



# Smjernice za uključivanje mladih talenata u otvorene inovativne projekte u suradnji s intrapoduzetnicima



**Projekt br. 2020-1-IS01-KA204-065831**

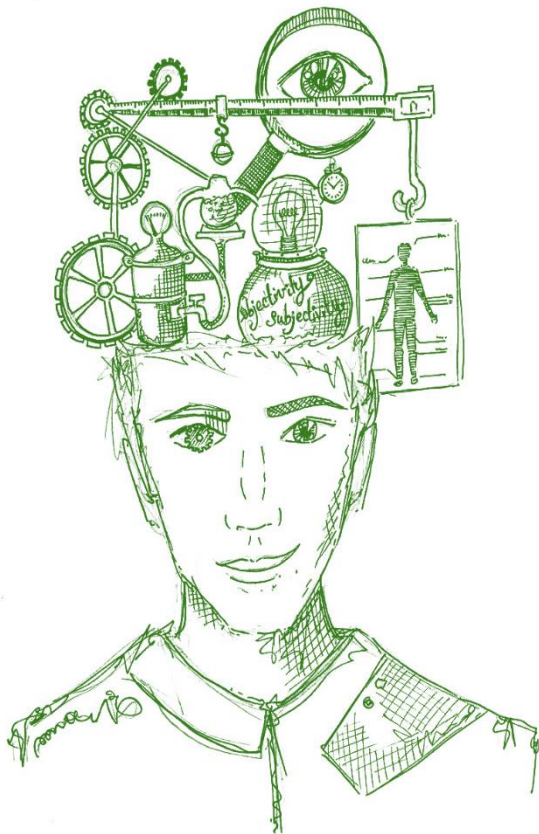
Potpora Europske komisije proizvodnji ove publikacije ne predstavlja potporu sadržaju koji odražava samo stavove autora i Komisija ne može biti odgovorna za uporabu sadržanih informacija.

## Sadržaj

<b>Predgovor</b> .....	<b>3</b>
<b>Uvod</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Intrapoduzetnik i novi talent</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Otvorena inovacija</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Metode i smjernice otvorene inovacije</b> .....	<b>9</b>
a) Izazov otvorene inovacije (ili ideje) .....	9
Otvoreni inovacijski izazovi su skalabilni, kirurški i brzi, što ih čini učinkovitim alatom za organizacije koje rade u ograničenom vremenu ili u vrlo specifičnom području. ....	10
b) Crowdsourcing – praksa dobivanja informacija angažiranjem velikog broja ljudi, plaćenih ili neplaćenih, obično putem interneta.....	10
c) Ekosustav otvorenih ideja.....	10
d) Otvoreni Inovacijski Lab .....	11
e) Grupa kolega.....	11
f) Odabir adekvatne metode.....	12
<b>Zaključak</b> .....	<b>14</b>
<b>Dodatni materijali za čitanje</b> .....	<b>15</b>
<b>Reference</b> .....	<b>15</b>

## Predgovor

Ovaj dokument pruža pregled tema otvorenih inovacija i uključivanja novih talenata s ciljem podrške intrapoduzetničkim projektima u organizaciji. Dokument pruža upute koje će pomoći organizacijama i intrapoduzetnicima da identificiraju i razumiju najučinkovitije i najproduktivnije načine prikupljanja ideja i informacija iz različitih izvora, posebno mladih talenata unutar i izvan organizacije, kako bi se poboljšale intrapoduzetničke aktivnosti usmjerene na održivost u ekološkom, društvenom i gospodarskom smislu.



“Korištenje ciljanog priljeva i odljeva znanja za ubrzavanje interne inovacije, odnosno proširenje tržišta za eksternu upotrebu inovacija”

## Uvod

U poslovnom svijetu vidjeli smo mnogo revolucija. Iako je poslovni svijet napredavao koristeći prednosti spomenutih revolucija, neki ljudi tvrde da bismo mogli biti bolji u održavanju ravnoteže između poslovnog svijeta i ekoloških te održivih aspekata svijeta u kojem živimo. Neravnoteža je dovela je do koncepta “održivi razvoj”, gdje poduzeća gledaju na razvojne pravce koji su različiti, konkurentni i istovremeno stabiliziraju čimbenike ekoloških, društvenih i ekonomskih ograničenja s kojima se suočavamo kao društvo, bez ugrožavanja budućnosti mlađe i nadolazeće generacije.

