privire la observații și comentarii pentru a dezvolta cunoștințele. Cu scopul de a vedea, compania poate trece la acțiuni inovatoare.

Prin implementarea acestor principii și strategii, organizațiile pot crea o cultură colaborativă în care schimbul de cunoștințe este apreciat, încurajat și încorporat în practicile de zi cu zi, stimulând inovația, încurajând implicarea angajaților și îmbunătățind performanța organizațională.

### **4. Inovație în politicile de resurse umane**

Inovația în politicile de resurse umane este vitală pentru ca organizațiile să se adapteze la dinamica forței de muncă în evoluție, să răspundă nevoilor angajaților și să rămână competitive într-un mediu de afaceri în schimbare rapidă. Prin adoptarea inovației în domeniul resurselor umane, organizațiile pot crea un loc de muncă mai flexibil, mai rezistent și mai centrat pe angajați, care conduce la succesul organizațional. S-a constatat că, oferind angajaților libertatea de a-și concentra programul și de a-și modela programul de lucru, aceștia sunt mai productivi. Afacerile care doresc să evolueze integrează principiile diversității, egalității și incluziunii în politicile lor de resurse umane prin programe și inițiative inovatoare. Implementați formarea în privința prejudecăților inconștiente, dezvoltarea leadershipului incluziv și strategiile de recrutare a diversității pentru a crea o cultură la locul de muncă mai incluzivă și mai echitabilă. Modernizați programele de învățare și dezvoltare prin valorificarea tehnologiei și a metodologiilor de învățare prin experiență. Oferiți căi de învățare personalizate, module de microînvățare, simulări de realitate virtuală și oportunități de formare la locul de muncă pentru a sprijini dezvoltarea continuă a competențelor și creșterea carierei.

### **5. Măsurarea și evaluarea performanței**





Măsurarea performanței și evaluarea inovației în contextul HR implică evaluarea eficacității inițiativelor HR care vizează promovarea inovației organizaționale, sporirea angajamentului angajaților și promovarea unei culturi a creativității și îmbunătățirii continue.

Este important să se dezvolte metrici specifice pentru a măsura impactul inițiativelor de inovare în domeniul resurselor umane. Acestea pot include numărul de politici inovatoare de resurse umane implementate,

procentul de angajați care participă la programe de inovare sau nivelul de satisfacție a angajaților cu practicile inovatoare de resurse umane.

Comaniile ar trebui, de asemenea, să măsoare puterea culturii inovației în cadrul organizației, în special în cadrul funcției de HR. Ei evaluează metrici precum nivelul de participare a angajaților la activitățile de inovare, frecvența generării ideilor și măsura în care ideile inovatoare sunt implementate în practicile de resurse umane.

## **6. Considerații etice și juridice**

Considerațiile etice și legale sunt esențiale atunci când se implementează inovația în practicile de resurse umane. Afacerea trebuie să :

- a) Asigurați conformitatea cu legile și reglementările privind protecția datelor, cum ar fi Regulamentul general privind protecția datelor (GDPR) sau Legea privind portabilitatea și responsabilitatea asigurărilor de sănătate (HIPAA).
- b) Protejează datele angajaților colectate în timpul inițiativelor de inovare, cum ar fi sondaje de feedback sau analize de performanță și obțineți consimțământul corespunzător pentru prelucrarea datelor.
- c) Respectați drepturile de proprietate intelectuală și acordurile de confidențialitate atunci când dezvoltați sau implementați practici inovatoare de resurse umane.
- d) Rămâneți la curent cu legile, reglementările și standardele industriei relevante care guvernează practicile de resurse umane și asigurați conformitatea cu cerințele legale atunci când implementați inițiativele de inovare.
- e) Demonstrați leadership etic și integritate în ghidarea eforturilor de inovare în domeniul resurselor umane. Conduceți prin exemplu, susțineți principiile etice în luarea deciziilor și promovați o cultură a comportamentului etic și a răspunderii în întreaga organizație.

