



makesense

# IO1 – Ghid Metodologic

Realizat de: Eulab Consulting Srl



## Cuprins

Introducere .....	3
1. Metoda Gândirii Laterale (Provocation & Movement) .....	4
1.1 Gândirea Laterală – Simulare .....	6
2. Identificarea Spațiului Concurențial.....	7
2.1 Cercetare-Acțiune .....	8
2.2 Analiza Morfologică .....	10
2.2.1 Matricea Decizională – Studiu de Caz .....	12
2.2.2 Matricea Decizională - Simulare .....	13
3. Brainwriting – Generarea de Idei Scrise.....	14
4. Evaluarea NAF .....	15
5. Cardul Spațiului Concurențial .....	15
6. Etapele Modelului Spațiului Concurențial - Exerciții .....	17
6.1 Modulul 1 - Gândirea Laterală .....	17
6.2 Modulul 2 – Dimensiunile Problemei – Studiu de Caz .....	18
6.3 Modulul 3 – Categoriile Dimensiunilor – Studiu de Caz.....	19
6.4 Modulul 4 – Matricea Decizională .....	20
6.5 Modulul 5 – Spațiul Concurențial.....	21
6.6 Modulul 6 – Brainwriting – Generarea de Idei Scrise .....	22
6.7 Modulul 7 - Evaluarea .....	22

## Introducere

Ce înseamnă să inovezi? Prin definiție, “**inovarea**” înseamnă “o nouă idee sau metodă, sau utilizarea de noi idei și metode”. În cazul nostru, inovarea presupune adaptarea la o realitate în permanentă schimbare prin introducerea unui nou produs, material, tehnologii, organizații, sistem de marketing și / sau noi metode de comunicare.

Elementul-cheie al inovării este creativitatea, punctul de pornire al oricărui proces inovator. Procesul creator include 3 etape:

1. Definirea problemei / a obiectului cercetării
2. Asocierea creativă a informațiilor referitoare la problemă
3. Definirea unei soluții inovatoare

În ultimii ani, ONU a introdus, în World Youth Report din 2019, importanța stimulării unui anumit tip de antreprenariat în rândul tinerilor: Antreprenoriatul Social. Această temă, axată pe crearea de valoare, este de o importanță majoră pentru cadrele didactice, care trebuie să facă din ce în ce mai mult legătura dintre dezvoltarea personală și cea socială în activitățile didactice care au nu doar un scop educativ, ci contribuie și la generarea unui impact pozitiv asupra lumii.

Acest **Ghid Metodologic** are scopul de a ajuta profesorii în această direcție, oferindu-le instrumente și metode bazate pe utilizarea integrată a Modelului Spațiului Concurențial, care se concentrează pe inovare și dezvoltare, utile pentru a dezvolta competența antreprenorială, cu scopul de a fi integrat în contextul școlar.

Cercetare-Acțiune: o metodă pedagogică de cercetare concepută de către psihologul social Kurt Lewin, reprezentând colectarea și procesarea informațiilor ca un proces de explorare și învățare despre sine și lumea din jur.

SURSE:

Definiție: <https://tinyurl.com/action-research-method>

Koshy et al., «Action Research in Healthcare», 2011, SAGE ed., Chapter 1 (What is Action Research):

<https://tinyurl.com/action-research-Koshy>

Analiza Morfologică: tehnică creativă inventată de către astrofizicianul F. Zwicky în domeniul ingineriei și utilizată pentru a identifica spațiile concurențiale. Scopul AM este de a identifica soluții inovatoare pentru probleme complexe care sunt compuse din mai multi factori, prin definirea dimensiunilor și a categoriilor posibile și apoi prin selectarea tiparelor creative de categorii.

SURSE:

Materiale în diferite limbi (engleză, italiană, slovenă): <https://tinyurl.com/MA-method>

Storbacka, «Competitive Arena Mapping: Market Innovation Using Morphological Analysis in Business Markets», Journal of Business-to-Business Marketing · July 2012: <https://tinyurl.com/MA-competitive-arenas>

# 1. Metoda Gândirii Laterale (Provocation & Movement)

Pentru a facilita generarea de idei noi, problema trebuie privită din perspective diferite.