Organizacijama su potrebne ideje i inovacije koje ne samo da su nove, već i stabiliziraju zahtjeve sadašnjosti i uzimaju u obzir potrebe budućih generacija kako bi postigli održivi razvoj. Za to su organizacijama potrebni talent i intelektualni resursi. Organizacije mogu napredovati u određenoj mjeri s talentima i intrapoduzetnicima koje imaju unutar organizacije, ali organizacija nema uvijek pristup svim talentima i intelektualnim resursima u industriji ili širem području, stoga moraju iste tražiti izvan organizacije kako bi ih pronašle. Ovdje dolazi do otvorenih inovacija i uključivanja intrapoduzetnika i novih talenata.

U poglavljima koji slijede obrađujemo sljedeće:

- zašto je važno uključiti intrapoduzetnike i nove talente
- što je to otvorena inovacija
- metode otvorene inovacije i smjernice koje se mogu koristiti za izvođenje projekata otvorenih inovacija
- korisne završne bilješke

## 1. Intrapoduzetnik i novi talent

Intrapoduzetnik razvija inovativne koncepte ili zadatke unutar organizacije. Intrapoduzetnik se neće susresti s rizicima i nagradama kao što je slučaj s poduzetnikom, ali intrapoduzetnik ima dostupne sve resurse i kompetencije uspostavljene organizacije. (Estevez, 2021) Dok intrapoduzetnik i poduzetnik na prvu zvuče slično, različiti su i imaju drugačije ciljeve. Poduzetnik ima viziju organizacije od samog početka dok intrapoduzetnik gradi na već postojećoj viziji uspostavljene organizacije kao bi je proširio.

Intrapoduzetnici svojim dubokim razumijevanjem poslovanja na svim razinama pomažu unaprijediti poslovanje i uzdići se na vrh. Surađuju s drugim zaposlenicima organizacije na rješavanju i poticanju rasta tvrtke integracijom novih ideja i korištenjem talenata. Intrapoduzetnici su često visoko motivirane osobe sa specifičnih setom vještina kao i inovacijskom vizijom i vodstvom. Voljni su preuzeti rizike i tumačiti trendove i tržišta kako bi tvrtka ostala konkurentna.

Tamo gdje intrapoduzetnik vidi izazov iz prethodnog iskustva, novi talenti imaju novi pogled na situaciju s obzirom na novu i drugačiju perspektivu. Novi talenti su često energetični te imaju nove i drugačije ideje izvan postojećih okvira.

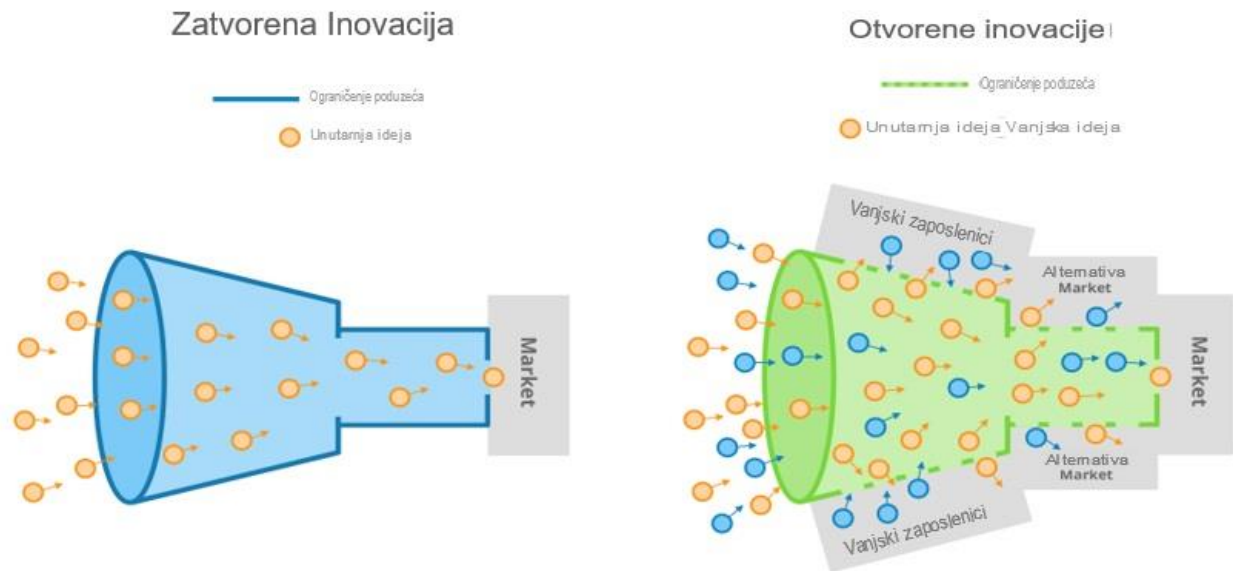
Okupljanje intrapoduzetnika i mladih talenata kroz otvorene inovacijske projekte pomoći će stvaranju sinergije ideja i inovacija koja će organizacijama omogućiti bolje inovacije i proizvode. U isto vrijeme, mladi talenti će dobiti vodstvo i pristup stvarnim problemima i rješenjima, kao i iskustvo. Važna stvar je balansiranje grupe i izbjegavanje dominacija te je organizaciji potrebna dobra metodologija i smjernice.