În concluzie, gestionarea eficientă a cunoștințelor și a capitalului intelectual, susținând în același timp dezvoltarea inovației în politicile de resurse umane este esențială pentru ca organizațiile să prospere în mediul de afaceri dinamic de astăzi. Prin valorificarea activelor lor intelectuale și promovarea unei culturi a inovației în cadrul funcției de HR, organizațiile



pot stimula implicarea angajaților, pot îmbunătăți performanța organizațională și pot atinge obiective strategice.

Cu toate acestea, este esențial ca organizațiile să abordeze considerentele etice și juridice în inițiativele de inovare, asigurând conformitatea cu legile privind confidențialitatea datelor, principiile de nediscriminare și drepturile de proprietate intelectuală. Acordând prioritate transparenței, corectitudinii și responsabilității, organizațiile pot construi încrederea cu angajații, pot atenua riscurile și pot susține standardele etice în practicile de inovare a resurselor umane.

În esență, gestionarea eficientă a cunoștințelor și a capitalului intelectual, împreună cu angajamentul față de inovare în politicile de resurse umane, permite organizațiilor să rămână în fruntea curbei, să stimuleze creșterea organizațională și să creeze un mediu la locul de muncă în care angajații pot

prosperă și contribuie la succesul organizației. Prin îmbunătățirea continuă și concentrarea pe alinierea strategiilor de HR cu obiectivele de afaceri, organizațiile se pot poziționa pentru succes pe termen lung într-un peisaj din ce în ce mai competitiv.

## 4.2 Căutarea de stimulente naționale pentru investiții și finanțare pentru a trece la inovare și competitivitate.

Căutarea de stimulente naționale pentru investiții și finanțare pentru a trece la inovare și competitivitate.

Situația cu investițiile naționale și programele de granturi pentru gestionarea inovației și îmbunătățirea competitivității variază foarte mult de la o țară la alta. Diferențele majore provin din lipsa de înțelegere a acestor probleme și din faptul că managementul direcționat al inovației este ceva complet nou - nu este o coincidență că standardele de management al inovației sunt dezvoltate acum, termenii de management al inovației sunt definiți acum și nu a existat nimic asemănător asta la scară largă înainte. Pentru a ilustra diferența, putem folosi proverbul: „Dă-i omului un pește și-l hrănești pentru o zi; învață-l pe om să pescuiască și-l hrănești toată viața”. Din păcate, în foarte multe țări, sprijinul pentru inovare se referă mai mult la a oferi un pește decât a învăța pe cineva să pescuiască. Sprijinul pentru inovații specifice se referă la oferirea de pește, în cel mai bun caz este vorba de a da viermele astfel încât peștele să poată fi prins, dar nu despre crearea mediului pentru viitoare inovații în pescuit.

De exemplu, în acest an, Letonia a început pregătirea unui program de sprijin pentru obiectivul de sprijin specific „Consolidarea capacităților de cercetare și inovare și transferul tehnologiilor avansate către întreprinderi” din Obiectivul de politică 1 al Uniunii Europene „O Europă mai inteligentă”. Textul original al documentului a confundat sprijinul pentru inovare cu suportul pentru sistemele de management al inovației, dar după clarificare, orice sprijin pentru crearea și dezvoltarea sistemelor de management al inovației în Letonia a fost





eliminat din document. În prezent, singurul program de sprijin pentru introducerea sistemelor de management al inovației în Letonia este sprijinul pentru exporturi oferit de Agenția de Investiții și Dezvoltare a Letonia în cadrul Fondurilor Structurale ale Uniunii Europene, cu condiția ca companiile să exporte și ca un client important sau industria necesită existența unui sistem de management al inovației certificat ca o cerință minimă. Certificarea ISO 56001 ar putea fi disponibilă de la sfârșitul anului 2024, ar fi suportat doar costul certificării în sine, nu stabilirea unui sistem de management al inovației, serviciile de consultanță nu sunt suportate. Nu se acordă sprijin dacă certificarea nu reușește.