Metoda gândirii laterale (**Provocation & Movement**) permite obținerea unei soluții creative a problemei (*movement*) prin formularea unei serii de idei aparent ilogice (*provocation*).

## 3 etape:

### 1. Definirea problemei prin identificarea unei liste de aspecte (cu cât mai evidente, cu atât mai bine)

Această etapă poate fi denumită "PROBLEM IDENTIKIT" și constă în enumerarea a 4 sau 5 aspecte bine-cunoscute despre problemă.

Ex.1: «**Inovare în Restaurante**»

1. Clienții vin la restaurant ca să mănânce
2. Aceștia trebuie să achite bonul
3. Este nevoie de cel puțin un bucătar și un ospătar

### 2. Transformarea acestor aspecte în diverse idei ilogice

Se poate alege unul din cele **3 TIPURI DIFERITE DE PROVOCARE**

► **Negare** – negarea realității

Ex:

*Un restaurant are nevoie de cel puțin un bucătar și un ospătar – realitate*

*Un restaurant nu are nevoie de cel puțin un bucătar și un ospătar - negare*

► **Schimbarea Logicii**: modificarea relației cauză-efect, a ordinii temporale, a relațiilor semantice, etc.

Ex:

*Un restaurant are nevoie de cel puțin un bucătar și un ospătar – realitate*

*Cel puțin un bucătar și un ospătar au nevoie de un restaurant – schimbarea logicii*

► **Exagerare** – sugerarea unei noi dimensiuni (frecvență, mărime, cantitate)

Ex:

*Scuterele au două roți – realitate*

*Scuterele au patru roți - exagerare*

► **Ideal** – transformarea unei dorințe care pare imposibilă în realitate

Ex:

*Așteptarea autobuzului este plictisitoare - realitate*

*Așteptarea autobuzului este distractivă – ideal*

### 3. Analiza în detaliu a acestor idei ilogice pentru a vedea cum pot fi transformate în realitate.

Există două variante în cadrul acestei etape: identificarea caracteristicilor și accentuarea diferențelor. Acest ultim pas se numește “mișcare”.

Când identificăm caracteristicile găsim consecințe “logice” pentru provocări.

Ex:

*Un restaurant are nevoie de cel puțin un bucătar și un ospătar – realitate*

*Un restaurant nu are nevoie de cel puțin un bucătar și un ospătar – provocare*

*Clienții își prepară și își servesc singuri mâncarea – identificarea caracteristicilor*

Spre deosebire de identificarea caracteristicilor, atunci când ne concentrăm pe diferențe obținem soluții pentru a transforma provocarea în realitate (ne axăm pe diferențele dintre realitate și provocare).

Ex:

*Scuterele nu au același nivel de confort ca o mașină - realitate*

*Scuterele au același nivel de confort ca o mașină - provocare*

*Scuterele au un sistem de încălzire / spătar și scaun ajustabile / spațiu mai mare – mișcare – accentuarea diferențelor*

## 1.1 Gândirea Laterală – Simulare

### DEFINIREA PROBLEMEI – PROMOVAREA UNEI DIETE VEGANE

REALITĂȚI	PROVOCĂRI	SOLUȚII CREATIVE
1. Mâncarea vegană este scumpă	Negare Mâncarea vegană nu este scumpă	Identificarea caracteristicilor 1. Preferințele mele culinare sunt cunoscute
2. Mâncarea vegană este mai puțin gustoasă		2. Este posibil să găsesc alternative vegane
3. Mâncarea vegană nu este foarte cunoscută	Schimbarea Logicii Mâncarea vegană mă cunoaște	
4. Mâncarea vegană are un impact pozitiv asupra mediului pe termen lung		
5. _____	Exagerare Mâncarea vegană are un impact pozitiv imediat asupra mediului pe termen lung	Accentuarea Diferențelor 1. Mâncarea vegană este similară mâncărilor cunoscute, atât în aspect cât și culoare
6. _____		2. Există filmări ale procesului de preparare, se fac comparații cu prepararea dietelor bazate pe carne
7. _____	Ideal Mâncarea vegană este considerată mai gustoasă	
8. _____		

## 2. Identificarea Spațiului Concurențial

Conceptul de Spațiu Concurențial a fost introdus pentru a identifica segmentele de piață unde se poate concura și inova.

