



makesense

IO1 – Zbirka metodoloških orodij

Eulab Consulting Srl



Kazalo

Uvod.....	3
1 Provokacija in gibanje	4
1.2 PROVOKACIJA IN UKREPANJE – SIMULACIJA	6
2 Določanje konkurenčne arene	7
2.1 Akcijsko raziskovanje	7
2.2 Morfološke analize.....	10
2.2.1 Morfološka škatla – študija primera	12
2.2.2 MORFOLOŠKA ŠKATLA – SIMULACIJA	13
3 Brainwriting	14
3.1 N.A.F. ocenjevanje	14
4 Arena Card (Arenska kartica)	15
5 Koraki modela konkurenčne arene - vaje	17
5.2 Modul usposabljanja 2 – Razsežnost problema – študija primera	18
5.3 Modul usposabljanja 3 – Kategorije razsežnosti – študija primera.....	19
5.4 Module usposabljanja 4 –Morfološka škatla	20
5.5 Modul usposabljanja 5 – Konkurenčna arena.....	21
5.6 Modul usposabljanja 6 – Brainwriting	22
5.7 Modul usposabljanja 7 – Evalvacija	22

Uvod

Kaj pomeni biti inovativen? Po definiciji "**inovacija**" pomeni "novo idejo ali metodo ali uporabo novih idej in metod". V našem primeru, ko govorimo o inovativnosti, govorimo o pristajanju na nenehno spreminjajočo se realnost z uvedbo novega izdelka, materiala, tehnologije, organizacije, sistema trženja in/ali novih načinov komuniciranja.

Ključni element inovativnosti je ustvarjalnost, saj je izhodišče vsakega inovativnega procesa. Ustvarjalni proces vključuje 3 korake:

1. Opredelitev problema/predmeta raziskovanja
2. Kreativno združevanje zbranih informacij o problemu
3. Opredelitev inovativne rešitve

V zadnjih nekaj letih so Združeni narodi v svojem svetovnem poročilu o mladini za leto 2019 predstavili pomen spodbujanja posebne vrste podjetništva pri mladih: socialno podjetništvo. Ta tema, osredotočena na ustvarjanje vrednosti, je še posebej zanimiva za učitelje, ki se morajo vedno bolj sklicevati na soodvisnost med osebnim in družbenim razvojem v didaktičnih dejavnostih, ki imajo lahko ne le izobraževalni namen, ampak prispevajo tudi k ustvarjanju pozitivnega učinka na svet.

Zbirka metodoloških orodij je namenjena podpori učiteljem v tej smeri, saj zagotavlja orodja in metodologije poučevanja, ki temeljijo na integrirani uporabi *Modela konkurenčne arene*, ki se osredotoča na inovacije in razvoj, koristne za razvoj podjetniške kompetence, ki se prenese v šolski kontekst.

Akcijsko raziskovanje: pedagoška in raziskovalna metoda, ki jo je zasnoval socialni psiholog Kurt Lewin, pojmuje zbiranje in obdelavo informacij kot proces raziskovanja in učenja o sebi in svetu.

LITERATURA:

Definicija: <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>

Morfološka analiza: kreativna tehnika, ki jo je izumil astrofizik F. Zwicky na področju inženiringa in se uporablja za določanje *Konkurenčnih aren* problema. Namen magistrskega študija je najti inovativne rešitve za kompleksne probleme, za katere je značilno več vidikov, določiti njihove dimenzije in kategorije znotraj okvira ter izbrati kreativne vzorce, ki lahko predstavljajo inovativne rešitve problema, po merilih konkurenčne arene.

LITERATURA:

Gradivo za usposabljanje v več jezikih (angleščina, italijanščina, slovenščina): <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 Provokacija in gibanje

Da bi olajšali ustvarjanje idej, je treba na problem gledati z različnih zornih kotov. Tehnika Provokacija & Gibanje omogoča razvoj kreativne rešitve problema (*gibanje*) z oblikovanjem niza na videz nelogičnih misli (*provokacija*).

Ta tehnika je sestavljena iz **treh korakov**:

1. Opredelitev problema z naštevanjem dejstev o njem (*bolj kot so očitno, tem bolje*).

To fazo lahko imenujemo "ŠABLONA TEŽAVE" in je sestavljena iz približno 4 ali 5 dobro znanih dejstev o težavi.

Primer 1: «Inovacije na področju restavracij»

1. Stranke pridejo v restavracijo jesti
2. Treba je plačati račun
3. Zahteva vsaj kuharja in natakarja

2. Preoblikovanje teh dejstev v različne oblike nelogičnih misli

V tej drugi fazi sledi izbira ene izmed **3 RAZLIČNIH VRST PROVOKACIJE**.