Problema în Letonia și în alte țări similare este lipsa de competență a personalului autorităților responsabile - sprijinul ar trebui să fie fără probleme în toate etapele de la elaborarea politicilor până la produsul finit, mai degrabă decât să sprijine doar anumite elemente. Nu este o coincidență faptul că termenul „turism expozițional” a fost inventat pentru a se referi la acordarea de finanțare companiilor pentru a participa la diferite expoziții și vizite de afaceri în străinătate fără nicio acoperire sau justificare reală. Adesea apar situații în care antreprenorii își prezintă produsele nou dezvoltate, sau mai exact, prototipurile lor, la o expoziție, se găsește un potențial client care cere un set corespunzător de documentație de conformitate, diverse certificate etc., dar rezulta că firma nu le are și nu le poate obține deloc, de exemplu, produsul nu îndeplinește niciuna dintre cerințele stabilite pentru acesta. Normal ar fi să definim că această expoziție nu caută clienți, ci parteneri care să dezvolte produsul pentru piață, fie să se permită participarea la expoziție numai după ce au fost obținute toate certificatele relevante și produsele au fost testate. În caz contrar, ajutorul este inutil, deoarece produsul nu este pregătit pentru piață și este posibil ca firma să nu fie capabilă să dezvolte un produs pregătit pentru piață.

Dacă exemplul leton a fost negativ, adică nu există suport disponibil în practică pentru înființarea sistemelor de management al inovației, atunci există țări cu un sistem de sprijin mai atent. Trinidad și Tobago, o țară de dimensiuni similare, dar inclusă în grupul țărilor în curs de dezvoltare, este mai orientată în sprijinul său pentru managementul inovării, așa cum arată activitățile sale internaționale - apartenența la 83 de comitete tehnice ISO (Organizația Internațională pentru Standardizare), în timp ce Letonia are doar 27, iar celelalte țări partenere ale proiectului TIMS sunt mult mai active în comitetele tehnice ISO:

Tabelul 1 Apartenența diferitelor țări la comitetele tehnice ISO în mai 2024.

Care este secretul Trinidad și Tobago pentru o susținere mai reușită a sistemelor de management al inovației în țară? Este strategia lor națională de standardizare NSS 2019-2022, care are sprijin național adecvat cu finanțare la toate nivelurile.

1. Metodologia încorporează prioritățile naționale, regionale și internaționale și eficientizează contribuția părților interesate într-un proces simplificat.

Țară	Nr. ISO TC
Austria	576

Țară	Nr. ISO TC
Grecia	224
Letonia	27
Nigeria	111
Portugalia	481
România	703
Spania	684
Trinidad și Tobago	83

Figura 4.2.1 ISO TC per țară

2. Utilizarea metodologiei NSS asigură că procesul de dezvoltare a standardelor este mai orientat spre piață, mai flexibil și mai receptiv la nevoile părților interesate.
3. Echipa de cinci persoane a fost prima care a demarat această inițiativă datorită fondurilor de stat (3 din sectorul privat, 2 din sectorul public).
4. Comitetul de lucru este format din 3 academii, 3 institute de cercetare/tehnologie, 2 organizații guvernamentale, 7 companii din sectorul privat.

#### Activități:

- 1) Să participe la Convenția privind comerțul și investițiile și să găzduiască un seminar.
- 2) Lucrați cu dezvoltarea standardelor.
- 3) Participă la o discuție despre Global Innovation Index (GII)
- 4) Inclusiv specialist în inovare ca profesie

#### Sprijin pentru sistemele de management al inovației:

- 1) Strategia Națională de Dezvoltare, Viziunea 2030.
- 2) Programul „Shaping the Future of Innovation” este întreprins în colaborare cu Uniunea Europeană (UE), Banca Inter-Americană de Dezvoltare (IDB) și Institutul de Cercetare Industrială din Caraibe (CARIRI). — 10 milioane USD finanțate de UE și BID.

#### Shaping the Future of Innovation (STFOI) are două obiective principale:

- 1) Obiectivul principal este de a stimula inovația condusă de sectorul privat, care poate contribui la o nouă creștere, exporturi și locuri de muncă/mijloace de trai directe și indirecte. — similar cu alte inițiative populare de promovare a inovațiilor.



- 2) Consolidarea coordonării ecosistemului local de inovare și raportarea indicatorilor de inovare ca bază pentru planificare și elaborarea politicilor – sprijin pentru construirea unui mediu pentru inovații.

