



InnoWork

2 MODULIS: ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA (VERSLO MODELIS), KŪRYBIŠKUMO PROCESAS IR INOVACIJŲ VALDYMAS

Projekto pavadinimas	“Inovatyvesnės darbo vietos link”
Projekto akronimas	InnoWork
Projekto nuorodos Nr.:	Nr.: 2014-1-BG01-KA202-001634



Erasmus+

Šis projektas finansuojamas remiant Europos Komisijai. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokį šiame leidinyje pateiktos informacijos panaudojimą.



TURINYS

I. Modulio apžvalga	3
II. Mokymosi turinys.....	4
Įvadas	4
1. Verslo modeliai, organizacinė struktūra, MVĮ ir inovacijos.....	4
2. Organizacinės struktūros ir kultūros vaidmuo	5
3. Verslo modeliai ir verslo modelio inovacija	7
4. Atviros inovacijos MVĮ.....	8
5. Atvirų inovacijų procesai.....	10
6. Inovacijų valdymas.....	13
Apmatymų užduotys, žaidimai, video ir kt.	14
III. Išvados	16
IV. Papildomi skaitiniai	17
V. Savarankiško testo klausimai	17
VI. Žodynas.....	18
VII. Bibliografija	20

I. Modulio apžvalga

Mokymosi tikslai	<i>Šis modulis suteikia galimybę MVĮ įgyti žinių, įgūdžių ir kompetencijų organizacinės struktūros srityje, todėl išauga inovatyvumas ir konkurencingumas:</i> <i>Žinios: Suprasti organizacinės struktūros, kultūros ir verslo modelių vaidmenį MVĮ inovacijoms ir inovacijų valdymui (ypač aktualu atviroms inovacijoms).</i> <i>Įgūdžiai: Gebėjimas identifikuoti ir kritiškai taikyti žinias, todėl auga organizacinės ir verslo modelio inovacijos ir atviros inovacijos.</i> <i>Kompetencijos: Stiprinti ir valdyti įmonės inovacijas ir konkurencingumą žinių visuomenėje per organizacinės struktūros ir atviros inovacijos.</i>
Mokymosi laikas	<i>Darbo krūvis: 2 valandos</i> <i>Laikas būtinas užduotims: 20 - 60 minučių</i> <i>Laikas būtinas savarankiško testo klausimams: 5 minutės</i>
Struktūra	<i>Šis modulis suskirstytas į 6 pagrindines temas:</i> - <i>Verslo modeliai, organizacinė struktūra, MVĮ ir inovacijos</i> - <i>Organizacinės struktūros ir kultūros vaidmuo</i> - <i>Verslo modeliai ir verslo modelio inovacijos</i> - <i>Atviros inovacijos MVĮ</i> - <i>Atvirų inovacijų procesai</i> - <i>Inovacijų valdymas</i>

II. Mokymosi turinys

Įvadas

Šis modulis įvertina, kaip struktūra, kultūra ir verslo modelis organizacijoje gali sustiprinti arba slopinti jos kūrybiškumą ir inovacijas bei kokie elementai ypač skatina arba trukdo tai. Procesas prasideda verslo modelių, organizacinių struktūrų, MVĮ ir inovacijų stebėjimu. Tada žiūrima į organizacinės struktūros ir inovacijų kultūros, verslo modelių ir verslo modelio inovacijų, atvirų inovacijų MVĮ, atvirų inovacijų procesų ir inovacijų valdymo vaidmenį.

Visų pirma, modulis orientuojasi į atviras inovacijas ir pabrėžia savo svarbą mažoms ir vidutinėms įmonėms bei MVĮ įtraukimą į atitinkamo tinklo veiklą bendradarbiaujant papildančiose arba abipusio intereso srityse. Modulis taip pat pabrėžia kūrybinių metodų svarbą verslo modeliams ir atviroms inovacijoms.

Šis modulis kviečia pažvelgti į organizacines struktūras ir verslo modelius iš naujos ir kūrybiškesnės perspektyvos.

1. Verslo modeliai, organizacinė struktūra, MVĮ ir inovacijos

“Gerų verslo modelių kūrimas yra ‘menas’... Šansai yra didesni, jei verslininkai ir vadovai turi gily supratimą apie vartotojų poreikius ir yra geri klausytojai bei greitai mokosi”.

David J. Teece [1]

Organizacinės struktūros ir verslo modeliai kartu su teisinga kultūra suformuoja erdvę, kurioje inovacijos gali augti ir klestėti. Organizacinės struktūros parodo ir nusako, kaip vaidmenys, atsakomybė, galia, ryšių sistemos ir kiti elementai yra organizuojami ir paskirstomi įmonėje [2]. Joje aprašoma, pavyzdžiui, ar organizacija yra hierarchinė, "plokščia", vertikali arba horizontali. Tuo tarpu verslo modelyje aprašoma, kaip bendrovė sukuria vertę ir daro pelną, ir kokius metodus ir priemones ji naudoja jiems pasiekti [3]. Organizacinė struktūra sukuria pagrindus organizacijos kultūrai, tuo tarpu verslo modelis gali būti šios kultūros išraiška. Jie yra tarpusavyje susiję ir kartu jie gali sudaryti inovacinių procesų ir valdymo inovacijų pagrindą.

Verslo modelis yra kuriamas, kai įmonė yra įsteigta. Jis formuoja dėl įmonės veiklos, klientų vertės kūrimo ir pristatymo ir bet kokių procesų, vedančių į tai, pagrindus. Verslo modelis yra kuriamas pagal įmonės valdymą ir todėl galima apmąstyti, kaip išreikšti valdymo prielaidas ir klientų poreikių matymą, taip pat, kaip geriausiai taikyti strategijas ir procesus pelningai naudai.

Klausimai apmąstymams

Koks jūsų verslo modelis?
Kaip jūs apibūdintumėte jį, jei jis būtų žmogus? Kokia tai būtų asmenybė?

Žinios įtakoja inovacijų lygį, patirtį ir MVĮ potencialą. Kai kurios idėjos gali būti mokslinių atradimų rezultatai, o kitos idėjos progresuojančios. Visos idėjos reikalauja, kad verslininkai ir MVĮ kurtų, ir jas išnaudotų, o taip pat joms taikytų kūrybiškumą ir problemų sprendimo metodus. Skirtingai nei didelės bendrovės, MVĮ dažnai veikia greičiau ir lanksčiau. Tai reikalinga alkanai kūrybiškumo ir nenusipėjusiai žinių visuomenei. Inovacijos MVĮ yra vertinamos kaip pokyčių sukėlėjai ekonomikoje, nes jie pristato naujus produktus ir paslaugas, ir efektyvesnius darbo metodus. Jie skatina ekonomikos vystymąsi ir stiprina ekonomikos ir visuomenės prisitaikymą prie naujų iššūkių.

Klausimai apmąstymams

Ar sutinkate su šia idėja, kad MVĮ dažnai veikia greičiau ir lanksčiau?
Ar buvo taip jūsų patirtyje?