- ▶ Negacija – zanikati resničnost stvari.

Primer:

Restavracija potrebuje vsaj kuharja in natakarja – dejstvo

Restavracija ne potrebuje vsaj kuharja in natakarja – negacija

- ▶ **Sprememba logike:** spremeniti vzročno-posledično razmerje, časovno zaporedje, semantično razmerje, itd.

Primer:

Restavracija zahteva vsaj kuharja in natakarja – dejstvo

Vsaj kuhar in natakar potrebujeta restavracijo – sprememba logike

- ▶ Pretiravanje – predlagati novo merilo (pogostost, velikost, količina itd.)

Primer:

Skuterji imajo 2 kolesi – dejstvo

Skuterji imajo 4 kolesa – pretiravanje

- ▶ Sanje – imeti željo, ki se zdi nemogoča

Primer:

Čakanje na avtobus je dolgočasno - dejstvo

Čakanje na avtobus je zabavno – sanje

3. Podrobno analizirati te nelogične misli, da bi videli, kaj je mogoče storiti, da bi jih uresničili.

Obstajata dva načina za vključitev tega tretjega koraka: povzemanje značilnosti ali osredotočanje na razlike. Ta zadnji korak je "gibanje".

Ko izločimo značilnosti, pridemo do "logičnih" posledic, zakaj je provokacija resnična.

Primer:

Restavracija zahteva vsaj kuharja in natakarja – dejstvo

Restavracija ne potrebuje vsaj kuharja in natakarja – provokacija

Stranke kuhajo in si postrežejo same – Gibanje- povzemanje značilnosti

V nasprotju z izločanjem značilnosti, pridemo, ko se osredotočamo na razlike, do tega, kaj je mogoče storiti, da bi provokacija postala dejstvo, torej se osredotočamo na razlike med dejstvom in provokacijo.

Primer:

Skuterji nimajo enake ravni udobja kot avtomobili – dejstvo

Skuterji imajo enako raven udobja kot avtomobil - provokacija

Skuterji imajo lahko sistem gretja/nastavljivo naslonjalo za hrbet in sedež/širše prostore... - gibanje – osredotočenje na razlike

DEFINICIJA PROBLEMA: PROMOCIJA VEGANSKE PREHRANE

DEJSTVA	PROVOKACIJE	UKREPI
1. Veganska hrana je draga	<p>Negacija</p> <p>Veganska hrana ni draga</p> <hr/>	<p>Povzemanje značilnosti</p> <p>1. Moje želje glede hrane so znane</p> <p>2. Moje prehranske preference je mogoče povezati z veganskimi alternativami</p>
2. Veganska hrana se zdi manj okusna	<p>Sprememba logike</p> <p>Veganska hrana me pozna</p> <hr/>	<p>Osredotočanje na razlike</p> <p>1. Veganska hrana je podobna znani in okusni hrani (po obliki in po barvah)</p>
3. Veganska hrana še ni dobro poznana	<p>Pretiravanje</p> <p>Veganska hrana ima takojšen dober vpliv na okolje</p> <hr/>	<p>2. Vključeni so videoposnetki o postopkih njihove priprave in primerjava z mesno hrano</p>
4. Veganska hrana dolgoročno dobro vpliva na okolje	<p>Sanje</p> <p>Veganska hrana se zdi bolj okusna</p> <hr/>	
5. _____		
6. _____		
7. _____		
8. _____		

2 Določanje konkurenčne arene

Koncept konkurenčne arene je bil uveden, da bi zagotovil nov model za lažjo identifikacijo svojih tržnih segmentov o tem, kje tekmovati in uvajati inovacije.

Uporaba akcijskih raziskav in uporaba morfološke analize v postopku določanja konkurenčnih prizorišč podjetjem omogoča sistematično načrtovanje možnih konkurenčnih prizorišč in uporabo vodstvene presoje za izbiro tistih, ki rastejo in za katere ima podjetje zmožnosti izkoriščanja. Opredeljevanje konkurenčnih aren omogoča podjetjem, da prepoznajo in raziščejo velik nabor možnih konfiguracij konkurenčnih aren. Razvita metoda opredeljevanja ima določene značilnosti:

1. Posebej se osredotoča na tržne meje in stike.
2. Vključuje menjalno in uporabno vrednost
3. Deluje kot učni proces, ki pospešuje praktično uporabo aren v poslovni strategiji in praksi

Konkurenčna arena je **najmanjše tržno območje, znotraj katerega je mogoče biti veljaven tekmeč**. Predstavljajo jo prekrivanja različnih segmentov trga, ki se med seboj križajo, vendar niso nujno skladni.