În Global Innovation Index (GII) 2023, locul doi se află Suedia. Realizările lor se bazează pe munca concentrată în special pe managementul inovației. Au un institut de inovare independent, stabilit de guvern, care cercetează și ajută antreprenorii în acest domeniu. Dacă doriți să urmați studii superioare în managementul inovației, există doar câteva programe disponibile. Managementul inovației este încă aprobat ca profesie în Italia și în alte țări, dar, de exemplu, când am vorbit cu Consiliul Național al Experților în Antreprenariat din Letonia, răspunsul a fost că este puțin probabil ca o astfel de profesie să fie aprobată în Letonia pentru mulți ani. să vină. În mod clar, sistemul de management al inovației trebuie să aibă un manager de inovare. Dacă managerii de inovare nu sunt pregătiți, un sistem de management al inovației de succes nu este posibil, așa că sprijinul statului este important tocmai în aprobarea unor astfel de profesii, standarde de profesie și instituții de învățământ care creează programe de formare adecvate pentru tinerii specialiști. În proiectul TIMS, Letonia s-a confruntat cu problema că nu era posibil să găsească o singură persoană care să lucreze într-o organizație ca expert în inovare sau

manager de inovare doar instituțiile de învățământ superior aveau câteva persoane care erau recunoscute ca experți în inovare (nici măcar chiar în managementul inovației). Lipsa de cunoștințe și abilități este un obstacol major în calea dezvoltării sistemelor de management al inovației în organizații.

Țară	Nr de programe de master în Managementul Inovării
Austria	5
Grecia	1
Letonia	1
Nigeria	0
Portugalia	9
România	1
Spania	21

Figura 4.2.2: Programe de master în Managementul Inovării pe țară



## 4.3 Gestionarea proprietății intelectuale.

Gestionarea eficientă a proprietății intelectuale (PI) este crucială pentru protejarea și maximizarea valorii inovației în cadrul unei companii.

### Cadrul IPM

Înțelegerea organizației și a contextului acesteia este condusă de:

- Determinarea aspectelor și considerațiilor externe și interne care sunt relevante pentru obiectivele sale organizaționale și care îi afectează capacitatea de a-și atinge obiectivele strategice de PI intenționate.
- Identificați părțile interesate.

Mediul **extern** este analiza bazată pe evaluarea următoarelor:

- Piață și cultură; Tehnologie; Aspecte juridice/ de reglementare și politice
- Domeniu geografic: internațional, național sau regional.
- Orizonturi de timp - pe termen scurt, mediu sau lung.
- Oportunități și amenințări potențiale

Analizați **mediul său intern** în ceea ce privește strategiile de afaceri și inovare și Tipurile de active de proprietate intelectuală ale organizației, luând în considerare aspecte legate de:

- a) viziunea de afaceri și inovare, direcția strategică, practicile de management existente;
- b) Obiectivele de afaceri și inovare și planificarea pentru atingerea acestora;
- c) IP existentă deținută de organizație sau licențiată către sau de la alții;
- d) punctele forte și punctele slabe ale proceselor și resurselor care pot avea un impact asupra atingerii obiectivelor de PI preconizate;
- e) aspecte culturale precum valorile, etica, credințele, istoria, comportamentele observate, atitudinile și angajamentul la diferite niveluri ale organizației;

### Identificați părțile interesate



Identificați părțile interesate (interne și externe, actuale și viitoare), care sunt relevante pentru managementul PI în inovare și determinați nevoile, așteptările și cerințele aplicabile ale acestora.

### **Stabilirea managementului IP sistematic**

În contextul managementului PI, organizația ar trebui să decidă dacă face un rezultat al inovației disponibil public fără restricții sau dacă îl protejează.

Diferite forme de protecție a PI (de exemplu, drepturi de autor, secrete comerciale, mărci comerciale etc.)

### **Responsabilitatea managementului IP**

Conducerea de top ar trebui să se asigure că responsabilitățile și autoritatea pentru rolurile relevante sunt atribuite și comunicate în cadrul organizației. Responsabilitățile de management al IP ar trebui să fie clar identificate, documentate și împărtășite cu restul organizației.

Conducerea de top ar trebui să se asigure că responsabilitățile și autoritatea pentru rolurile relevante sunt atribuite și comunicate în cadrul organizației. Responsabilitățile de management al IP ar trebui să fie clar identificate, documentate și împărtășite cu restul organizației.