Šiandien inovacijos plečiasi už įmonės ribų. Vidinių idėjų priklausomybė ("uždara inovacija") vystosi į "atviras inovacijas", kur susitinka vidaus ir išorės idėjos. Tai padarė galą didžiųjų įmonių "žinių monopolijoms" ir atvėrė inovacijas naujoms įmonėms ir MVĮ, dalyvaujančioms žinių perdavimo tinkluose su universitetais, didelėmis bendrovėmis ir kitais žaidėjais.

Yra trys svarbiausi elementai, įgalinantys inovacijas įmonėje: kūrybiškumas, inovacijos kultūros kūrimas ir valdymas.

Apie inovacijų kultūros kūrimą skaitykite **3 modulyje**
Apie inovacijų kultūros palaikymą skaitykite **4 modulyje**

2. Organizacinės struktūros ir kultūros vaidmuo

Šiandien organizacijos vis labiau paremtos žiniomis, o jų išlikimas ir sėkmė priklauso nuo jų kūrybiškumo ir inovatyvumo. Labiau nei organizacinė struktūra, organizacinė kultūra atrodo turi įtakos, kaip kūrybiškumas ir inovacijos yra skatinamos organizacijoje. Pasak inovatyvaus klimato ar inovatyvios aplinkos organizacijoje tyrimų, yra vertybės ar matmenys, kurie įtakoja organizacinį kūrybiškumą ir inovacijas. Vertybės, kaip lankstumas (įskaitant autonomiją, įgalinimą, sprendimų priėmimą ir t.t.), bendras komandinis darbas ir bendravimas gali skatinti kūrybiškumą ir inovacijas. Kita vertus, vertybės, kaip pavyzdžiui, standumas, kontrolė, nuspėjamumas, stabilumas ir hierarchinės struktūros trukdo kūrybiškumo ir inovacijų skatinimą. [4, 5, 6]

Kiti esminiai organizacinės kultūros elementai, leidžiantys inovacijas, yra [4, 5, 6]:

- ➔ **Darbuotojų dalyvavimas ir įsipareigojimas savo darbui, bei prasmės radimas savo darbe skatina kūrybiškumą ir inovacijas.** Vadovybė turėtų skatinti darbuotojus, o ne juos kontroliuoti, ir leisti jiems laisvai atlikti tuos uždavinius ir pasiekti tikslus kūrybiškai per gaires;
- ➔ Šiandieniniame darbiname gyvenime laiko trūkumas dažnai laikomas kliūtimi kūrybiškiems inovatyviems požiūriams. **Laiko stoka gali pasireikšti įprastiniais rezultatais.** Todėl svarbu, kad darbuotojai turėtų laiko pagalvoti apie savo veiklą prieš pradėdami veikti;
- ➔ **Konstruktivi ir teigiama atmosfera, o taip pat ištekliai ir parama iš vadovybės,** kai pristatomos naujos idėjos, yra labai svarbios;
- ➔ **Pasitikėjimas ir pagarba komandoje,** kad darbuotojai jaustųsi saugūs, kai kalba apie savo mintis ir pateikia skirtingus požiūrius, kurie yra labai svarbūs kūrybiškai ir inovatyviai organizacijai;
- ➔ **Rami aplinka su juokais ir pokštais,** priešingai nei griežta ir niūri aplinka, skatina kūrybiškumą ir inovacijas. Svarbu, kad personalas diskutuotų, aptartų priešingas nuomones ir gerbtų vieni kitų požiūrį. Rizikavimas ir suklydimas turėtų būti priimti kaip mokymosi proceso dalis, kai vykdomos naujos iniciatyvos. Kaip žurnalistas ir rašytojas Walter Lippman pareiškė, "*kur visi galvoja vienodai, niekas daug negalvoja*".

Ekvall [6] nustatė 10 organizacijos klimato matmenų, kurie turi įtakos organizaciniam kūrybiškumui:

1. **Iššūkis** (Kokie iškelti iššūkiai ir kaip emociškai įtraukti ir įsipareigoję darbuotojai savo darbui?)
2. **Laisvė** (Kiek laisvės darbuotojai turi sprenddami, kaip atlikti savo darbus?)
3. **Idėjų laikas** (Ar darbuotojai turi laiko apgalvoti dalykus prieš pradėdami veikti?)
4. **Dinamika** (Bendrojo aktyvumo lygis organizacijoje)
5. **Idėjų parama** (Ar yra pakankamai lėšų išbandyti naujas idėjas?)
6. **Pasitikėjimas ir atvirumas** (Ar žmonės jaučiasi saugūs dalindamiesi savo mintimis ir siūlydami skirtingus požiūrius?)
7. **Žaismingumas ir humoras** (Kiek atsipalaidavimo yra darbo vietoje – ar leidžiama pasilinksinti?)
8. **Konfliktai** (Kokiu mastu žmonės įsitraukia į tarpasmeninius konfliktus?)
9. **Diskusijos** (Kokiu mastu žmonės įtraukiami į gyvas diskusijas apie problemas?)
10. **Rizikos priėmimas** (Ar galima suklysti?)

Klausimai
apmąstymams

Įvertinkite savo organizaciją pagal viršuje aprašytus organizacijos klimato matmenis.

Kas įvertinama geriausiai, kas vidutiniškai, o kas mažiausiai? Kodėl jūs taip manote?

3. Verslo modeliai ir verslo modelio inovacija

Jeigu kultūra yra pakankama, gali būti įterpiamas verslo modelis ir sudaromos sąlygos inovacijoms. Sektoriaus nepriklausomų kriterijų rinkinys padeda nustatant verslo modelio kokybę [1] ir jo gebėjimą bendradarbiauti su organizacijos kultūra ir sudaryti sąlygas inovacijoms. Labai svarbu, kaip, pavyzdžiui, prekės ženklas, kad verslo modelis yra autentiškas. Autentiškas verslo modelis kartu su kultūra įpareigoja vadovybę ir personalą verslo planams, kurie juos motyvuoja ir pasireiškia visose jų veiklos srityse.

Klausimai apmąstymams

Ar jūsų verslo modelis autentiškas? Ar jis atsirado natūraliai? Ar jis toks vienintelis? Ar jaučiate jam aistrą? Ar tikite juo? Ar kiti juo tiki?