## 2. Otvorena inovacija

U 2003, Henry Chesbrough je uspostavio termin "Otvorena inovacija" definirajući je kao: "Korištenje ciljanog priljeva i odljeva znanja za ubrzavanje interne inovacije, odnosno proširenje tržišta za eksternu upotrebu inovacija". (Chesbrough, 2006) U praksi, otvorene inovacije su bile korištene puno prije. Od nastanka koncepta, otvorene inovacije su se razvile u mnogo oblika. Otvorene inovacije omogućuju organizacijama da imaju propusne granice dopuštajući im kombiniranje unutarnjih poslovnih resursa s vanjskim okruženjem u svrhu razvoja.

Otvorena inovacija u određenom smislu može se smatrati načinom razmišljanja otvorenog za dijeljenje i primanje informacija, a najbolji način da se to razumije je poznavanje razlike između zatvorene i otvorene inovacije.





(Isomäki, 2018)

Daljnje razumijevanje teme može se steći klikom na poveznici [Open Innovation](#). Otvorene inovacije mogu se klasificirati na temelju razine uključenosti i svrhe korištenja kao što je prikazano u matrici.

## Stupanj uključenosti

	Unutar organizacije	Među organizacijski	Za stručnjake	Za javnost	
Svrha korištenja	Marketing		Prenošenje informacija o nišnim proizvodima	Razmjena informacija o proizvodima	
	Prikup uvida	Prikupljanje prešutnog znanja od zaposlenika	Prikupljanje korisnih preporuka partnera	Prikupljanje relevantnih inputa stručnjaka	Dobivanje povratne informacije klijenata o proizvodu
	Pronalazak talenata	Pronalazak neprepoznatog talenta unutar organizacije	Pronalazak skrivenih stručnjaka u partnerskim organizacijama	Regrutiranje stručnjaka iz raznih područja	Pronalazak najboljih kandidata za otvorene pozicije
	I&R	Povezivanje poslovnih odjela za razvoj proizvoda	Koristeći kolektivno znanje između organizacija	Razvoj proizvoda koji zahtijevaju specifičnu stručnost	Razvoj proizvoda s najvećom mogućom publikom

(Isomäki, 2018)

Koristi Otvorene inovacije uključuju:

- Angažiranje veće publike
- Angažiranje relevantne publike
- Unaprjeđenje troškovne efikasnosti
- Uključivanje klijenata iz I&R
- Unaprjeđenje PR & vrijednosti brenda/marke
- Stjecanje dobre volje klijenata
- Mogućnosti za unosna partnerstva
- Pronalazak novih talenata



Svaki novčić ima dvije strane i otvorene inovacije nisu ništa drugačije, stoga prilikom planiranja detalji trebaju biti pažljivo pregledani, pogotovo sljedeće stavke:

- Ciljevi
- Tip publike
- Izgradnja efektivnog procesa
- Razvoj i implementacija ideja
- Pronalazak adekvatnih alata
- Prava intelektualnog vlasništva
- Pojmovi i uvjeti
- Negativni stavovi i brige
- Pomanjkanje participacije i predanosti
- Nagrađivanje sudionika

Pažljivo sprovedena otvorena inovacija, uzimajući u obzir karakteristike sudionika, ima više šanse da ostvari dobre rezultate.