Responsabilitățile IP sunt:

- Stabilirea și implementarea unei strategii de PI care este aliniată cu (și susține) Strategia de inovare;
- Asigurarea resurselor și capacităților necesare pentru managementul IP, după caz;
- Comunicarea importanței unui management eficient al IP în cadrul organizației;
- Asigurarea faptului că managementul PI își atinge rezultatul (rezultatele) dorit(e);
- Stabilirea și menținerea unui inventar al activelor IP ale organizației pentru a asigura accesul controlat la acesta de către persoane, intern și extern, atunci când este necesar pentru activitatea organizației; etc.

**Rolurile și responsabilitățile** pentru activitățile de management al PI pot fi atribuite:

- a) *ca parte a rolurilor existente, cum ar fi roluri legate de funcții sau unități specifice; sau*
- b) *ca roluri dedicate, cu accent pe managementul general al PI sau pe inițiative și activități specifice de management al PI.*

Aceste responsabilități pot fi asumate **de o singură persoană sau de o echipă** și pot fi interne sau externe organizației.



### Conștientizarea

- Promovați o cultură organizațională** care sprijină gestionarea eficientă a PI.
- Promovați conștientizarea IP** în întreaga organizație.
  - De exemplu, oferiți angajaților o înțelegere a politicilor și proceselor de management al IP, scopul și așteptările specifice legate de cerințele rolului lor și modul în care contribuie la eficacitatea managementului IP în operațiunile lor de zi cu zi.

### Mediul de lucru

- Încurajarea tuturor **nivelurilor de management să-și promoveze și să-și demonstreze angajamentul față de gestionarea PI** și ținând cont de consecințele eșecului în acest sens.

### Capitalul uman

**Oameni** : identificați, asigurați și asigurați disponibilitatea persoanelor necesare, luați în considerare un mecanism de raportare pentru guvernanta PI către conducerea de vârf, care ar putea include rapoarte periodice privind adecvarea resurselor curente, pentru a satisface nevoile de inovare organizațională.

**Cunoștințe și competențe** : identificați ce cunoștințe sunt necesare și asigurați-vă că aceste cunoștințe sunt menținute și puse la dispoziție și gestionați cerințele în schimbare pentru managementul IP.

### Educație și formare :

- dezvoltarea unui program de formare menit să crească gradul de conștientizare cu privire la PI.
- oferind instruire specifică rolului și
- măsurarea periodică a eficienței instruirii disponibile în domeniul PI pentru a se asigura că procesele de management al PI sunt înțelese și respectate la toate nivelurile organizației.

Pentru gestionarea eficientă a PI, este important să recunoaștem că există o varietate de costuri asociate cu dezvoltarea și menținerea unui portofoliu de PI (de exemplu, costurile asociate cu evaluarea, protejarea, înregistrarea, menținerea și aplicarea DPI, precum și costurile cu resursele organizaționale). precum personalul și formarea).

Managementul IP ar trebui privit ca o investiție pe termen lung care poate genera profituri financiare și oportunități de afaceri.

### Considerații juridice



- Rețineți că diferitele forme de IP au cerințe specifice pentru protecție.
- Dezvoltați un proces pentru **păstrarea și menținerea documentației relevante privind PI și inovare**.

## IP Helpdesk

IP Helpdesk sprijină IMM-urile din UE și cercetătorii care participă la proiecte finanțate de UE, atât pentru a proteja, cât și pentru a-și asigura drepturile de proprietate intelectuală (PI).

Problemele de proprietate intelectuală pot fi complexe și pline de jargon juridic. IP Helpdesk poate ajuta IMM-urile să analizeze acest peisaj și să ofere instrumentele pentru a înțelege mai bine modul în care IP se aplică afacerilor, produselor sau activităților și rezultatelor de cercetare și dezvoltare. Acest lucru va permite IMM-urilor să ia decizii informate și strategice cu privire la activele lor.

- Brevete
- Modele de utilitate
- Mărci comerciale
- Desene industriale
- Drepturi de autor
- Secrete comerciale

Ghidul European IP Helpdesk poate oferi informații valoroase despre protecția IP.

