



Foto: osebnih arhiv

»Pobuda bo prek novih produktov težila k prehodu na bolj trajnostno in krožno gospodarstvo in k zmanjšanju odpadkov, hkrati pa bo zagotovila to, da uspešnost vodilnih proizvajalcev v trajnostnem razvoju postopoma postane norma za vse,« pravi Stephanié Mittelham.

Zelo pomemben vidik za zmanjšanje porabe energije in emisije toplogrednih plinov med samo proizvodnjo materialov predstavlja vračanje odpadnega materiala v proces. Digitalizacija proizvodnje omogoča dobro kontrolo sestave tega materiala, zaradi česar tovrstno recikliranje ne vpliva na kvaliteto končnega izdelka.

Na spremembe pa ima po mnenju sogovornika velik vpliv tudi mnenje javnosti: »Lep primer so krzneni plašči, ki so zaradi zaščite živali kar naenkrat postali nemoderni. Najverjetneje se bo tudi na področju trajnosti v nekaj letih spremenilo mišljenje in bomo na te stvari gledali drugače. Me pa zelo skrbi kompleksnost izdelkov, ki se ji danes nihče ni pripravljen odreči.«

Cilj je, da trajnostni procesi postanejo norma

Orgalim je skupnost evropskih tehnoloških industrij, ki združuje inovativna podjetja s področja mehanskega inženiringa, električnega inženiringa in elektronike ter metalurgije. Na konferenci je gostovala Stephanié Mittelham, direktorica družbe za energetiko in okolje, ki je predavala o odnosu evropskih tehnoloških industrij do pobude EU za trajnostne proizvode in do digitalnega potnega lista izdelkov.

Predstavila je stališča, ki jih imajo evropske tehnološke industrije do digitalnega potnega lista izdelkov – Evropska komisija ga bo vzpostavila v kontekstu novega akcijskega načrta za krožno gospodarstvo – in evropske pobude za trajnostne proizvode. Cilj pobude je zagotoviti bolj trajnostne proizvode za trg EU. Poleg trajnejših proizvodov, ki se lahko ponovno uporabljajo, popravijo, reciklirajo in so energetske bolj učinkoviti, ta pobuda obravnava tudi prisotnost škodljivih kemikalij v nekaterih proizvodih. Med te spadajo elektronika in IKT oprema, tekstilni izdelki, pohištvo ter jeklo, cement in kemikalije.

»Pobuda bo prek novih produktov težila k prehodu na bolj trajnostno in krožno gospodarstvo in k zmanjšanju odpadkov, hkrati pa bo zagotovila to, da uspešnost vodilnih proizvajalcev v trajnostnem razvoju postopoma postane norma za vse,« pojasni sogovornica. [gg](#)

Inovativnost

Kdo ali kaj je CINO?

Za uspešen razvoj in realizacijo idej je potrebna motivirana ekipa, ki je sposobna še tako slabo idejo pripeljati do pozitivnega rezultata, medtem ko lahko nemotivirana ekipa ubije še tako dobro idejo.

dr. Aleš Ugovšek, Tehnološki razvoj in inovativnost, GZS in Gregor Smolej, Iskratel

Kdo je CINO?

CINO predstavlja kratico za angleški izraz Chief Innovation Officer, v slovenščini pa se uporabljajo različne ustreznice, med njimi najpogosteje vodja inovativnosti, inovacijski menedžer in upravljaec inovativnosti. Prav slednji izraz je uraden naziv Gregorja Smoleja, gosta epizode #17 podcasta Gravitacija, po kateri je povzet ta članek. Ena ključnih nalog CINO-ta je, da pomaga idejam in njihovim avtorjem, da najdejo pravi razlog za implementacijo. V tem delu ne gre toliko za nastanek idej in kreativnost, kot pa za aktivni razmislek o njihovi vrednosti skozi različne aktivnosti in faze inovacijskega procesa. Torej tudi razmišljanje o poslovnem modelu in vlogi v ekosistemu. Prava naloga CINO-ta je pravzaprav ustvarjanje delujočega »inovacijskega stroja« oziroma pravih pogojev za inoviranje, ozaveščanje vodij in zaposlenih, zagotavljanje psihološke varnosti in iskanje vzajemnih vzvodov med izvedbenim in inovacijskim strojem.

Izpostaviti velja, da CINO ni nujno organizacijsko umeščen na najvišji vodstveni nivo (t.i. C-Level), kar je lahko povsem primerno. Kljub temu, da si



Foto: Kraftart

področje zasluži visoko pozornost in prioriteto v vsakem velikem podjetju, pa ta poslovna praksa še ni razvita na način, kot jo lahko prepoznamo pri drugih poslovnih disciplinah (finance, prodaja, marketing). CINO sicer praviloma ne sodeluje pri razvoju in implementaciji prebojnih idej, ampak usmerja inovacijske time, ki take ideje razvijajo. Lahko se sicer aktivno vključi kot domenski strokovnjak, v kolikor je to smiselno in le če to domensko znanje v ekipi manjka. Za uspešen razvoj in realizacijo idej je potrebna motivirana ekipa (3-8 ljudi), ki si bo iz rednega dela vzela dovolj časa, da bo napredek in rezultat lahko sledila. Motivirana ekipa je namreč sposobna še tako slabo idejo pripeljati do pozitivnega rezultata, medtem ko lahko nemotivirana ekipa ubije še tako dobro idejo.