Utilizarea metodei acțiune-cercetare și aplicarea analizei morfologice permit firmelor să identifice spațiile concurențiale și să le aleagă pe acelea pe care le pot exploata. Identificarea spațiilor concurențiale le permite firmelor să identifice și să analizeze o varietate largă de configurații. Metoda dezvoltată are anumite caracteristici:

1. Se concentrează pe limitele pieței.
2. Incorporează atât valoarea de schimb cât și pe cea de utilizare.
3. Funcționează ca un proces de învățare care accelerează aplicarea practică a spațiilor concurențiale în strategia și practica de afaceri.

Un spațiu concurențial este **cel mai mic segment de piață în care poți să fii concurent**. Este reprezentat de suprapunerea diferitelor segmente de piață, intersectându-se unul cu celălalt, dar nu neapărat identice.

### 5 criterii:

1. **Logic** – combinația de segmente de piață (categorii) posibile
2. **Empiric** – realizabile în mod concret
3. **Normativ** – în conformitate cu valorile și obiectivele Agendei 2030
4. **Inovator** – include o valoare adăugată care distinge soluția propusă de cele existente
5. **Integrator** – combină în mod creativ factorii cerere și ofertă

Strategia de inovare a pieței se concentrează pe **unde** să concurezi, în loc de **cum**, datorită introducerii conceptului de **spațiu concurențial**. Soluția este elaborarea unei definiții **subiective și prin colaborare a “pieței” sau a obiectivului**, cu ajutorul **procesului de cercetare-acțiune**. După ce piața / obiectivul a fost definit(ă), este posibil să identificăm **spații concurențiale cu scopul de a inova**, cu ajutorul **analizei morfologice**.

## 2.1 Cercetare-Acțiune

Metoda Cercetare-Acțiune, cunoscută și ca Cercetare-Acțiune Participativă (PAR), studiu realizat în comunitate, anchete cooperative, știința acțiunii și învățarea prin acțiune – este o abordare folosită pentru îmbunătățirea condițiilor și practicilor din domeniul serviciilor medicale (Lingard et al., 2008; Whitehead et al., 2003). Presupune faptul că personalul medical realizează anchete pentru a-și îmbunătăți practicile, astfel îmbunătățindu-și mediul de lucru personal și al celor care fac parte din sistem – clienți, pacienți, utilizatori. Scopul este acela de a aduce schimbări în diferite contexte. Este o metodă pedagogică de cercetare concepută de către psihologul social Kurt Lewin, reprezentând colectarea și procesarea informațiilor ca un proces de **explorare și învățare despre sine și lumea din jur**.

Analiza pieței este văzută ca un proces de explorare și învățare. În timpul acestui proces, **momentele de colectare a datelor** (incluzând acționarii, experții, clienții, etc) alternează cu **momentele de reflecție colectivă**, cu scopul de a sistematiza informațiile adunate.

Instrumentul de ajutor în acest caz este **Jurnalul**, care poate ajuta în colectarea datelor prin exemple de întrebări deja organizate în diferite domenii tematice.

Metoda de Cercetare-Acțiune poate fi aplicată în două direcții: pe partea **ofertei** (explorarea limitelor pieței) și pe partea **cererii** (valoarea de schimb și valoarea de utilizare).

**Oferta:** regândirea limitelor pieței este un element primordial al procesului de inovare. Aceasta poate fi realizată prin analizarea tipologiilor de clienți ale căror nevoi încă nu au fost satisfăcute, prin modificarea sau dezvoltarea de noi produse, prin utilizarea de noi canale de distribuție, prin pătrunderea în noi zone geografice, etc. Piața este văzută ca un set de produse și servicii care răspund unei anumite nevoi. Se urmăresc răspunsuri la întrebările:

1. Ce resurse (naturale, umane, tehnologice, organizaționale, etc.) există pentru a rezolva problema?
2. Ce resurse trebuie să fie îmbunătățite pentru a rezolva problema mai eficient?
3. Ce resurse există deja pentru a rezolva parțial problema?
4. Ce aspect al soluțiilor existente trebuie să fie îmbunătățit pentru a aborda mai eficient problema? (mentalitate, tehnologie, etc.)?