[https://intellectual-property-helpdesk.ec.europa.eu/system/files/2021-02/EU-IPR-Guide-IP-and-Contracts\(3\).pdf](https://intellectual-property-helpdesk.ec.europa.eu/system/files/2021-02/EU-IPR-Guide-IP-and-Contracts(3).pdf)

Organizația ar trebui să:

- a) **să ofere sprijin pentru activitățile juridice** implicate în procesele de inovare care duc la implementarea de soluții.
- b) **să abordeze problemele legale** (de exemplu, calitatea de autor, calitatea de inventator, proprietatea, încălcarea IP și probleme contractuale).
- c) să dezvolte **un proces pentru păstrarea și menținerea documentației relevante privind PI și inovare** (de exemplu, înregistrări) care să abordeze următoarele aspecte: monitorizarea termenelor limită și revizuirea periodică a portofoliului pentru a se asigura că tipul și domeniul de aplicare al protecției rămân adecvate scopului sau pentru a fi ajustate după cum este necesar.
- d) **să ia în considerare implicațiile duratei de viață disponibile a protecției IP pentru inovare** asupra proprietății IP a organizației și asupra strategiei mai ample de inovare.
- e) **să fie conștienți de faptul că diferitele forme de PI au cerințe specifice pentru protecție** (de exemplu, brevetele trebuie depuse în fiecare țară în care se dorește protecție și secret comercial



protecția necesită luarea de măsuri rezonabile pentru a le proteja) și ca fiecare formă de PI să ofere drepturi diferite.

f) să abordeze IP-ul terților în conformitate cu abordarea bazată pe riscuri stabilită a organizației (de exemplu, licență, proiectare în jurul IP-ului terță parte, optează pentru a ignora) pentru a echilibra oportunitățile potențiale, riscurile și consecințele acțiunilor întreprinse.

g) să fie conștienți de **riscurile și oportunitățile** legate de țările care au practici și standarde de cadru juridic diferite. De exemplu, pot exista implicații juridice diferite pentru monitorizarea și evaluarea PI a terților în diferite jurisdicții.

## Strategia proprietății intelectuale

Obiectivele strategiei IPM

Obiectivele strategiei IP vor fi construite pe baza:

- alocarea corectă a resurselor,
- obiectivele strategiei de PI definite și politicile asociate.
- minimizarea riscului de PI asociat cu activitățile și inițiativele de inovare și să se asigure că organizația își menține dreptul de proprietate sau accesul la rezultatele și/sau rezultatele inovației.
- optimizarea activelor de PI și maximizarea eficienței inovației, a rezultatelor și/sau a rezultatelor.
- și consolidarea competitivității organizaționale prin valorificarea PI.

## Relația dintre strategia de afaceri a organizației, strategia de inovare și strategia IP

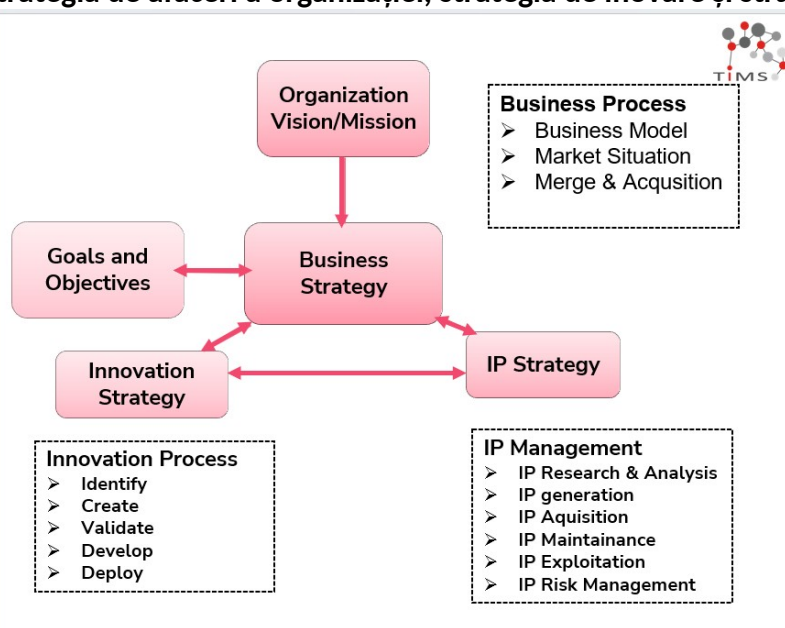


Figura 4.3.1. Diagrama strategiei IP

## Strategia IP

### Dezvoltarea strategiei IP

Organizațiile dezvoltă strategia IP ca un instrument de promovare a obiectivelor organizației și care sprijină realizarea strategiilor mai largi de inovare și afaceri ale organizației.