### 3. Metode i smjernice otvorene inovacije

Provođenje otvorene inovacije se ne može smatrati jednostavnim zadatkom. Dapače, uključivanje novih talenata u kooperaciju s intrapoduzetnicima putem projekata otvorenih inovacija zahtjeva planiranje i strategiju. U tom smislu otvorene inovacije mogu biti sprovedene u organizaciji koristeći razne metode zavisno o ciljevima, radi li se samo o prikupljanju ideja ili više od toga. Niže su navedene neke od metoda otvorenih inovacija i kako mogu biti sprovedene s koracima odlučivanja koja je metoda adekvatna (Isomäki, 2018).

#### a) Izazov otvorene inovacije (ili ideje)

To je natjecanje u kojem sudionici surađuju kako bi razvili ideje usredotočene na određenu temu, generalizirani problem ili područje za poboljšanje. Mogu se strukturirati kao poduhvati ograničenog vremena i veličine koji uključuju samo fazu rješenja (kada je problem jasan) ili faze rješenja i problema (kada se problem također mora definirati). Jedna od metoda za provođenje izazova otvorene inovacije je korištenje alata za upravljanje idejama kao platforme za olakšavanje procesa ideje i razvoja, dok se e-pošta koristi za angažiranje ciljane publike. Ne zaboravite potencijalnim sudionicima dati dovoljno vremena za odgovore (više krugova komunikacije kako biste podigli uzbuđenje) i budite vrlo jasni u definiranju izazova.

#### Kada koristiti i zašto?

Izazov otvorene inovacije je idealan za organizacije koje traže rješenje za specifične poteškoće koji jamče doprinose stručnjaka u tom području, intrapoduzetnika i mladih talenata. Ako je pronalaženje rješenja ili

unaprjeđenja vremenski osjetljivo, ograničeni vremenski izazovi mogu se dovršiti u učinkovitim ciklusima, povećavajući broj ideja i pritisak da se razvije nešto vrijedno implementacije u kraćem vremenu.

Otvoreni inovacijski izazovi su skalabilni, kirurški i brzi, što ih čini učinkovitim alatom za organizacije koje rade u ograničenom vremenu ili u vrlo specifičnom području.

#### b) Crowdsourcing – praksa dobivanja informacija angažiranjem velikog broja ljudi, plaćenih ili neplaćenih, obično putem interneta

Crowdsourcing prebacuje značajan dio odgovornosti za angažman i nadzor nad inovacijskim procesom van organizacije. Općenito, to znači da organizacija razvija temu, pitanje ili izazov, a zatim zapošljava ili stimulira ljude izvan organizacije da dođu do ideja ili rješenja. Na taj način može sudjelovati veliki broj mladih talenata izvan organizacije.

Da biste olakšali crowdsourcing, morate stvoriti visoko intuitivno okruženje u kojem vanjski suradnici mogu surađivati u stvaranju i razvoju ideja. Okruženje treba biti jednostavno za korištenje i privlačno kako inovacijski proces ne bi zahtijevao stalno upravljanje. To se može postići korištenjem namjenskog alata za upravljanje idejama ili vlastitim rješenjem organizacije.

#### **Kada koristiti i zašto?**

Crowdsourcing je dobro koristiti za jasne teme koje ne zahtijevaju kontinuirani input menadžmenta organizacije i polja u kojima relevantan uvid nije ograničen samo na nekolicinu pojedinaca koji poznaju organizaciju. Osim toga, informacije objavljene u crowdsourcingu ne bi trebale biti osjetljive ili štetne za organizaciju ako završe u pogrešnim rukama.

Crowdsourcing može biti isplativ u obzirom da organizacija plaća samo rezultate do kojih se u pravilu dolazi brže, obzirom da omogućava mogućnost angažiranja velike i relevantne publike nepristrane prema organizaciji i fleksibilne s obzirom na široki udio mogućnosti angažmana. Sve u svemu, crowdsourcing je idealan način za dobivanje raznolikosti kvalitetnih ideja.