5 kriterijev:

1. **Logično** – kombinacija tržnih segmentov (kategorij), ki je logično verjetna
2. **Empirično** – konkretno uresničljivo v realnosti
3. **Normirano** – usklajeno z vrednotami in cilji Agende 2030
4. **Inovativno** – vključuje dodano vrednost, ki predlagano rešitev razlikuje od že obstoječih
5. **Integrativno** – ustvarjalno in uspešno združuje dejavnike ponudbe in povpraševanja

Po tej metodi se strategija tržnih inovacij osredotoča na to, **kje** tekmovati in ne kako, zahvaljujoč uvedbi koncepta **konkurenčne arene**. Ključ rasti je izdelava **subjektivne in sodelovalne definicije lastnega »trga« ali cilja** s pomočjo **akcijsko-raziskovalnega procesa**. Ko je trg/cilj definiran, je mogoče znotraj njega s pomočjo **morfološke analize** identificirati konkurenčne arene, da bi uvedli inovacije.

2.1 Akcijsko raziskovanje

Akcijsko raziskovanje – znano tudi kot participativno akcijsko raziskovanje (PAR), skupnostna študija, kooperativno raziskovanje, akcijska znanost in akcijsko učenje – je pristop, ki se običajno uporablja za izboljšanje pogojev in praks v raznolikem zdravstvenem okolju (Lingard et al., 2008; Whitehead et al., 2003). Vključuje zdravstvene delavce, ki izvajajo sistematične poizvedbe, da bi jim pomagale izboljšati lastne prakse, kar lahko posledično izboljša njihovo delovno okolje in delovno okolje tistih, ki so del njega – strank, pacientov in uporabnikov. Namen izvajanja akcijskih raziskav je doseči spremembe v posebnih kontekstih. Je pedagoška in raziskovalna metoda, ki jo je zasnoval socialni psiholog Kurt Lewin, zbiranje in obdelavo informacij pa pojmuje kot proces **raziskovanja in učenja o sebi in svetu**.



Tržna analiza se obravnava kot proces raziskovanja in učenja. Med akcijsko-raziskovalnim procesom se trenutki zbiranja podatkov (ki vključujejo deležnike, strokovnjake, stranke, itd) izmenjujejo s trenutki kolektivne refleksije, da bi sistematizirali zbrane informacije.

Orodje, ki se bo v tem primeru uporabilo, je **Dnevnik**, ki bi lahko pomagal pri zbiranju podatkov in zagotavlja vzorec vprašanj, ki so že organizirana na različnih tematskih področjih.

Postopek akcijskega raziskovanja na tem področju je mogoče uporabiti v dveh različnih okoliščinah: pri raziskovanju na **strani ponudbe** (raziskovanje meja trga) in pri raziskovanju **strani povpraševanja** (vključuje menjalno vrednost in uporabno vrednost).

Aksijsko raziskovanje na strani ponudbe vključuje ponovni premislek o mejah trga. To je ključni element inovativnega procesa. To je mogoče storiti z analizo tipologij strank, ki jim je še treba služiti, spreminjanjem ali razvojem novih izdelkov, uporabo novih distribucijskih kanalov, vstopanjem na nova geografska območja itd. To pomeni, da se na trg gleda kot na niz izdelkov in storitev, ki jih stranka dojema kot koherentni drug z drugim in uporabni za odziv na specifično potrebo.

Ta vrsta akcijske raziskave mora odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. Na katere vire (naravne, človeške, tehnologije, organizacije itd.) lahko svet računa pri reševanju problema?
2. Katere vire je treba razviti, da bi bolje rešili problem?
3. Katere rešitve že obstajajo za delno rešitev problema?
4. Kateri vidik obstoječih rešitev je treba izboljšati za boljše reševanje problema (npr. miselnost, tehnologijo itd.)?

Aksijsko raziskovanje na strani povpraševanja je sestavljeno iz raziskovanja izdelka, ki mora, da bi bil inovativen, ne samo v celoti ustrezati potrebam naročnika, ampak mora biti sposoben tudi predvideti njegove potrebe. Da bi to naredili, je koristno podrobno raziskati, kako uporabnik izdelek uporablja, slediti njegovemu lastnemu ciklu od dostave do odlaganja. Ta proces mora zagotoviti, da je njegova menjalna vrednost (njegova vrednost na trgu) povezana z njegovo uporabno vrednostjo (stopnja, do katere zadovoljuje potrebe strank). V tem primeru se na trg gleda kot na nabor strankinih potreb, ki jih je mogoče obravnavati z različnimi rešitvami in storitvami, ki tekmujejo med seboj. Ta vrsta akcijske raziskave mora odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. Na katere cilje neposredno in/ali posredno vpliva problem?
2. Kakšne so njihove potrebe v zvezi s težavo?
3. Katere od teh potreb je treba še ustrezno obravnavati?
4. Katere druge potrebe lahko štejemo za prednostne v prihodnosti?