Geras verslo planas sukuria vertę ir įmonei, ir klientams. Pasak Teece [1], verslo modelio dizainas apima šiuos elementus kuriant vertę klientams, viliojant mokėjimus ir konvertuojant mokėjimus į pelną. Elementai sukuria ciklą:

- Nustatyti naudą klientui vartojant / naudojant produktus / paslaugas
- Nustatyti rinkos segmentus, į kuriuos orientuojamasi
- Patvirtinti prieinamumą
- Sukurti mechanizmus vertės fiksavimui
- Pasirinkti technologijas ir funkcijas, kurios turi būti įtrauktos

Kokios galimybės gali iš to kilti? Kas dar nebuvo padaryta? Ką galima padaryti kitaip? Kokie vidiniai elementai gali padaryti įmonę ypatingą? Dažnai MVĮ konkurencinis veiksnys yra mažesnis jų dydis. Mažesnis dydis leidžia joms greičiau prisitaikyti prie situacijos, o taip pat jos labiau linkę išbandyti ir taikyti naujus ir pažangius sprendimus. Neatrastų, alternatyvių ir netikėtų sprendimų ieškojimas daro įmonę išskirtinę ir lengvai įsimenamą, - pavyzdžiui, Žydrųjų vandenynų strategija (angl. Blue Ocean Strategy) ir partizaninis marketingas (angl. Guerrilla Marketing) gali teikti pagalbą ieškant alternatyvių metodų, veiklos ir verslo modelio plėtros. Jie abu teikia naudą iš netradicinio mąstymo ir kūrybiškumo, ir gali skatinti inovacijas verslo modeliuose. Svarbu prisiminti, kad daug inovatyvių, o dabar didelių bendrovių, kažkada buvo mažos ir naujos!

Skaitykite daugiau apie:

- Žydrųjų vandenynų strategija: <https://www.blueoceanstrategy.com>
- Kūrybiškas partizaninis marketingas: <http://www.creativeguerrillamarketing.com>
- Partizaninis marketingas: <http://gmarketing.com>

Be to, Teece [1] nurodė klausimus, kurie padeda identifikuoti kūrybiškumo ir inovacijų spragas ir galimybes verslo modelyje. Štai tie klausimai:

- Kaip produktas ar paslauga atneša naudą vartotojui? Kaip tai gali būti naudojama? Kiek inovacijos reikalauja papildomų sąlygų? Ar reikalingi papildymai jau prieinami vartotojui su norimu (galimu) tinkamumu ir kaina?
- Kas yra "gili tiesa", ką klientai iš tiesų vertina ir kaip įmonės paslaugos / produktai siūlo patenkinti

tuos poreikius? Kiek klientas gali "užmokėti" norėdamas gauti šią vertę?

- ➔ Kokio dydžio yra rinka? Ar produktas / paslauga išstobulinti palaikyti masinę rinką?
- ➔ Ar jau yra rinkoje alternatyvių pasiūlymų? Kuo pasiūlymas pranašesnis už juos?
- ➔ Kokiame savo evoliucijos lygyje yra pramonė? Ar atsirado „dominuojantis dizainas“?
- ➔ Kokios struktūros reikalingos suderinti veiklai, kuri turi būti vykdoma siekiant pristatyti vertę vartotojui? (turi būti apsvarstytos horizontali ir vertikali integracija bei užsakomosios paslaugos);
- ➔ Kiek kainuos pateikti produktą / paslaugą? Kaip šios išlaidos keičiasi, kai keičiasi apimtys ir kiti veiksniai?
- ➔ Kokia yra tinkamumo režimo prigimtis? Kaip imituotojai gali būti laikomi skyriuje, ir kaip vertybės turėtų būti pristatytos, įkainotos ir paskirstytos?

**Klausimai
apmąstymams**

**Ar galite nustatyti kūrybiškumo ir inovacijų spragas savo įmonėje
atsižvelgdami į šiuos klausimus?**

Gero ir funkcionalaus verslo modelio gali nepakakti, kai siekiama įgyti konkurencinį pranašumą [1] ir padidinti inovacijų galimybes. Verslo modelio inovacijomis siekiama kurti naujus sprendimus ir koncepcijas, jas įgyvendinti ir rasti naujų pajamų šaltinių, siekiant padidinti įmonės konkurencingumą ir pelningumą [7]. Verslo modelio inovacijos turi potencialą sukurti konkurencingą, bet daugiopą, o funkcionalumas ir teigiamas unikalumas yra reikalingi norint pasiekti visą potencialą.

Deja, vien tik sukurti verslo modelį nepakanka - jis turi būti nuolat prižiūrimas ir atnaujinamas. [1] Jeigu verslo modelis yra nepritaikytas konkurencinei aplinkai, bet kokios priemonės konkurencingumo didinimui (pavyzdžiui, aukštos kvalifikacijos darbuotojai arba aukštos kokybės produktai) gali nepateisinti savo veiklos potencialo. [1] Aktyviai naudojamas ir pritaikytas verslo modelis gali leisti taikyti kūrybiškumą ir inovacijas.

Apskritai, turint prieigą prie mažiau išteklių, MVĮ reikia rasti alternatyvius būdus ir šaltinius sukurti konkurencingumą. Išoriniai šaltiniai gali padėti šiame procese, suteikiant galimybes MVĮ rasti ir sukurti inovacijas ir pasiekti klientus [1]. MVĮ taip pat gali taikyti atviras inovacijas papildant savo mokslinius tyrimus, plėtrą ir inovacijas (R&D&I).

4. Atviros inovacijos MVĮ

MVĮ dažnai turi mažiau žmogiškųjų, finansinių ir kitų išteklių, reikalingų inovacijų veiklai nei didelės bendrovės. Taigi MVĮ konkurencingumas priklauso nuo jų gebėjimo atsinaujinti ir kaip šios inovacijos taikomos įmonės naudai. Vienas iš būdų didinti jų inovatyvumą ir kūrybiškumą yra bendradarbiavimas su įvairiomis suinteresuotosiomis šalimis ir tinklaveika.

Šiandien inovacijos vis daugiau ir daugiau atsiranda už organizacijos ribų, tinkluose, kuriuose dalyvauja skirtingi veikėjai. Šie veikėjai gali, pavyzdžiui, būti tiekėjai, pirkėjai ir vartotojai, universitetai, mokslinių tyrimų organizacijos, konsultantai, konkurentai, o taip pat interneto bendruomenės ir visi ekspertai už įmonės ribų. **Atvirų inovacijų koncepcija remiasi įmonės bendradarbiavimu su veikėjais už įmonės ribų, kuriant ir komercializuojant inovacijas** [8]. Per atviras inovacijas šie veikėjai tapo išorine organizacinės struktūros dalimi. Atvirų inovacijų modelis skatina įmones atverti savo procesus ir ieškoti naujų idėjų, technologijų, ir net produktų ir paslaugų už savo organizacijos ribų [9]. 2009 m. tyrimas parodė, kad pagrindinės priežastys MVĮ priimti atviras inovacijas iš tiesų yra neatsilikti nuo pokyčių rinkoje, kad galėtų patenkinti klientų poreikius, MTTP ir inovacijų efektyvumą ir įgyti naujos informacijos ir patirties. Tačiau didžiausi iššūkiai, susiję su atviromis inovacijomis, buvo dviejų ar daugiau bendradarbiaujančių įmonių organizacinių kultūrų patyrimas. [10]. Kita rizika ir iššūkiai atvirų inovacijų procese [11] yra informacijos ir specializuotų žinių (know-how) praradimas, aukštos koordinavimo išlaidos, didesnis sudėtingumas ir kontrolės praradimas, taip pat tinkamų partnerių radimas, ir laiko ir finansų suradimas atvirų inovacijų veiklai. Tinkama organizacinė struktūra gali padėti įveikti šiuos iššūkius.