#### c) Ekosustav otvorenih ideja

Ekosustav otvorenih ideja u osnovi je fiksno okruženje za inovacije zajedno s kupcima, partnerima ili drugim stručnjacima na tom području. Ova metoda nije tako precizna kao izazov otvorene inovacije, ali zahtijeva manje nadzora, stoga je dugoročno jeftinija.

Mnoge organizacije, poput Lega sa svojim "Stranice ideja", imaju vlastito interno rješenje, poput web stranice s internim procesom za filtriranje i razvoj ideja. Alternativno, namjenski softver za upravljanje

idejama može olakšati platformu na kojoj se ideje mogu dodavati i razvijati uz administrativni nadzor tvrtke.

### **Kada koristiti i zašto?**

Ekosustav otvorenih ideja je idealan za organizacije koje nemaju potrebu da nađu rješenje za neku posebnu poteškoću (kao inovacijski izazov), ali bez obzira na to žele uključiti veliku publiku u redovnom istraživanju i razvoju ili samo kontinuirano prikupljati razmišljanja klijenata.

Dodatno, ovi tipovi ekosustava su isplativ način da se angažira publika u ranom razvoju proizvoda ili usluge.

### d) Otvoreni Inovacijski Lab

U najvećem broju slučajeva radi se o interno uspostavljenom i zasebno financiranom radnom prostoru za inovacije, koji je neovisan o svakodnevnim rutinama i procesima tvrtke. Ljudi koji sudjeluju u otvorenom inovacijskom labu obično su tim koji se sastoji od zaposlenika i novozaposlenih uz pomoć nekih vanjskih suradnika. Misija tima može varirati od razrade ciljanih rješenja do razrade novih načina za poboljšanje postojećih sustava.

Otvoreni inovacijski Lab zahtijeva osiguravanje lokacije na kojem odabrani sudionici mogu neometano surađivati na stvaranju i razvoju proizvoda ili usluga, osiguravanje financiranja projekta i obavještanje svih sudionika da mogu sudjelovati u njemu.

### **Kada koristiti i zašto?**

Česti problem s vođenjem ovakvog tipa laboratorija je prebrza uspostava i izvršavanje uz nejasno definirani ciljeve koje treba ispuniti. To može rezultirati visokim troškovima po ideji i ukupnim omjerima implementacije ideje. Idealna situacija za otvaranje inovacijskog laboratorija – imajući u vidu važnost planiranja i definiranja ciljeva – je kada se želi doći do rješenja vrlo specifičnog i složenog problema koji zahtijeva visoko iskustvo ili kreiranje novog i uzbudljivog poslovnog pothvata.

U svakom slučaju, pažljivo razrađeni otvoreno inovacijski Laboratorij je vrlo dobar način da se kreira fokus grupa visoko talentiranih individualaca oko postizanja zajedničkog cilja.

### e) Grupa kolega

Grupa kolega je inicirana kolaboracija zaposlenika koja se sastoji od online i offline inovativnih aktivnosti s namjerom realizacije novog poslovanja ili unaprjeđenje postojećeg.

Prilikom planiranja izvršenja online aktivnosti, u suštini je glavni cilj implementacija ideja koje su od koristi. To znači da treba stvoriti okruženje gdje se mogu prikupljati ideje od zaposlenika, sortirati ih i razvijati iste. Jedan od najboljih načina da se olakša cijeli proces je s određenim alatom za upravljanje.

### **Kada koristiti i zašto?**

Metoda je idealna za organizacije koje žele pogurati svoje istraživanje i razvoj kroz angažman zaposlenika s raznih pozicija u organizaciji. Metoda omogućuje dobivanje relevantnih uvida i znanja zaposlenika bez rizika razotkrivanja osjetljivih podataka prema van. Dodatno, metoda je način povećanja aktivnosti za inovacije bez puno truda i bez izgradnje dodatnih struktura kao što je Inovacijski Laboratorij. Iako je ovo lakši način poticanja, limitiran je internim komunikacijama organizacije, drugim riječima, nije uvijek dovoljno efektivan način da se upogoni kreativni i intelektualni potencijal koji može potencirati, npr. Ekosistem otvorenih ideja.