Aksijska študija predpostavlja, da se družbeni svet nenehno spreminja in da sta tako raziskovalec kot raziskave del teh sprememb. Na splošno lahko akcijske raziskave razdelimo v tri kategorije: pozitivistične, interpretativne in kritične.

Pozitivistični pristop k akcijskemu raziskovanju, znan tudi kot »klasično akcijsko raziskovanje«, dojema raziskovanje kot družbeni eksperiment. V skladu s tem je akcijsko raziskovanje sprejeto kot metoda za preverjanje hipotez v resničnem okolju.

Interpretativna akcijska raziskava, znana tudi kot "sodobna akcijska raziskava", dojema poslovno realnost kot družbeno konstruirano in se pri izvajanju akcijske raziskave osredotoča na specifikacije lokalnih in organizacijskih dejavnikov.

Kritično akcijsko raziskovanje je posebna vrsta akcijskega raziskovanja, ki sprejema kritičen pristop do poslovnih procesov in stremi k izboljšavam.

Pri presoji primernosti akcijske raziskave za katero koli študijo je treba upoštevati naslednje značilnosti:

- Uporablja se za izboljšanje posebnih praks. Akcijska raziskava temelji na delovanju, vrednotenju in kritični analizi praks na podlagi zbranih podatkov z namenom uvajanja izboljšav v ustrezne prakse.
- Ta vrsta raziskav je olajšana s sodelovanjem številnih posameznikov s skupnim namenom
- Takšna raziskava se osredotoča na specifične situacije in njihov kontekst

Aksijsko raziskovanje opredeljujemo kot pristop, ki ga uporabljajo praktiki za izboljšanje prakse kot del procesa sprememb. Raziskava je vezana na kontekst in participativna. Je stalen učni proces, v katerem se raziskovalec uči in deli novo ustvarjeno znanje s tistimi, ki bi jim to lahko koristilo. V kontekstu praktičnega raziskovanja Hopkins (2002) trdi, da akcijsko raziskovanje združuje vsebinsko dejanje z raziskovalnim postopkom in da je urejeno s poizvedovanjem in osebnim poskusom razumevanja, medtem ko je vključeno v proces izboljšav in reform.

Z akcijskim raziskovanjem lahko pridobimo naslednje rezultate:

- Visoka stopnja praktične ustreznosti poslovne raziskave;
- Lahko se uporablja s kvantitativnimi in kvalitativnimi podatki;
- Možnost poglobljenega znanja o problemu.

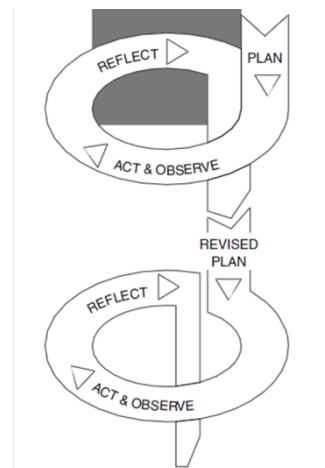
Pomembno je jasno razlikovati med akcijskim raziskovanjem in svetovanjem. Natančneje, akcijsko raziskovanje je obsežnejše od svetovanja, ker akcijsko raziskovanje vključuje tako akcijo kot raziskavo, medtem ko so poslovne dejavnosti svetovanja omejene akcije brez raziskave.

Aksijska raziskava je: v bistvu postopek na kraju samem, namenjen reševanju konkretnega problema, ki se nahaja v neposredni situaciji. To pomeni, da se v idealnem primeru postopek korak za korakom nenehno spremlja v različnih časovnih obdobjih in z različnimi mehanizmi (na primer vprašalniki, dnevniki, intervjuji in študije primerov), tako da se povratne informacije, ki izhajajo iz tega, lahko pretvorijo v spremembe, prilagoditev, spremembe smeri, redefinicije, kot je potrebno, tako da prinesejo trajno korist samemu tekočemu procesu in ne neki prihodnji priložnosti.