Klausimai apmąstymams

Kokia jūsų organizacinė struktūra? Kokie yra Jūsų organizacijos iššūkiai?

Inovacijų procesas yra rizikingas ir sudėtingas, apima daug neaiškumų. Atviros inovacijos pabrėžia bendradarbiavimą ir kuriant, ir naudojant bei perduodant idėjas ir inovacijas [12, 13]. MVĮ ypatybės leidžia joms gauti pelną iš atvirų inovacijų net geresnį nei didesnių bendrovių. Yra keletas privalumų, pavyzdžiui, mažiau biurokratijos, gebėjimas greičiau reaguoti į rinkos pokyčius ir rizikuoti, ir dažnai jų labiau specializuotos žinios (*know-how*). MVĮ dažnai neturi MTTP ir inovacijų departamentų, ar formalizuotą MTEP ir inovacijų operacijų, todėl sistemingai naudojant *know-how* įvairių suinteresuotųjų šalių ir veikėjų vertė tinkle yra puiki galimybė MVĮ [14]. Taigi, atviros inovacijos turi potencialo pagerinti inovacijų pajėgumus MVĮ [15], galų gale, šūkis "nėra žaidimo, nėra pelno" taip pat taikomas atviroms inovacijoms!

Tinkama organizacinė struktūra padeda įgyvendinti atviras inovacijas [16], kartu ir sujungiant su organizacine kultūra. Tačiau absoliučiai "teisinga" organizacinė struktūra, įgalinanti atviras naujoves neegzistuoja. Dizainas, slypintis už procesų, kaip procesai veikia, kaip jie leidžia atviras inovacijas ir kaip veikia atviros inovacijos organizacijoje yra daug svarbesnis. [16]. Atvirų inovacijų svarba įmonės strategijai, personalo įgalinimas, kurį palaiko geras vadovavimas [16] ir tinkamas kultūros rėmimas taip pat turi pagrindinius vaidmenis šiame procese. Žmogus yra esminis atvirų inovacijų proceso veikėjas, užtikrintojas ir palaikytojas savo tinklais ir asmeniniais prisilietimais. Įmonės vadovybė turi galių sudaryti sąlygas ir įjungti šį potencialą. Elementai, leidžiantys atviras inovacijas turėtų būti integruoti į organizaciją ir jos kultūrą, įskaitant suinteresuotąsias šalis už organizacijos ribų, o idealiau atveju, jos turėtų būti įtrauktos į kasdienę veiklą [16]. Tokiu būdu, jie tampa natūralia organizacijos, jos procesų ir

jos kultūros dalimi.

Kai susiduriama su atviromis inovacijomis, įmonės veikia kaip individai: elementai gali būti aprašyti ir išvardyti, tačiau jie taikomi skirtingai kiekvienam individui ir skirtingomis sąlygomis. "Vienas tinka visiems" sprendimas neegzistuoja, tačiau sprendimai gali būti vertinami kaip reiškiniai ir realaus gyvenimo reprodukcijos, priderintos prie individualių poreikių ir stilių, gebėjimų, darbo aplinkos, ir visko, kas atitinka organizacijos tikslus [17].

5. Atvirų inovacijų procesai

Atvirų inovacijų procese galima panaudoti keletą metodų ir priemonių, siekiant sudominti suinteresuotąsias šalis. Wagner ir Piller [18] pateikia metodų rinkinį, kuris gali būti naudojamas atvirų inovacijų procese, o taip pat "klientų integracijos" (gauti informaciją) ir "technologijomis paremtuose" (įgyti sprendimo žinių) atvirų inovacijų procesuose (žr. pav. 1). Šiame procese labai svarbu išsiaiškinti, kokie yra poreikiai ir kaip jie gali būti geriausiai patenkinti - pavyzdžiui per vadovaujančius vartotojus, tikslines grupes, bendruomenės dalyvavimą ar konkursuose.



1 pav. Atvirų inovacijų metodai inovacijų procese pagal Wagner ir Piller [18].

Kūrybiška pradžia ir alternatyvūs sprendimai gali būti naudojami atvirose inovacijose. Pavyzdžiui, „Ateities plaukiojimo valtimi vizija“ pateikia atvirų inovacijų metodų naudojimo pavyzdį (konkrečiai

minios resursų metodą), kai ieškoma naujų produktų ir paslaugų idėjų. Tikslas buvo ieškoti ateities vizijos - laisvalaikio plaukiojant valtimis. Idėjų konkursas buvo pradėtas nusitaisius į dizaino studentus ar dizainerius visame pasaulyje.

Daugiau informacijos apie Ateities plaukiojimo valtimi viziją galima rasti čia:

<https://blogs.aalto.fi/visionfutureboating/>

Daugiau atvirų inovacijų modelių galima rasti čia:

- ES ir atviros inovacijos: <http://www.openinnovation.eu/open-innovation/>
- Straipsniai apie atviras inovacijas ir verslo modelių inovacijas:
- <http://openinnovation.net/about-2/open-innovation-definition/>
<http://openinnovation.net/category/business-model-innovation/>
- 100% atvirų inovacijų priemonių įrankis: <http://www.toolkit.100open.com/>
- Taip pat galite pažiūrėti video "Open innovation: proudly found elsewhere":
<https://www.youtube.com/watch?v=jNNz9poyKJs>

Klausimai apmąstymams

Ar jau turite patirties naudojant bet kurį iš šių atvirų inovacijų metodų / technikų? Ar tai kažkas, ką jūsų organizacija turėtų apsvarstyti?

Dizaino mąstymas

Kitas būdas, galintis padėti jums didinti kūrybiškumą, yra dizaino mąstymas. Tai holistinis procesas, kuris įgalina produktų, procesų ir paslaugų kūrimą tuo pačiu metu. Dizaino mąstymas yra metodas, kuriuo siekiama įgyti supratimą apie subjektą, verčia vartotojus atsižvelgti, generuoti ir vertinti sprendimus, apsvarstyti dalykus iš naujos, kūrybiškos ir holistinės perspektyvos, ir sukuria bei išbando koncepcijas ir sprendimus. Taigi jis įgalina atvirų inovacijų naudojimą vystant procesus.

IDEO aprašo dizaino mąstymo procesą kaip "sutampančių etapų, o ne tvarkingų žingsnių sekos sistemą", kuria siekiama palengvinti užduočių, veiklos ir grafikų planavimą [19]. Šis procesas nėra linijinis, bet gali grįžti į ankstesnius etapus pagal poreikį. Esminis dizaino mąstymo bruožas yra jo žmogumi paremtas metodas, kuris pasireiškia bendru darbo būdu ir taikant dalyvavimo metodus bendram kūrimui. Kitas svarbus bruožas yra nesėkmės ir klaidų pripažinimas, kaip svarbiausi elementai procese. [20].