**Cererea:** pentru a fi considerat inovator, un produs trebuie nu doar să răspundă nevoilor clienților, ci și să le anticipeze aceste nevoi. De aceea este necesar să se analizeze în detaliu modul în care un produs este utilizat, urmărind ciclul produsului de la livrare până la încetarea utilizării. Acest proces trebuie să asigure că valoarea de schimb (valoarea de piață) este integrată valorii de utilizare (măsura în care satisface nevoile clienților). Piața este văzută ca un set de nevoi ale clienților care trebuie satisfăcute prin diferite soluții și servicii, în concurență unele cu altele. Se urmăresc răspunsuri la întrebările:

1. Care sunt clienții-țintă direct / indirect influențați de problemă?
2. Care sunt nevoile acestora?
3. Care dintre aceste nevoi trebuie să fie abordate?
4. Ce alte nevoi pot fi considerate prioritare în viitor?



Se pornește de la premisa că lumea socială este în permanentă schimbare și că atât cercetătorul cât și cercetarea sunt parte a acestei schimbări. În general, cercetătorii-acțiune pot fi incluși în următoarele categorii: pozitivisti, interpretativi și critici.

**Abordarea pozitivistă a cercetării-acțiune**, cunoscută și sub numele de “cercetare-acțiune clasică”, vede cercetarea ca pe un experiment social. Astfel, cercetarea-acțiune este acceptată ca metodă de a testa ipoteze într-un mediu real.

**Abordarea interpretativă a cercetării-acțiune**, cunoscută și sub numele de “cercetare-acțiune contemporană”, vede realitatea din mediul afacerilor ca fiind construită social și se concentrează pe caracteristicile specifice ale factorilor locali și organizaționali atunci când se realizează cercetarea-acțiune.

**Cercetarea-acțiune critică** este un tip specific de abordare critică a proceselor de afaceri și caută mereu moduri de îmbunătățire.

Următoarele trăsături ale cercetării-acțiune trebuie să fie luate în considerare:

- se aplică pentru a îmbunătăți practici specifice; cercetarea-acțiune se bazează pe acțiune, evaluare și analiză critică a practicilor pe baza informațiilor colectate, pentru a aduce îmbunătățiri;
- acest tip de cercetare este facilitat de către participarea și colaborarea indivizilor cu scop comun;
- se axează pe situații și contexte specifice.

Cercetarea-acțiune este abordarea aleasă pentru a îmbunătăți diverse practici, ca parte a procesului de schimbare. Cercetarea este adaptată la context și participativă. Este un proces de învățare continuă în care cercetătorul învață dar și împărtășește cunoștințele noi cu cei care au nevoie de acestea. Hopkins (2002) susține faptul că cercetarea-acțiune combină un act concret cu o procedură de cercetare și că este un tip de acțiune combinată cu o încercare de înțelegere, cu scopul de a îmbunătăți diverse practici.

Prin cercetare-acțiune se pot obține următoarele rezultate:

- un nivel ridicat de relevanță practică;
- poate fi folosită cu date cantitative și calitative;
- posibilitatea de a înțelege o problemă în profunzime.

Este important să se facă distincția clară între cercetare-acțiune și consultanță. Cercetarea-acțiune este superioară consultanței prin faptul că ea include atât acțiune, cât și cercetare, în timp ce activitățile de consultanță în afaceri reprezintă acțiuni limitate, fără cercetare.