Spirala akcijskega načrta

Akcijska študija je participativna študija, sestavljena iz spirale naslednjih samo-refleksivnih ciklov:

1. Načrtovanje za začetek sprememb
2. Uvedba spremembe (delovanje) in opazovanje procesa uvedbe in posledic
3. Razmišljanje o procesih spreminjanja in ponovnega načrtovanja
4. Delovanje in opazovanje
5. Razmišljanje



Tisti, ki so preučevali različne vidike akcijskega raziskovanja, so predstavili tudi več drugih modelov. Priporočati ni mogoče nobenega posebnega modela, saj obstajajo različni modeli, ki imajo veliko podobnosti. Akcijski raziskovalci bi morali vedno sprejeti modele, ki najbolj ustrezajo njihovemu namenu.

2.2 Morfološke analize

To tehniko, ki se uporablja za prepoznavanje konkurenčnih aren, je ustvaril astrofizik F. Zwicky na področju strojništva, da bi razvil nove reaktivne motorje, vendar se zdaj pogosto uporablja na različnih področjih, vključno s pisanjem scenarijev.

Cilj uporabe Morfološke analize je **iskanje inovativnih rešitev za kompleksne probleme**, ki jih sestavlja več dejavnikov, **definiranje njihovih razsežnosti in možnih kategorij** ter izbiranje **kreativnih vzorcev kategorij**.

Morfološka analiza je pravzaprav skupina metod, ki imajo enako strukturo. Ta metoda razdeli sistem, izdelek ali proces na njegove bistvene pod-koncepte, pri čemer vsak koncept predstavlja dimenzijo v večdimenzionalni matriki. Tako se vsak izdelek obravnava kot skupek lastnosti. Nove ideje najdemo tako, da v matriki iščemo nove kombinacije atributov, ki še ne obstajajo. Ne zagotavlja nobenih posebnih smernic za kombiniranje parametrov. Ponavadi ponuja veliko število idej.

Ima več prednosti pred manj strukturiranimi pristopi, kot so: pomoč pri odkrivanju novih odnosov ali konfiguracij, ki morda niso tako očitne ali smo jih morda spregledali v množici drugih, manj strukturiranih metod; spodbuja prepoznavanje in raziskovanje mejnih pogojev, tj. meja in skrajnosti različnih kontekstov in dejavnikov; ima nedvomne prednosti za znanstveno komunikacijo in skupinsko delo; omogoča nam iskanje možnih rešitev kompleksnih problemov, za katere je značilno več parametrov, kot so:

- Bogastvo podatkov, ki lahko zagotovi množico kombinacij, permutacij, ki še niso raziskane
- Sistematična analiza prihodnje strukture industrije (ali sistema) in identifikacija ključnih vrzeli.

Tehnika zahteva konstrukcijo morfološke škatle, ki temelji na dveh elementih, ki označujeta problem:

- Dimenzije: splošni in široki parametri, na podlagi katerih je mogoče opisati problem (stolpci tabele)
- Kategorije: določeni parametri, na podlagi katerih se lahko identificirane dimenzije razlikujejo (vrstice tabele)

VALUE			
PARAMETER			
PARAMETER A			
PARAMETER B			
PARAMETER C			
PARAMETER D			

Pristop se začne z identifikacijo in definiranjem parametrov (ali dimenzij) problemskega kompleksa, ki ga je treba raziskati, in vsakemu parametru dodeli niz ustreznih "vrednosti" ali pogojev. Morfološka škatla je sestavljena z nastavitvijo parametrov drug proti drugemu v n-dimenzionalni matriki. Vsaka celica n-dimenzionalnega polja vsebuje eno določeno "vrednost" ali pogoj iz vsakega od parametrov in tako označuje določeno stanje ali konfiguracijo problemskega kompleksa.

To je bistvo: preučiti vse konfiguracije na terenu, da bi ugotovili, katere so možne, izvedljive, praktične, zanimive itd., in katere ne. Pri tem v polju označimo tisto, kar bi lahko imenovali "prostor rešitve". "Prostor rešitve" Zwickovega morfološkega polja je sestavljen iz podmnožice konfiguracij, ki izpolnjujejo nekatere kriterije.

Vendar pa lahko tipično morfološko polje vsebuje med 50.000 in 5.000.000 formalnih konfiguracij, veliko preveč, da bi jih pregledali ročno. Tako je naslednji korak v procesu analize in sinteze preučitev notranjih odnosov med parametri polja in "zmanjšanje" polja z izločitvijo vseh medsebojno nasprotujočih si pogojev.