Egzistuoja įvairūs dizaino mąstymo proceso modeliai - iš esmės etapai yra tokie patys, tačiau jie gali turėti skirtingus pavadinimus. Iš tikrųjų, visi modeliai prasideda nuo supratimą apie kontekstą ir projekto tikslo kūrimo. Pavyzdžiui Stanfordo dizaino mąstymo modelis [21] turi šiuos etapus:

- Suprasti: plėtoti konteksto supratimą.
- Stebėti: stebėti vartotojus ir taip susikurti supratimą apie juos.
- Apibrėžti: situacijos įžvalgos formuojamos čia, remiantis informacija surinkta ankstesniuose etapuose. Elementai, naudojami sekančiuose etapuose, aprašyti šiame etape.
- Suformuoti idėjas: idėjos ir sprendimai sugeneruojami čia.

- Prototipas: Pasirinkta idėja ar idėjos bus išvystytos iki prototipų, kurie bus išbandyti.
- Išbandymas: Konceptijos ir prototipai bus išbandyti ir, remiantis rezultatais, bus pritaikyti visi pakeitimai.

Stanfordo dizaino mąstymo modelio procesą taip pat galima rasti **5 modulyje**

Dizaino mąstymo pradžios taškas gali būti nustatyta problema ar pastebėta galimybė. Dizaino mąstymas naudoja įvairius metodus ir priemones, ypač kokybinius, todėl per visą procesą vartotojų požiūrį reikėtų laikyti mintyje. Tikslinių grupių klausymasis ir stebėjimas bei jų poreikių supratimas yra labai svarbus. Tai gali būti padaryta interviu, stebėjimu arba įtraukiant vartotojus į idėjų generavimo ir plėtros procesus, taip vedant į atviras inovacijas. Produkto pakeitimai po testavimo ir vartotojų atsiliepimų ar ankstesnių etapų veiksmų kartojimas yra šio proceso dalis. Galiausiai turėtų būti apsvastyta, kaip perspektyviausias idėjas padaryti konkretesnėmis, ir kaip siekti įgyvendinimo, o visų pirma supratimo, kas yra įmanoma techniniu, finansiniu ir organizaciniu požiūriu.

Įgyvendinimas taip pat yra kartotinis procesas. Bendrovė turi apsvastyti, kokie pajėgumai, partnerystės ir procesai yra reikalingi projektui įgyvendinti, tačiau plėtros projektas nesibaigia, kai rinkoje atsiranda naujas pasiūlymas. Vykstančio mokymosi, matavimų, vertinimo ir iteracijos planų kūrimas yra būtinas, kai siekiama ilgalaikių sprendimų. Inovacijos gali būti spontaniškos, o apie tai galite paskaityti daugiau 5 modulyje apie dizaino požiūrį.

Atvejo analizė: Metalpak Oy, MVĮ, įtraukusi išorinius veikėjus

Metalpak Oy gamina dažų konteinerius. Ji turėjo iššūkių dėl konteinerių, nes juos buvo sudėtinga naudoti, saugoti, perkelti. Jie sukėlė logistines problemas visoje tiekimo grandinėje ir privalėjo būti tobulinami. Atsižvelgdama į ribotus išteklius, Metalpak nusprendė kreiptis į mokslinių tyrimų ir plėtros organizaciją, kuri yra universiteto dalis - Vakarų Suomijos dizaino centras MUOVA. Tai buvo pirmasis išorinis veikėjas, įtrauktas į šį procesą.

MUOVA pradėjo dirbti su šiuo iššūkiu, pirmiausia ištirdama produkto reikalavimus. Norėdami gauti šią informaciją, jie dirbo su profesionaliais ir savamoksliais dailininkais, o taip pat ir su pardavimų personalu parduotuvėse. Jie buvo antroji išorės veikėjų grupė. Galų gale, jie taip pat buvo produkto kūrimo komandos dalis kartu su vidine Metalpak komanda. Vidiniai Metalpak veikėjai buvo bendrovės generalinis direktorius, rinkodaros vadovai, gamybos vadovai ir tyrimų ir plėtros vadovai.

Ši komanda kartu dirbo skirtinguose vystymo etapuose, įgijo supratimą stebėdami ir interviu metu, tikslindami vartotojų poreikius, koncepciją ir plėtrą bei vartotojo koncepcijų ir prototipų bandymus. Šio bandymo rezultatai buvo apdoroti kartu su bendrove, o visas procesas buvo apibūdintas bendradarbiavimu tarp bendrovės ir mokslinių tyrimų organizacijos bei visur dalyvaujant vartotojams. Vartotojai prisiėmė pagrindinį vaidmenį teikiant supratimą ir naujas idėjas, išbandant idėjas ir koncepcijas.

Atvejo analizę pateikė Vakarų Suomijos Dizaino centras MUOVA

Klausimai apmąstymams

**Kurie procesai jūsų įmonėje galėtų būti pagerinti atviromis inovacijomis?
Kas galėtų būti įtraukta? Kodėl turėtų būti įtraukta? Į ką turėtų būti
atsižvelgiama?**

6. Inovacijų valdymas

Gebėjimas nuolat diegti naujoves yra gyvybiškai svarbus verslo sėkmei. Jis turi tapti gerai apibrėžta funkcija ar procesu su patikimais įrankiais ir metodais, ir tai turėtų būti nuolat stebima ir prižiūrima. Hobcraft ir Philips [22] apibūdina inovacijų valdymą kaip "mechanizmų sistemą, skirtą suderinti tikslus, paskirstyti išteklius ir priskirti inovacijų sprendimų priėmimo instituciją visoje organizacijoje su išorės šalimis". Tai yra visų inovacinių iniciatyvų pagrindas, nes tai padeda planuoti, matuoti, valdyti ir iš naujo apibrėžti tvirtą inovacinę veiklą. Hobcraft ir Philips [22] apibrėžia pagrindinius proceso etapus:

1. Inovacijų struktūros pasirinkimas

- Inovacijos struktūra gali būti pasirinktas iš skirtingų inovacijų strategijų, struktūrų ir poreikių. Atsižvelgiant į tikslus ir kultūrą, kas galėtų būti tinkama jūsų įmonėje?
- Valdymas apibrėžia tikslus ir uždavinius, kurie padėtų pasirenkant inovacijų strategijas, struktūras, priemones, metodus, procesus, darbo srautus, vaidmenis ir atsakomybę ir valdo ir veda procesą

2. Inovacijų pagrindų apsibrėžimas

- Su kuriais strateginiais tikslais ir kitomis struktūromis turėtų būti susietos inovacijos?
- Holistinių koncepcijų ir struktūros supratimas padeda pamatyti galimybes ir sumažina riziką
- Kurie darbuotojai gali sukurti ir prižiūrėti inovacijas? Kokios jų užduotys ir vaidmenys? Kokia inovacijų proceso darbo programa? Kokie yra etapai ir esminiai žingsniai?