### f) Odabir adekvatne metode

Unatoč brojnim istraživanjima na temu, nije uvijek lagan zadatak odabrati koja metoda bi mogla imati najbolji učinak s izazovom koji je predložen. Stoga smo kreirali pristupačniji proces odabira metode:

- Grafički prikažite ciljeve
- Kreirajte za i protiv listu
- Odabir metode (pilotiranje)
- Provedba (ponavljanje)

### **Zacrtaivanje ciljeva**

U svakom slučaju, dobar početak je skiciranje zadataka i ciljeva. U ovoj fazi je važno konkretizirati koji su ciljevi koji se žele postići i ne započeti s inovacijama.

Kreirajte listu primarnih ciljeva, strateški fokusirana područja ili izazove koji se moraju riješiti. Formulirajte ih u vodeća pitanja kako bi dobili bolju ideju o tipovima ideja koja se traže.

### **Kreiranje liste "Za i protiv"**

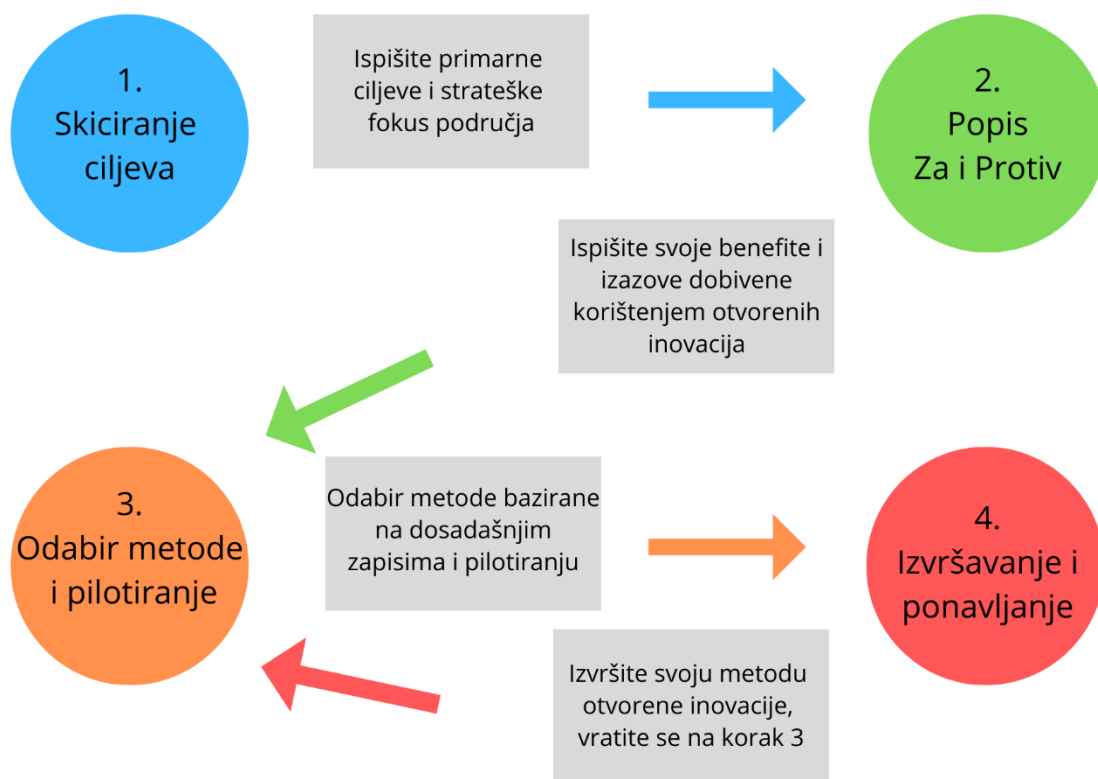
Prije odluke koju metodu odabrati, važno je procijeniti primjenjivost otvorene inovacije prema situaciji. Isto se može postići listom prednosti i nedostataka. Vratite se na prednosti i nedostatke otvorene inovacije. Kako bi vam otvorena inovacija mogla koristiti i kako se te prednosti očituju? Koje bi potencijalne prepreke mogle ugroziti uspjeh?