To dosežemo s postopkom ocenjevanja navzkrižne skladnosti: vse vrednosti parametrov v morfološkem polju primerjajo med seboj po parih na način matrike navzkrižnega vpliva. Ko se preuči vsak par pogojev, se presodi, ali – ali v kakšnem obsegu – lahko par soobstaja, tj. predstavlja dosledno razmerje. Upoštevajte, da tukaj ni sklicevanja na vzročnost, temveč le na notranjo doslednost.

Poznamo 5 ponavljajočih se korakov postopka:

Korak 1 → Problem, ki ga je treba rešiti, mora biti formuliran zelo jedrnato.

Korak 2 → Lokalizirati in analizirati je treba vse parametre, ki bi lahko bili pomembni za rešitev danega problema. Ta korak se nanaša na identifikacijo parametrov, kar vključuje preučevanje problema in predstavitev rešitev za razvoj okvira. Koristno je razviti drevo ustreznosti, ki pomaga opredeliti dano temo. Ko so parametri identificirani, je mogoče sestaviti morfološko polje, ki navaja parametre vzdolž ene dimenzije. Drugo dimenzijo določa narava problema.

Korak 3 → Konstruira se morfološka škatla ali večdimenzionalna matrika, ki vsebuje vse možne rešitve danega problema.

Korak 4 → Vse rešitve v morfološkem okvirju so natančno pregledane in ovrednotene glede na namene, ki jih je treba doseči.

Step 5 → Izbrane so optimalno primerne rešitve in se ob ustreznih sredstvih tudi praktično uporabijo. Ta redukcija na prakso na splošno zahteva dodatno morfološko študijo.

2.2.1 Morfološka škatla – študija primera

Zagotovljeni zasluzki prodajaln v času zaprtja države (lockdown)			
Način dostave	Izdelki	Lastnosti	Tehnologija
Motor	Hrana	Pravočasna storitev	Razširjena resničnost
Kolo	Zdravila	Trajnost	Aplikacija
Dron	Alkoholne pijače	Vedno na voljo	Zapestnica
Odneseš s seboj	Oblačila/Čevlji	Avtomatsko naročanje	Spletna stran

Pri tej vaji bo treba analizirati zgornje kategorije, da bi opredelili eno ali več konkurenčnih področij.

Udeleženci lahko dodajo več kategorij/dimenzij, da dokažejo, da so razumeli koncept dimenzije in kategorij.

Pri tem mora udeleženec upoštevati, katere storitve že obstajajo/so že uveljavljene, saj ne bodo ustrezale merilom konkurenčnih aren (npr. vzorec **Kolo→Hrana→Pravočasna storitev→Aplikacija**), ki jih poskuša najti:

- Popolnoma nova rešitev** (npr. **Dron→Zdravila→Avtomatsko naročilo→Zapestnica** za ljudi, ki živijo sami in so okuženi s COVID-19 - s pomočjo zapestnice se spremlja raven kisika v krvi in/ali temperature, zapestnica pošlje samodejni alarm zdravniku, ta pa lahko predpiše potrebna zdravila, ki se iz najbližje lekarne s pomočjo drona brez stika dostavijo bolnikom na dom).

- b) **Izboljšava že obstoječih rešitev** (npr. **Kolo → Hrana → Pravočasna storitev & Trajnost → Aplikacija**, Spodbuja novo storitev dostave hrane, ki v celoti temelji na trajnosti (kot prevozno sredstvo se uporablja samo kolo, vključuje samo restavracije z biološkim/veganskim menijem itd.)

2.2.2 MORFOLOŠKA ŠKATLA – SIMULACIJA

Promocija veganske prehrane				
Videz/oblika	Glavne sestavine	Cena	Učinek	Prostor
pijače	sadje	denar	zdravje	šola
testenine	zelenjava	zastonj	okolje	prodajni avtomat
prigrizki	semena	aktivnost	človekove pravice	telovadnica
sladkarije	stročnice	kupon	življenje v divjini	avtobus

Zgornje dimenzije in kategorije se lahko uporabijo kot vhodni podatki za udeležence pri oblikovanju morfološke škatle.

Pri ugotavljanju razsežnosti je v veliko pomoč, če izhajamo iz dejstev navedenih med vajo Provokacija & Ukrepanje.

Možne tekmovalne arene so označene z dvema različnima barvama (zeleno in oranžno) in lahko služijo kot pomoč, če bi udeleženci imeli težave.