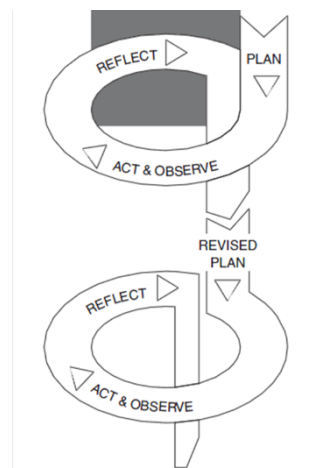
Cercetarea-acțiune este o procedură imediată de abordare a unei probleme concrete. Aceasta înseamnă că, în mod ideal, acest proces este monitorizat constant pe parcursul diferitelor perioade de timp prin diverse mecanisme (chestionare, jurnale, interviuri și studii de caz), astfel încât feedback-ul să poată duce la modificări, ajustări, schimbări direcționale, redefiniții, după caz, astfel încât să aducă beneficii pe termen lung, și nu doar pentru următoarea ocazie.

## Spirala Cercetare - Acțiune

Studiul-acțiune este un studiu participativ care presupune cicluri în spirală:

1. planificare pentru a iniția modificări
2. implementarea modificărilor și analiza acestora și a consecințelor
3. reflecția asupra proceselor și replanificarea
4. acțiune și observare
5. reflecție

Cei care au studiat cercetarea-acțiune au propus și alte modele. Niciun model nu este recomandat în mod specific, din moment ce există diferite tipuri care prezintă numeroase similarități. Cercetătorii-acțiune trebuie să adopte mereu modelele care le servesc cel mai bine scopurilor.



## 2.2 Analiza Morfologică

Utilizată pentru identificarea spațiilor concurențiale, această metodă a fost elaborată de către astrofizicianul F. Zwicky în domeniul ingineriei mecanice, pentru a crea noi motoare cu reacție, dar acum este folosită în diverse domenii, inclusiv în scrierea de scenarii.

Scopul Analizei Morfologice este de a **identifica soluții inovatoare pentru probleme complexe** care sunt compuse din mai mulți factori, prin **definirea dimensiunilor și a categoriilor posibile** și apoi prin selectarea **tiparelor creative de categorii**.

Analiza morfologică reprezintă, de fapt, un set de metode care au aceeași structură. Această metodă împarte un sistem / produs / proces în componentele sale esențiale, fiecare component reprezentând o dimensiune într-o matrice multidimensională. Astfel, fiecare produs este considerat o sumă de atribute. Ideile noi se pot identifica prin căutarea, în matrice, a combinațiilor noi de atribute. Nu există o regulă clară de combinare a parametrilor. Scopul este de a obține un număr mare de idei.

Prezintă diverse avantaje: ne ajută să identificăm relații și configurații noi, care nu sunt evidente, sau care au fost ignorate de alte metode; încurajează identificarea și analizarea limitelor și extremelor diferitelor contexte și diferiților factori; prezintă avantaje clare pentru comunicarea științifică și pentru lucrul în echipă; ne permite să identificăm soluții posibile la probleme complexe caracterizate de parametri diferiți, cum ar fi:

- Varietate mare de date care pot oferi multiple combinații și permutări care nu au fost încă explorate
- Analiză sistematică a structurii viitoare a unui sistem și identificarea lacunelor.

Această tehnică necesită construirea unei matrice decizionale, bazată pe două elemente care caracterizează problema:

- Dimensiuni: parametri generali pe baza cărora este posibil să descrii o problemă (coloanele)
- Categoriile: parametri particaliari pe baza cărora dimensiunile identificate pot varia (rândurile)

VALOARE			
PARAMETRUL			
Parametrul A			
Parametrul B			
Parametrul C			
Parametrul D			

Această abordare începe prin identificarea și definirea parametrilor (dimensiunilor) problemei complexe, și acordarea de valori sau condiții relevante fiecărui parametru. O matrice decizională se construiește prin analiza parametrilor într-o matrice n-dimensională. Fiecare celulă conține o valoare, astfel ducând la o configurație specifică.

Scopul este de a examina toate configurațiile posibile, pentru a le identifica pe cele mai viabile, practice, interesante. În acest sens, se marchează câmpul care poate fi considerat "un spațiu-soluție". Acest câmp reprezintă configurația care satisface anumite criterii.

Cu toate acestea, un câmp decizional poate conține între 50.000 și 5.000.000 configurații, imposibil de analizat. De aceea, pasul următor presupune o analiză a relațiilor interne dintre parametri, pentru a reduce toate combinațiile contradictorii.