3. Inovacijų funkcijos kūrimo poreikių konfigūracija

- Kokie poreikiai, situacijos ir strateginiai reikalavimai slypi už inovacijų? Kodėl tai reikalinga?
- Gerai suprojektuotos struktūros duoda geresnius rezultatus: Kas, kaip ir kada tai vyksta? Kodėl jos reikalingos? Kas jas daro? Kokių įgūdžių reikia?
- Esama situacija, poreikiai, įmonės pobūdis ir savybės bei kiti kintantys elementai apibrėžia poreikius. Jie taip pat per laiką gali keistis natūraliai arba susitelkus į ką nors.
- Darbas su inovacijomis taip pat padeda plėtoti komandos įgūdžius.

Vadovybės įsipareigojimas yra labai svarbus, taip pat kaip ir inovacijų valdymo struktūra, kuri stebi procesą ir finansus. Be struktūros, planų ir procesų, siekiant inovacijų diegimo, turėtų būti imtasi apsvaistyti žmones, o asmenų ir grupių kūrybiškas elgesys turėtų būti skatinamas ir remiamas. Galiausiai, šis procesas turi būti nepertraukiamas. Nors tinklai yra funkcionalūs ir gali sukelti naujų partnerystių, padedančių pasiekti naują informaciją ir rezultatus, dalyviai turėtų būti atsargūs su intelektinės nuosavybės teisės (INT) klausimais, kaip ir su visų bendru darbu. Yra daug sprendimų ir daug pagalbos šiais klausimais. [23].

Klausimai apmąstymams

Kokias sąlygas ir procesus turite įmonėje inovacijų valdymui?

Visose veiklos srityse verta pasvarstyti naujus sprendimus žvelgiant į esamas sąlygas iš naujų perspektyvų. Kaip patarlė sako:

“Jūs negalite atrasti naujų vandenynų, jei neturite drąsos iš akių pamesti kranto.”

(Anonimas)

Apmąstymų užduotys, žaidimai, video ir kt.

Gerosios praktikos pavyzdžiai / Atvejo analizė / Užduotis	
Pavadinimas	Bendradarbiavimas su įvairiomis suinteresuotomis šalimis jūsų organizacijos inovacijų veikloje
Tikslai	Įgyti supratimą apie atvirų inovacijų koncepciją, esamą atvirų inovacijų veiklos pobūdį jūsų organizacijoje ir kaip tai galėtų būti sustiprinta.
Trukmė	20 minučių
Aprašymas	Išanalizuoti esamą atvirų inovacijų veiklos padėtį jūsų organizacijoje.
Klausimai apmąstymams	Su kuriomis suinteresuotosiomis šalimis jūs bendradarbiaujate kuriant naujas idėjas ir inovacijas? Kokia yra bendradarbiavimo apimtis? Ar bendradarbiavimas būti išplėstas ir kokios srityse? Su kuriomis suinteresuotosiomis šalimis jūs šiuo metu nebendradarbiaujate? Kokiais klausimais galėtumėte bendradarbiauti su jais? Kokie (bendro kūrimo) metodai gali būti naudingi šiame bendradarbiavime?
Atsakymai / Naudingi patarimai	Išanalizuokite esamą atvirų inovacijų savo organizacijoje padėtį: 1. Perskaitykite pavyzdį (Metalpak) šios užduoties pagrindu. 2. Dabar apžvelkite savo organizaciją naudodami žemiau esančių klausimų sąrašą ir surašykite atsakymus pasirinktame formate (elektroniniame ar popieriniame): a) Su kuriomis suinteresuotomis šalimis jūs bendradarbiaujate kai vystote naujas idėjas ir inovacijas? b) Kokios bendradarbiavimo apimtys? c) Ar gali būti išplėstas bendradarbiavimas ir kokiose srityse? d) Su kuriomis suinteresuotosiomis šalimis jūs šiuo metu nebendradarbiaujate? e) Kaip galėtumėte su jais bendradarbiauti? f) Kokius (bendro kūrimo) metodus galėtumėte naudoti šiame bendradarbiavime? 3. Palyginkite savo ir kolegų iš jūsų organizacijos rezultatus. Pagalvokite, pavyzdžiui: Kokios egzistuojančios struktūros? Kokie stipriausi taškai? Kokias spragas galima nustatyti? Kur yra potencialios galimybės?
Įgyvendinimas	Užduotis gali būti atliekama organizacijos viduje arba ją galima atlikti ir bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis. Svarbiausia idėja yra savarankiški apmąstymai ir mokymasis bei įžvalgų įgijimas iš proceso. Šie elementai galiausiai gali būti naudojami įmonės plėtrai, pvz. išankstinis pasiruošimas strategijos dienai.

Gerosios praktikos pavyzdžiai / Atvejo analizė / Užduotis

Pavadinimas	Kūrybiško proceso ir metodų taikymas kuriant naujus produktus, paslaugas, sistemas
--------------------	--

	ar proceso idėjas
Tikslai	Išmokyti surinkti vartotojo informaciją, susijusią su organizacijos pasiūlymu ir ją panaudoti vystant tobulinimo idėjas.
Trukmė	10 minučių Reikia daugiau laiko, jei pasirenkama tikslinė grupė
Aprašymas	Pagalvokite apie savo organizacijos pasiūlymus, kurie, jūsų nuomone, galėtų būti vystomi, nes ne visiškai atitinka esamus vartotojų poreikius. Kaip galėtumėte sužinoti, kaip skirtingos vartotojų grupės galėtų pagerinti pasiūlymą?
Klausimai apmąstymams	Kaip galite sužinoti, kokias vartotojų grupes turi jūsų pasiūlymas? Kaip (kokiais metodais) galite pasiekti juos ir įtraukti į patobulinimo idėjų ar net naujų pasiūlymų kūrimą?
Atsakymai / Naudingi patarimai	Kodėl gi nesukurti tikslinės grupės, kuri išanalizuotų temą? Kalbėkite laisvai su kitais grupės nariais, arba apsvarstykite galimybę pakviesti išorės suinteresuotąsias šalis išreikšti vartotojų nuomonės įvairovę.
Igyvendinimas	Aptarkite savo nuomonę su kitais įmonėje ir už jos ribų. Planuokite idėjų įgyvendinimą, atsižvelgiant į realius etapus ir grafikus.
Techninis įgyvendinimas	Gali būti naudinga pateikti proceso registravimo formas ir įgyvendinimo planą

2 modulio užduotis (ŽAIDIMAS)