Zelena konkurenčna arena: ciljna publika so mladostniki, ki uporabljajo javni prevoz; promocija sladkarij iz sadja in zelenjave, ki nadomeščajo sladkarije z visoko vsebnostjo sladkorja in/ali so proizvedene pod blagovno znamko, ki ni trajnostna (ki jih ciljna skupina pogosto uživa), uporaba spodbud, kot je popust na avtobusno vozovnico ob nakupu trajnostnih prigrizkov na rastlinski osnovi. Bolj pomembno bi bilo pobudo vključiti v širši in obsežnejši okvir okoljske trajnosti, ki je rezultat partnerstva med Ministrstvom za promet in drugih blagovnih znamk veganske prehrane ter se osredotoča na varstvo okolja s spodbujanjem zdravih življenjskih navad (tako na področju potovanja kot prehrane).

Oranžna konkurenčna arena: ciljna publika so ljudje, ki so včlanjeni v **telovadnico/fitnes**.

3 Brainwriting

Brainstorming ali nevihta možganov je najpogosteje uporabljena metoda za ustvarjanje idej, vendar ni vedno najbolj učinkovita.

Brainwriting se lahko uporablja za rešitev skoraj vseh težav. Ta metoda se pogosto uporablja v marketingu, dizajnu in oglaševanju, vendar postaja vse bolj priljubljena tudi na drugih področjih. Pri ljudeh, ki so bodisi preveč ekstrovertirani – ponavadi so v centru razprave – bodisi preveč introvertirani – ki se težko odkrito izrazijo, je bolje uporabiti *brainwriting* kot tradicionalno nevihto možganov.

Pri uporabi tehnike *brainwriting* je treba skrbno in temeljito opredeliti problem, ki ga je treba rešiti, da bi med srečanjem ustvarili ustrežnejše ideje. Velik del uspeha tega procesa bo odvisen od tega, kako dobro je problem opredeljen.

Še en element, ki ga je treba upoštevati, preden se začne *brainwriting*, je zagotoviti, da obstaja šest usposobljenih ljudi za reševanje problema. Vsi izbrani ljudje za ta proces bi morali dobro poznati problem, s katerim se soočajo, in imeti izkušnje na tem področju.

Izbira pravih ljudi je še en velik korak k uspešnemu zaključku, saj bodo ljudje s pravimi izkušnjami najverjetneje razvili koristne rešitve.

Cilj: opredelitev možnih inovativnih idej na osnovi izbranih konkurenčnih aren

Opis: udeležence bomo razdelili v skupine (največ 5 ljudi/skupino; približno 3-6 skupin). Vsaka skupina bo prejela delovni list za vsako opredeljeno konkurenčno areno (eno na enkrat)

Vsaka skupina bo izhajala iz istih konkurenčnih aren in bo poskušala zapisati svojo idejo. Nato bodo skupine svoj delovni list posredovale skupini na njihovi desni, katere člani bodo po navdihu ideje, ki so jo zapisali člani predhodne skupine, poskušali ustvariti sorodno idejo, integracijo/izboljšavo ideje, ali pa popolnoma novo idejo.

Vaja se bo zaključila, ko bo sklenjen celoten krog. Na tej točki bo vsaka skupina izbrala najboljšo idejo na njihovem delovnem listu.

Ta metoda je sestavljena iz naslednjih prednosti:

- Generiranje številnih idej v kratkem času
- Poslušanje in upoštevanje mnenja vsakega udeleženca
- Postopen in skupen razvoj idej
- Pridobivanje celovite in razvejane vizije obravnavanega problema

PS: kot pripravljalo vajo bi lahko tehniko *brainwriting* preizkusili na primeru "organizacije rojstnodnevne zabave v času COVID omejitev".

3.1 N.A.F. ocenjevanje

Ko so ideje zapisane, sledi evalvacija, da izberemo tisto, ki velja za uporabno in ki ustreza potrebam problema.

Cilj uporabe N.A.F. Ocenjevalnega obrazca je oceniti ideje, ki so nastale z uporabo metode *brainwriting* in izbrati najzanimivejše tako, da vsaki ideji dodelite oceno (1–10) na podlagi 3 dejavnikov:

Opis: ocenjevalna tehnika, pri kateri vsaki ideji dodelimo oceno (1-10) na podlagi treh kriterijev:



1. **Novost:** v kolikšni meri zamisel predstavlja nov pristop k problemu. Ni nujno, da je to nekaj povsem novega, lahko je celo nekaj, o čemer osebno še nikoli nismo razmišljali.
2. **Privlačnost:** v kolikšni meri se zdi ideja na prvi pogled privlačna in zanimiva. Ocena tega dejavnika mora biti visoka; ideje s srednjo oceno, če so izbrane, je treba pred izvedbo bolje preučiti, da se izboljša njihova privlačnost.
3. **Izvedljivost:** stopnja, do katere je ideja konkretna in izvedljiva, ne pa abstraktna. Število točk, enako ali višje od 8, kaže na lahko izvedljivo zamisel, za katero je treba opredeliti zgolj tehnične vidike, kot so sredstva, čas itd. Število točk, enako ali nižje od 5, pomeni, da je zamisel vredna obravnave le, če sta preostala dva dejavnika dobila izjemno visoko število točk.