Acest pas se realizează printr-un proces de evaluare: toate valorile parametrilor din matricea decizională sunt comparate, câte două. Astfel se evaluează dacă perechea respectivă reprezintă o relație relevantă. Nu se referă la cauzalitate, ci doar la consistență internă.

Cele 5 etape ale procesului, care se repetă, sunt:

**Etapa 1** → Problema trebuie să fie formulată foarte clar.

**Etapa 2** → Toți parametrii importanți trebuie să fie localizați și analizați. Odată ce parametrii sunt identificați, poate fi construită o matrice care conține parametrii pentru o dimensiune. A doua dimensiune este determinată prin tema problemei.

**Etapa 3** → Se construiește matricea morfologică ce conține toate soluțiile posibile.

**Etapa 4** → Toate soluțiile din matrice sunt analizate și evaluate, în raport cu scopurile care trebuie atinse.

**Etapa 5** → Soluțiile optime sunt alese și puse în practică, dacă există mijloacele necesare. Aceasta presupune, de obicei, un studiu morfologic suplimentar.

### 2.2.1 Matricea Decizională – Studiu de Caz

Garantarea Veniturilor Magazinelor în Perioada de Lockdown			
Livrare	Produse	Caracteristici	Tehnologie
Motocicletă	Alimente	Rapiditate	Realitate augmentată
Bicicletă	Medicamente	Sustenabilitate	Aplicații
Dronă	Băuturi alcoolice	Disponibilitate	Brățară
Take Away	Îmbrăcăminte / încălțăminte	Comenzi automate	Website

Acest exercițiu presupune analizarea categoriilor de mai sus pentru a identifica unul sau mai multe spații concurențiale.

Participanții pot adăuga și alte categorii / dimensiuni pentru a demonstra că au înțeles cele două concepte.

Participanții trebuie să țină cont de ce servicii există deja (de ex. **Bicicletă – Alimente – Rapiditate – Aplicație**), încercând să identifice:

- idei complet noi** (de ex. **Dronă → Medicamente → Comenzi Automate → Brățară**) pentru oamenii care locuiesc singuri și sunt diagnosticați cu COVID-19, pentru a-și putea monitoriza nivelul de oxygen în sânge și / sau temperatura, trimiterea de notificări automate către medici, care pot da rețete de medicamente ce pot fi trimise cu dronele la cea mai apropiată farmacie, fără a avea vreun contact cu pacientul;
- îmbunătățiri la soluțiile existente** (de ex. **Biciclete → Alimente → Rapiditate & Sustenabilitate → Aplicație**, promovând un nou serviciu de livrare, sustenabil (utilizarea bicicletelor ca mijloc de transport unic, restaurante care au doar meniuri vegane, etc).

## 2.2.2 Matricea Decizională - Simulare

Promovarea Dietei Vegane				
Aspect	Ingrediente de bază	Preț	Impact	Locație
Băuturi	Fructe	Bani	Sănătate	Școală
Paste	Legume	Gratis	Mediu	Aparate automate
Gustări	Semințe	Activitate	Drepturile omului	Sala de sport
Bomboane	Fasole	Cupoane	Viața animalelor și plantelor	Autobuz

Dimensiunile și categoriile de mai sus pot fi folosite de către participanți atunci când construiesc matricea decizională.

Pentru a identifica dimensiunile este bine să se înceapă de la realitățile listate în timpul exercițiului de Gândire Laterală.

Spațiile concurențiale posibile sunt evidențiate cu două culori diferite (verde și portocaliu) și pot fi folosite în cazul în care participanții întâmpină dificultăți.

**Spațiul Concurențial Verde:** încurajarea adolescenților să folosească transportul public, promovarea bomboanelor făcute din fructe și legume, înlocuindu-le astfel pe cele cu un conținut ridicat de zahăr și / sau cele produse de branduri non-sustenabile (consumate în general de populația-țintă), folosirea de stimulente cum ar fi reduceri la prețul biletelor de autobuz la achiziția de gustări sustenabile pe bază de plante. Ar fi foarte bine ca această inițiativă să fie abordată într-un cadru mai larg, rezultat al unui parteneriat între Ministerul Transporturilor și firme producătoare de alimente vegane, având ca scop protecția mediului înconjurător prin promovarea de obiceiuri alimentare sănătoase.