### Odabir metode (pilotiranje)

Sada je vrijeme odabira metode i da probavanje u pilot fazi. Nemoguće je reći koja je idealna metoda te da li uopće postoji. Međutim, u ovom trenutku bi trebalo biti jasno koje metode će vas vjerojatnije dovesti do cilja. Od ključne je važnosti da se odmah počne testirati i učiti iz ranih uspjeha i neuspjeha.

### Provedba (ponavljanje)

Kada je metoda uspostavljena, vrijeme je da se prijeđe na provedbu. Na temelju vaših eksperimenata, trebali biste imati dobru ideju o tome kako bi to funkcioniralo u većem opsegu. Ostvarite to primjenom onoga što ste naučili. Ako ne uspije, vratite se na prvi korak i pokušajte ponovno. Pronalaženje prave metode (a time i pravog alata za njezino izvršavanje) često je iterativni proces, stoga nemojte biti uznemireni ako vam ne ide odmah. Nastavite sa svojim naporima.



(Isomaki, 2018)

Kada se koordinira s više stručnjaka (unutar i izvan) organizacije, potrebna je kvalitetna podrška i vođenje unutar organizacije. Međutim, ne postoji jedinstvena vodeća otvorena inovacija. Inovacijski procesi su složeni, uključuju brojne ljude, odjele i discipline. Osim toga, kada se razmatraju otvorene inovacije koje uključuju intrapoduzetnike i mlade talente, proces se može činiti dodatno složenim. Stoga su za prevladavanje inercije u složenim inovacijskim projektima potrebne različite uloge, koje mogu pomoći organizaciji u prevladavanju unutarnjih sila koje ometaju otvorenu inovaciju. Uloge moraju uključivati osobu s hijerarhijskom moći da vodi projekt, osigurava potrebne resurse i pomaže u prevladavanju prepreka poput volje i birokracije koje se mogu pojaviti tijekom projekta. Druga uloga, osoba koja ima jedinstveno tehničko razumijevanje za problem inovacije i prevladava ograničenja sposobnosti koja najčešće proizlaze iz brojnih informacija unutar odabranog područja. Treće, osoba koja ima utjecaj iz organizacijskog znanja i društvenih mreža unutar organizacije. Ta osoba uspostavlja i održava odnos između ostalih uloga, kao i različitih suradnika projekta koji su voljni i sposobni dati doprinos know-howu projekta Otvorene inovacije a koji za to nemaju dopuštenje zbog postojećih internih propisa ili ograničenih kapaciteta i resursa.

## Zaključak

Pokušaj postizanja ciljeva provođenjem metode otvorene inovacije u nepotrebnim situacijama i bez razumijevanja zašto to radite može biti najveća pogreška.

Naime, otvorene inovacije mogu biti prihvatljiv alat za (vanjsko) prikupljanje ideja, posebno u teškim vremenima, ali ponekad mogu rezultirati propalim ulaganjima. Razumijevanje postojećeg stanja uz razumijevanje željenog rezultata, čini razliku između ove dvije situacije.

## Dodatni materijali za čitanje

Publikacija: "Otvorena inovacija, otvorena znanost, otvorena prema svijetu" – Europska komisija

[https://publications.europa.eu/resource/cellar/3213b335-1cbc-11e6-ba9a-01aa75ed71a1.0001.02/DOC\\_2](https://publications.europa.eu/resource/cellar/3213b335-1cbc-11e6-ba9a-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_2)

Publikacija: "Oslobađanje kreativnosti i inovativnosti mladih ljudi" - Europska komisija

[https://ec.europa.eu/assets/eac/youth/library/publications/creativity-innovation\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/youth/library/publications/creativity-innovation_en.pdf)

## Reference

Chesbrough, H. (2006). New Paradigm. In H. Chesbrough, *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding*.

Estevez, E. (2021, July 24). *Intrapreneur*. Retrieved January 2022, from Investopedia:

<https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneur.asp>

Isomäki, A. (2018, November 18). *Open Innovation*. Retrieved January 2022, from viima:

<https://www.viima.com/blog/open-innovation>

Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K., & Friedrich von den Eichen, S. (2021, November 02). *A User's Guide to Open Strategy*. Retrieved January 2022, from Harvard Business Review:

<https://hbr.org/2021/11/balancing-open-innovation-with-protecting-ip>