Skupna ocena je preprosto vsota ocen dejavnikov.

OPOMBA: višja skupna ocena ne pomeni, da je obravnavana zamisel najboljša; vsak dejavnik ima lahko različno težo glede na različne primere in probleme, da ne govorimo o tem, da lahko udeleženci na naslednjih srečanjih možganske nevihte zamisli, ki so prvič prejele nižje ocene, bolje ocenijo.

4 Arena Card (Arenska kartica)

Ko so ideje zapisane in ovrednotene, je čas, da jih vse združimo v tiste, ki naj bi bile najbolj zanimive in primerne za problem. To lahko storite s tehniko Arena Card.

Cilj te tehnike je povzemanje specifičnih informacij o izbrani konkurenčni areni in ideji na skupni kartici, kar je koristno tudi za prihodnje izvajanje.

Arenska kartico sestavljajo naslednji elementi:

- Morfološka škatla: izvirna matrika, sestavljena iz identificiranih kategorij in dimenzij, da se upošteva celotna struktura problema in omogoči, da se morfološka škatla kadar koli vrne v nadaljnjo analizo.
- Izbrana konkurenčna arena: znotraj morfološkega polja je potrebno označiti izbrani vzorec konkurenčne arene.
- analize kategorij za dodatne informacije o razlogih za izbiro kategorij.
 - Zakaj je bila ta kategorija izbrana?
 - Katere so njene glavne značilnosti?
 - Kateri so glavni modeli, na katere se lahko sklicujete?

Analiza konkurenčne arene

- Kateri konkurenti (če sploh so) že obstajajo na opredeljenem konkurenčnem področju?
- Kako lahko pridobim konkurenčno prednost pred drugimi konkurenti?



- Na kakšen način lahko konkurenčna arena privabi nove stranke?
- Na katere vire (tehnične in človeške) se lahko zanesemo pri izvedbi ideje?
- Katere že obstoječe storitve in komunikacijske kanale lahko uporabimo?
- Na kakšen način lahko ideja uvede novosti na referenčnem trgu?
- Kakšen je družbeni učinek ideje?

Predlagana ideja: opis ideje, ki je bila izbrana med vajo pisanja možganov



5 Koraki modela konkurenčne arene - vaje

5.1 Modul usposabljanja 1 - Provokacija in gibanje

Izberite in definirajte **problem** s tehniko Provokacija in Gibanje:

DEFINICIJA PROBLEMA: _____

DEJSTVA	PROVOKACIJE	GIBANJA
1. _____	Negacija _____ _____	Povzemanje značilnosti 1. _____ _____
2. _____		
3. _____	Sprememba logike _____ _____	2. _____ _____
4. _____		
5. _____	Pretiravanje _____ _____	Osredotočanje na razlike 1. _____ _____
6. _____		
7. _____	Dream _____ _____	2. _____ _____
8. _____		

5.2 Modul usposabljanja 2 – Razsežnost problema – študija primera

Identificirajte **dimenzije** problema, povezane z izbranim problemom v vaji Provokacija & Gibanje

5.3 Modul usposabljanja 3 – Kategorije razsežnosti – študija primera

Potem ko ste identificirali dimenzije problema, določite ustrezne **kategorije** za vsako dimenzijo. Označite različne kategorije z različnimi barvami.

5.4 Module usposabljanja 4 –Morfološka škatla

Zdaj, ko ste identificirali razsežnost problema in vsako kategorijo razsežnosti, z metodologijo akcijskega raziskovanja zgradite Morfološko škatlo v zvezi s problemom, ki je bil identificiran v vaji Provokacija & Gibanje

5.5 Modul usposabljanja 5 – Konkurenčna arena

Identificirajte **konkurenčne arene** problema z uporabo meril konkurenčnih aren.

5.6 Modul usposabljanja 6 – Brainwriting

Ustvarite **inovativne ideje** na podlagi identificiranih konkurenčnih aren.

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

5.7 Modul usposabljanja 7 – Evalvacija

Ocenite in **opišite** tekmovalne arene z uporabo N.A.F. ocenjevalnega obrazca in Arena kartice.