Dezvoltarea strategiei de PI se face prin:

- luând în considerare rolul PI și managementul PI atât în inovare, cât și în strategia de afaceri.
- înțelegerea și documentarea poziției actuale de IP a organizației.
- și prin stabilirea de obiective IP care se aliază cu politica de inovare și foaia de parcurs organizațională.



Figura 4.3.2 Foaia de parcurs pentru dezvoltarea strategiei

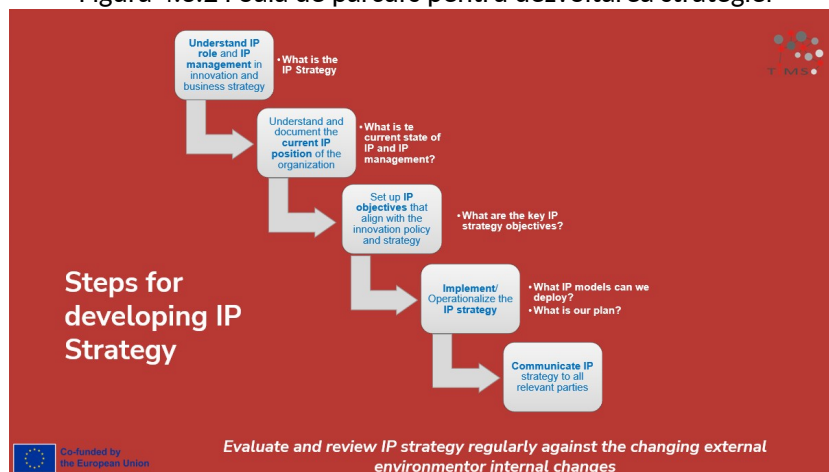


Figura 4.3.3 Pași pentru dezvoltarea Strategiei IP



## Implementarea strategiei IP

Organizația **implementează strategia IP și o evaluează și revizuieste** periodic în raport cu mediul extern în schimbare sau schimbările interne datorate evoluției strategiei organizaționale.

Evaluarea strategiei IP se face prin:

- efectuarea analizei SWOT a IP-ului organizației.
- revizuirea obiectivelor strategice cheie de PI și înțelegerea modului în care strategia PI se leagă de direcția strategică a organizației.
- prin definirea responsabilului pentru implementarea strategiei IP și măsurarea impactului asupra afacerii.

## Academia WIPO

Organizația Mondială a Proprietății Intelectuale (OMPI) este forumul global pentru politica de proprietate intelectuală, servicii, informații și cooperare.

Academia WIPO este centrul de excelență pentru educația și formarea în domeniul proprietății intelectuale (PI) pentru statele membre OMPI, în special pentru țările în curs de dezvoltare, țările cel mai puțin dezvoltate (LDC) și țările în tranziție. Academia lucrează pentru a ajuta la dezvoltarea capacității umane în domeniul PI, care este esențială pentru inovare.

Aici puteți găsi cursuri de formare online gratuite, care vă vor ajuta să obțineți cunoștințe despre protecția DPI.

Verificați linkul pentru a vedea calendarul antrenamentelor:

<https://welc.wipo.int/acc/index.jsf>

## Concluzie

Abilitățile financiare și de resurse umane sunt componente indispensabile ale unei strategii solide de management al inovației. Ele facilitează gestionarea eficientă a cunoștințelor și a capitalului intelectual, sprijină dezvoltarea politicilor progresive de HR, asigură protecția și monetizarea proprietății intelectuale și asigură investițiile și stimulentele esențiale. Prin integrarea acestor abilități în strategia lor de inovare, organizațiile pot construi o bază solidă pentru inovare susținută și competitivitate pe termen lung.