Po oceni je število CINO-tov v Sloveniji, ki so šli skozi certifikacijski CINO program, okoli 60. Če bi šteli vse, ki tega ali podobnega šolanja niso izvedli, a opravljajo delo s področja inoviranja, bi bilo takšnih oseb okoli 500, ne moremo pa trditi, da vsi obvladajo disciplino upravljanja področja inoviranja.

Kakšen naj bi bil CINO?

Ko govorimo o inoviranju, se moramo zavedati, da danes inoviranje ne sloni več strogo na izumljanju nečesa novega in na invencijah, ampak na integraciji in razvoju novih poslovnih modelov. S tega stališča mora biti CINO zagotovo razgledan, ni pa nujno, da v podrobnosti pozna tehnološke izzive panoge. Dobro mora poznati podjetje znotraj, njegovo kulturo, težave in izzive, razumeti raznovrstnost trga, kjer lahko iščemo priložnosti, poznati globalne tehnološke trende, ki bi lahko pomagali pri razmišljanju o novih idejah, predvsem pa mora biti vedoželjen. Razumeti mora, da inoviranje ni izvedbena disciplina, ki bi lahko prinašala (finančne) rezultate na kratek rok in da z njim ne moremo korigirati trenutnih poslovnih rezultatov. To je namreč srečka za prihodnost. Zelo dobra lastnost pravega CINO-ta je, da zna ločiti med tem, kaj znamo narediti, in tem, ali je to v resnici vredno in smiselno. Gre za empatično razmišljanje, sprejemanje drugačnosti in obvladovanje tveganja.

Ali je CINO primeren za podjetja vseh velikosti?

CINO-ta potrebujejo predvsem velika podjetja. Ta so namreč organizirana za delovanje po določenih procesih, ki predstavljajo izvedbeni stroj. Težnja uveljavljenih podjetij je oblikovanje čim večje predvidljivosti delovanja procesov, da se izloča napake s ciljem povečevanja učinkovitosti. A visoka predvidljivost, ki ne sprejema napak, v resnici dopušča zelo malo prostora za inovativnost. Zato je v takšnih podjetjih zelo pomembno, da se poleg izvedbenega stroja, kjer kraljujejo procesi in menedžerji, vzpostavi simbiotični inovacijski stroj, kjer so glavni talenti (inovatorji), delo pa poteka s pomočjo eksperimentov. Seveda so tam rezultati nepredvidljivi, zato je mnogo tudi neuspehov, ki pa jih je treba ocenjevati zgolj v kontekstu inovacijskega stroja. Na drugi strani najdemo startupe, ki pa posebnega CINO-ta zares ne potrebujejo, saj mora startup že v osnovi delovati

v načinu inovacijskega stroja, saj še išče delujoči poslovni model. Drugačno delovanje ne zagotavlja preživetja, sama vloga CINO-ta pa se zelo verjetno skriva v ustanovitelju, mogoče investitorju, ki pa se tega niti ne zaveda.

O inovacijski strategiji, metodah in orodjih

Inovacijska strategija v Iskratelu obstaja v več oblikah. Kot klasičen obširnejši dokument, kot povzetki (t. i. Executive Summary) in tudi kot enostranski grafični okvir, na katerem je strategija opredeljena v obliki uporabne forme skupaj z vizijo, poslanstvom, vrednotami podjetja, cilji, ki so povezani s cilji poslovne strategije, določenimi metrikami in ciljnim vrednostmi, navedenimi ukrepi, iniciativami in aktivnostmi. Pri tem je treba jasno poudariti, da je strategija lahko zgolj črka na papirju, če ne pride do udejanjanja. Strategija je namreč zgolj naša namera, korporativna kultura pa je tisto, kar ustvarja navado. Zato ni naključje, da je pomemben del strategije tudi krepitev oziroma sprememba kulture.

Ko govorimo o metodah in orodjih za inoviranje, je treba jasno poudariti, da se posamezne metode in orodja lahko uporabljajo zgolj v določenih fazah celotnega inovacijskega cikla. Z uporabo ali obvladovanjem ene metode namreč podjetja še ne naredimo inovativnega. V Iskratelu se je v zadnjem obdobju precej natančno opredelilo faze inoviranja, ki sledijo splošnemu zaporedju sicer prepletenih okvirjev metod in pristopov Design Thinking (oblikovalsko razmišljanje), Lean Startup (vitko inoviranje) in Agile Development (agilni razvoj). Tem fazam so pripisane metode dela in orodja, ki jih inovatorji lahko uporabljajo. Dodati je treba, da vsaka metoda ni primerna za vsak primer razvoja ideje, pomembna pa je možnost izbire.

Za še več informacij, znanj, nasvetov in namigov, kaj bodo v Iskratelu v letu 2021 delali drugače, prisluhnite epizodi #17 podcasta Gravitacija prek spletne strani gravitacija.gzs.si ali prek aplikacij za poslušanje podcastov. [gg](#)

Za uspešen razvoj in realizacijo idej je potrebna motivirana ekipa (3-8 ljudi), ki si bo iz rednega dela vzela dovolj časa, da bo napredek in rezultat lahko sledila.

Zelo dobra lastnost pravega CINO-ta je, da zna ločiti med tem, kaj znamo narediti, in tem, ali je to v resnici vredno in smiselno.



Gravitacija