Pavadinimas	Klientų kelionės žemėlapis
Tikslai	Dalyvių tikslai yra atrasti kūrybinius procesus, remiantis dizaino požiūriu. Šis pratimas plečia jų supratimą apie paslaugą kliento akimis. Pabaigoje, vartotojas gali bandyti rasti "kelionės" trūkumus tiek iš vartotojo, tiek iš paslaugų teikėjo perspektyvų. Siekiama, kad dalyviams geriau pažintų klientų poreikius.
Trukmė	10 minučių
Aprašymas	Klientų kelionės žemėlapis yra diagrama, apibūdinanti vartotojo kelionę, parodant skirtingus sąlyčio taškus, kurie apibūdina jų sąveiką su paslauga. Šioje vizualizacijoje sąveika yra aprašyta žingsnis po žingsnio, kaip tradiciniai dizaino planai, bet kai kuriais aspektais skirtas didesnis dėmesys, pavyzdžiui, informacijos srautas ir naudojami fiziniai įrenginiai. Tuo pačiu metu tai yra aukštesnio lygio sintezė nei dizaino plane: pateikimas yra supaprastinamas per nereikalingos informacijos ir giliausių detalių praradimą. Klientų kelionės kartografavimas būdas, kuriuo lengvai apibūdinamas galimas scenarijus ar pažymima patirtis per esamas paslaugas. Tuščias kelionės lapas ir kortelių, atstovaujančių sąlyčio taškus, rinkinys yra reikalingi nustatyti veiklos pagrindui. Tada pagal konkretų kontekstą ir

	sesijos tikslą gali būti sukurtos įvairios žaidimo sąlygos ir taisyklės. Uždutis prasideda nuo to, kad vartotojas turi pasirinkti personą (arba sukurti personą nuo nulio), apibrėžti šiai personai tikslą, surinkti sąlyčio taškus, kurie leistų pasiekti šį tikslą ir apibūdinti patirties srautą per skirtingus taškus ant "prezi" sukurtos lentos. Kortelės suteikia vizualinę pagalbą, kuri palengvina supratimą ir veiklos ir sąlyčio taškų sekos surinkimą, kurie apibūdina aptarnavimo patirtį. Konkretus pavyzdys naudojamas užduotyje seka iš transportavimo projekto. Aukšto lygio sudėtingumas atsirado dėl to, kad transporto klientai dažnai "pasidaliję klientai" tarp kelių operatorių, kurie yra reikalingi, kad žmonės galėtų judėti iš taško A į tašką B. Žemėlapis bando perimti šį sudėtingumą parodydamas skirtingus sąlyčio taškus santykiuose su įvairiais subjektais (viešosiomis įstaigomis, transporto operatoriais, vietos ir regionų valdžios institucijomis).
Klausimai apmąstymams	1. Ar užduotis jums buvo naudinga? 2. Ar išmokote ką nors naujo? 3. Ar įsivaizduojate save kliento vietoje? Kaip jaučiatės? 4. Kokie kelionės "pagrindiniai punktai"? 5. Ar gali "klientų kelionės žemėlapis" būti taikomas jūsų įmonės teikiamoms paslaugoms?
Įgyvendinimas*	http://360connext.com/customer-touchpoint/ http://www.servicedesigntools.org/tools/8 https://prezi.com/1qu6lq4qucsm/customer-journey-mapping-game-transport/

III. Išvados

Organizacinės struktūros ir veiklos modeliai yra toli nuo nuobodulio ir sustingimo. Jie įterpia kūrybiškumo ir inovacijų galimybes. Organizacinė kultūra yra kūrybiškumo ir inovacijų katalizatorius, o taip pat yra pagrindinis ingredientas, leidžianti atviras inovacijas. Atviros inovacijos suteikia MVĮ išorės struktūras, tinklus ir partnerystes, siekiant padidinti jų konkurencingumą. Atviros inovacijos gali duoti daugiau naudos iš kūrybiškumo modelių (pavyzdžiui, dizaino mąstymas) ir alternatyvių metodų, pavyzdžiui, partizaninis marketingas ir Žydrųjų vandenynų strategija gali veikti kaip katalizatorius didinant inovacijų lygį įmonėse per organizacines struktūras ir verslo modelius. Tačiau visada svarbu

prisiminti, kad reikia valdyti šį procesą. Vadovybės įsipareigojimas yra labai svarbus kuriant, leidžiant, palaikant ir valdant inovacijas per organizacines struktūras ir verslo modelius.

IV. Papildomi skaitiniai

Atvirų inovacijų platforma	http://www.openinnovation.eu/ Platforma, kuri suteikia informacijos apie atviras inovacijas ir jo naudojimą. Siekiama prisidėti prie atvirų inovacijų koncepcijos vystymosi ir žinių sklaidos Europos verslo bendruomenėje.
Atvirų inovacijų bendruomenė	http://openinnovation.net Naujausios žinios, tyrimai, diskusijos ir atvirų inovacijų paraiškos
Srities vadovas žmogumi paremtu dizainu pagal IDEO	http://www.designkit.org/ IDEO's srities vadovas daugiausia dėmesio skiria į žmogų nukreiptam dizainui, kaip pavyzdys, kaip dizaino mąstymas gali būti naudojamas ir kaip jis gali įtraukti vartotojus.

V. Savarankiško testo klausimai

1 klausimas: Kuris teiginys teisingas?	
1 atsakymas	Visos organizacijos turi tam tikrą organizacinę struktūrą
2 atsakymas	Organizacinė struktūra ir verslo modelis yra panašios sąvokos
3 atsakymas	Verslo modelis sukuriama tik po kelių metų nuo organizacijos veiklos pradžios
4 atsakymas	Klientai kuria organizacijos verslo modelį
5 atsakymas	Verslo modelis vargu ar gali būti organizacijos kultūros išraiška
Teisingas atsakymas(ai)	Visos organizacijos turi tam tikrą organizacinę struktūrą

2 klausimas: Kurios iš šių savybių yra stipriosios MVĮ pusės lyginant su didesnėmis įmonėmis, siekiant didinti inovacinį potencialą?	
1 atsakymas	Prisitaikymas
2 atsakymas	Valdymas
3 atsakymas	Mažas dydis
4 atsakymas	MTTP ir inovacijų veikla
5 atsakymas	Verslo modeliai
Teisingas atsakymas(ai)	Mažas dydis ir prisitaikymas

3 klausimas: Kurios iš išvardintų penkių vertybių <u>nelaikomos</u> skatinančiomis inovatyvumą organizacijoje?
--

1 atsakymas	Lankstumas
2 atsakymas	Autonomija
3 atsakymas	Stabilumas
4 atsakymas	Įgalinimas
5 atsakymas	Nuspėjamumas
Teisingas atsakymas(ai)	Stabilumas ir nuspėjamumas

4 klausimas: Kurie iš šių teiginių apibūdina atviras inovacijas?	
1 atsakymas	Išorinis finansavimas
2 atsakymas	Vartotojų įtraukimas
3 atsakymas	Rizika prarasti verslo idėją
4 atsakymas	Nedidelis įmonės dalyvavimas
5 atsakymas	Rizika prarasti informaciją
Teisingas atsakymas(ai)	Vartotojų įtraukimas ir rizika prarasti informaciją