**Spațiul Concurențial Portocaliu:** populație-țintă: persoanele care au abonamente la sala de sport.

### 3. Brainwriting – Generarea de Idei Scrise

Brainstorming este metoda cel mai des folosită pentru a găsi noi idei, dar nu mereu cea mai eficientă.

**Brainwriting (Generarea de Idei Scrise)** se poate folosi pentru rezolvarea celor mai multe probleme. Este folosită deseori în marketing, design și publicitate, dar capătă popularitate și în alte domenii. Este de preferat să folosim brainwriting atunci când există participanți care sunt prea extrovertiți – au tendința de a centraliza discuția – sau prea introvertiți – au probleme atunci când trebuie să se exprime liber.

Atunci când se aplică această metodă, problema trebuie definită foarte clar pentru a se putea obține idei cât mai relevante. Mare parte din succesul acestui proces ține de modul în care este definită problema.

Un alt aspect important este să ne asigurăm că există cel puțin șase persoane calificate, care să cunoască bine problema respectivă și să aibă experiență în domeniu.

Alegerea oamenilor potriviți este un factor de succes, aceștia având experiența necesară pentru a dezvolta soluții viabile.

**Scopul** acestei activități este de a defini idei posibile, inovatoare, bazate pe spațiile concurențiale selectate.

Participanții vor fi împărțiți în grupe (max. 5 persoane / grupă; aprox. 3-6 grupe). Fiecare grupă va primi câte o fișă pentru fiecare idee identificată (cate unul o dată). Pornind de la același spațiu concurențial, fiecare grupă va încerca să scrie o idee. După aceea, fiecare grupă va da fișa grupei din partea dreaptă și, inspirându-se din ideea deja scrisă de ceilalți, vor încerca să producă o idee asemănătoare, o îmbunătățire a ideii sau o idee complet nouă.

Exercițiul se încheie atunci când o fișă a trecut pe la toate grupele. În acest moment, fiecare grupă va alege ideea cea mai bună dintre cele de pe fișă.

Această metodă prezintă următoarele avantaje:

- Generarea de idei multe într-un interval de timp scurt.
- Luarea în considerare a tuturor opiniilor.
- Dezvoltarea graduală de idei, prin colaborare.
- Obținerea unei viziuni ample și diverse a problemei examinate.

## 4. Evaluarea NAF

Odată ce ideile au fost scrise, se face o evaluare cu scopul de a alege una care poate fi aplicată și care răspunde la nevoi.

**Scopul** folosirii evaluării NAF este acela de a analiza ideile scrise și de a o alege pe cea mai interesantă, acordând fiecărei idei un scor (1-10) bazat pe următorii 3 factori:

1. **Noutate:** măsura în care ideea reprezintă o abordare nouă a problemei. Nu trebuie să fie ceva complet nou, dar poate fi ceva la care nu m-am gândit până în acest moment.
2. **Atractivitate:** măsura în care ideea pare interesantă și atractivă la prima vedere. Punctajul acordat acestui factor trebuie să fie unul ridicat; dacă se aleg idei cu punctaj mediu, acestea trebuie să fie explorate în detaliu pentru a analiza atractivitatea înainte de implementare.
3. **Fezabilitate:** măsura în care ideea pare realizabilă, nu abstractă. Punctajele egale sau mai mari de 8 sugerează o idee care poate fi implementată ușor, și pentru care trebuie definite doar aspectele tehnice (fonduri, timp, etc.). Punctajele egale sau mai mici de 5 fac ideea să merite a fi luată în considerare doar dacă la ceilalți 2 factori se obțin punctaje foarte mari.

Scorul total este suma celorlalte scoruri.

**OBSERVAȚIE:** Cel mai mare punctaj nu înseamnă, neapărat, că ideea respectivă este cea mai bună. Fiecare factor poate avea o importanță mai mare, în funcție de caz. De asemenea, în urma sesiunilor de brainstorming care urmează, participanții își pot reevalua ideile la care au dat punctaje mai mici.

## 5. Cardul Spațiului Concurențial

Odată ce ideile au fost scrise și evaluate, este timpul să le sintetizăm și să decidem care sunt cele mai interesante și potrivite pentru rezolvarea problemei. Acest lucru se poate face cu ajutorul Cardului Spațiului Concurențial.

Scopul acestuia este rezumarea informațiilor specifice referitoare la spațiul concurențial și la ideea aleasă, pe baza unui card care poate fi util la implementarea ulterioară.

Cardul este compus din următoarele elemente:

- Matricea Decizională: se va include matricea originală obținută prin identificarea categoriilor și dimensiunilor, pentru a ține cont de structura de ansamblu a problemei și pentru a putea reanaliza, oricând, matricea decizională.
- Spațiul concurențial selectat: acesta va fi evidențiat în cadrul matricei decizionale.
- Analiza categoriilor: informații adiționale pentru a argumenta alegerea categoriilor
  - De ce a fost aleasă această categorie?
  - Care sunt caracteristicile acesteia?
  - Care sunt principalele modele care pot fi luate ca referință?

Analiza spațiului concurențial:

- Ce competitori există deja în spațiul concurențial identificat?
- Cum pot să obțin un avantaj competitiv față de ceilalți competitori?
- În ce măsură are spațiul concurențial potențialul de a atrage noi clienți?
- Care sunt resursele (atât tehnice cât și umane) pe care ne putem baza pentru a implementa ideea?
- Ce servicii și canale de comunicare existente putem folosi?
- În ce mod poate ideea să inoveze piața de referință?
- Care este impactul social al ideii?

Ideea Propusă: descrierea ideii alese în timpul exercițiului de brainwriting



## 6. Etapele Modelului Spațiului Concurențial - Exerciții

### 6.1 Modulul 1 - Gândirea Laterală

Alegeți și definiți **problema** utilizând tehnica gândirii laterale:

**DEFINIȚIA PROBLEMEI** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

REALITĂȚI	PROVOCĂRI	SOLUȚII CREATIVE
1. _____	<b>Negare</b> _____ _____	<b>Identificarea Caracteristicilor</b> 1. _____ _____
2. _____		
3. _____	<b>Schimbarea Logicii</b> _____ _____	2. _____ _____
4. _____		
5. _____	<b>Exagerare</b> _____ _____	<b>Accentuarea Diferențelor</b> 1. _____ _____
6. _____		
7. _____	<b>Ideal</b> _____ _____	2. _____ _____
8. _____		

## 6.2 Modulul 2 – Dimensiunile Problemei – Studiu de Caz

Identificați **dimensiunile** problemei din exercițiul Provocare & Mișcare (Gândire Laterală)

### 6.3 Modulul 3 – Categoriile Dimensiunilor – Studiu de Caz

După identificarea dimensiunilor problemei, găsiți **categoriile** relevante pentru fiecare dimensiune. Marcați categoriile cu diferite culori.

## 6.4 Modulul 4 – Matricea Decizională

Odată ce au fost identificate dimensiunile și categoriile problemei, folosind metoda cercetare-acțiune, realizați matricea decizională a problemei identificate în exercițiul de Gândire Laterală.

## 6.5 Modulul 5 – Spațiul Concurențial

Identificarea **spațiilor concurențiale** ale problemei, prin aplicarea criteriilor spațiilor concurențiale.


## 6.6 Modulul 6 – Brainwriting – Generarea de Idei Scrise

Generarea de **idei inovatoare** bazate pe spațiile concurențiale identificate

 1. _____ _____ _____	 4. _____ _____ _____	 7. _____ _____ _____
 2. _____ _____ _____	 5. _____ _____ _____	 8. _____ _____ _____
 3. _____ _____ _____	 6. _____ _____ _____	 9. _____ _____ _____

## 6.7 Modulul 7 - Evaluarea

**Evaluarea și descrierea** spațiilor concurențiale cu ajutorul Analizei NAF și a Cardului Spațiului Concurențial.