5 klausimas: Kuris iš šių teiginių yra svarbus inovacijų valdymui?	
1 atsakymas	Finansavimo įstaigų įsipareigojimas
2 atsakymas	Valdymo įsipareigojimas
3 atsakymas	Inovacijų sistemos kūrimas
4 atsakymas	Valdymo sistemos kūrimas
5 atsakymas	Kūrybiškas elgesys
Teisingas atsakymas(ai)	Valdymo įsipareigojimas, inovacijų sistemos kūrimas ir kūrybiškas elgesys

6 klausimas: Kuris teiginys teisingas?	
1 atsakymas	Tam tikra organizacinė struktūra skatina inovacijas
2 atsakymas	MVĮ yra ekonomikos katalizatoriai
3 atsakymas	Verslo modelis nėra susietas su įmonės struktūra
4 atsakymas	Dizaino mąstymo modeliai įgalina atviras inovacijas
5 atsakymas	Inovacijos nereikalauja strateginių planų
Teisingas atsakymas(ai)	MVĮ yra ekonomikos katalizatoriai ir dizaino mąstymo modeliai įgalina atviras inovacijas

VI. Žodynas

Verslo modelis	<i>Verslo modelis aprašo, kaip bendrovės sukuria vertę klientui, skatina klientą pirkti produkciją ir daro pelną bei kokie metodai ir priemonės labiausiai tinka</i> <i>BusinessDictionary.com (n.a.). Business Model. Accessed 14.12.2015 at</i> <i>http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-structure.html, and</i>
-----------------------	---

	Teece. D.J., (2010), "Business Models, Business Strategy and Innovation", in Long Range Planning 43 (2010) 172e194, Published by Elsevier Ltd. http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8jiq8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf
Bendras kūrimas (Co-creation)	Bendras kūrimas gali būti apibūdinamas kaip bendro produkto ar paslaugų vystymo su kūrėjais ir suinteresuotosiomis šalimis bendradarbiavimo praktika. Bendras kūrimas yra atviros inovacijos forma: idėjos yra bendros, o ne pasilaikomos sau. (Pater, 2009) Pater, M. (2009), Pagrindiniai 5 bendro kūrimo principai ar ... iš ko susideda sėkmingas bendras kūrimas?, Fronteer strategijos, Amsterdamas http://www.thunderfactory.com/pdfs/Co%20creation%20principles%2011-09.pdf
Concept	Koncepcija yra idėja apie kažką ar kaip tai veikia. Koncepcija gali būti abstrakti ir dažnai yra apibūdinama žodžiu ir / ar vizualiai. Merriam-Webster Dictionary. URL: http://www.merriam-webster.com/dictionary/concept
Design Thinking	Dizaino mąstymas yra paremtas dizainerių mąstymo procesais, darbu ir kaip jis gali būti taikomas kitiems sektoriams. Tai mąstymo stilius (dizaino metodas), kuris apima, pavyzdžiui, orientaciją į sprendimus, holistinį požiūrį į problemas, rizikavimą ir empatijos taikymą. Cross, Nigel. (2011). Design Thinking: Understanding how designers think and work. Berg/Bloomsbury
Inovacijų klimatas	Klimatas (kultūra, aplinka ir t.t.) atverianti ir igalinanti inovacijas.
Inovacijų valdymas	Struktūra ir sistema, kuria siekiama valdyti ir reguliuoti inovacijas ir visas jų dalis (pvz., išteklius, tikslus, sprendimų priėmimą ir t.t.) visoje organizacijoje ir plėstis į organizacijos išorės šalis. Hobcraft, P. and Phillips J, (2012). Innovation Excellence blog. Critical Structure, Process, Design and Governance are Always Needed. Available at http://www.innovationexcellence.com/blog/2012/09/12/critical-structure-process-design-and-governance-are-always-needed/
Atvira inovacija	Sisteminis skatinimas ir įvairių vidinių ir išorinių šaltinių inovatyvioms galimybėms tyrinėjimas. Tai apima tyrinėjimo integraciją su įmonės galimybėmis ir ištekliais ir šių galimybių išnaudojimą įvairiais būdais (West & Gallagher, 2006) West, J & Gallagher, S. (2006), "Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software", R&D Management, Volume 36 Issue 3, pp. 319-331, June
Organizacinė struktūra	Organizacinė struktūra yra vaidmenų, atsakomybės, autoriteto ir komunikacijos ryšių struktūra, kuri sąmoningai suprojektuota atlikti organizacijos užduotis ir pasiekti jos tikslus. (Ottih 2008) Ottih, L.O. (2008). Modern Business: An Introduction. Port Harcourt: Pearl Publishers
Organizacinė kultūra	Organizacinė kultūra atstovauja organizacijos narių kolektyvines vertybes, įsitikinimus ir principus, ir yra tokių veiksmų kaip istorija, produktas, rinkos, technologija, strategija, darbuotojų tipai, valdymo stilius ir nacionalinės kultūros produktas. Kultūra apima organizacijos viziją, vertybes, normas, sistemas, simbolius, kalbą, prielaidas,

įsitikinimus ir įpročius. (Needle 2004)
Needle, D. (2004), *Business in Context: An Introduction to Business and its Environment*, ISBN 978 – 1861529923.

VII. Bibliografija

1.	Teece. D.J., (2010), "Business Models, Business Strategy and Innovation", in Long Range Planning 43 (2010) 172e194, Published by Elsevier Ltd. http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf
2	BusinessDictionary.com (n.a.). Organizational Structure. Accessed 14.12.2015 at http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-structure.html
3	BusinessDictionary.com (n.a.). Business Model. Accessed 14.12.2015 at http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-structure.html
4	Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. <i>European journal of innovation management</i> , 6 (1), 64-74.
5	Simantob,M & Lippi,R (2003), <i>Guia Valor de Inovação nas Empresas</i> , Globo; Brasil
6	Ekvall, G. (1983). <i>Climate, Structure and Innovativeness of Organizations: A Theoretical Framework and an Experiment – Report 1</i> . The Swedish Council for Management and Organizational Behavior, Stockholm.
7	TechTarget. (n.a.). Business Model Innovation definition. Accessed 14.12.2015 at http://searchcio.techtarget.com/definition/business-model-innovation
8	Chesbrough, Henry W. (2003). <i>Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology</i> , Boston, MA: Harvard Business School Press.
9	Bogers, M. & West,J. (2012). Managing Distributed Innovation: Strategic Utilization of Open and User Innovation. <i>Creativity and Innovation Management</i> , Volume 21, issue 1, pp. 61-75
10	Van de Vrande, Vareska & W. Vanhaverbeke, O. Gassmann (2010). Broadening the Scope of Open Innovation: Past Research, Current State and Future Directions. <i>International Journal of Technology Management</i> 2010; ;52; 3; 221–235.
11	Enkel, Ellen, O. Gassmann & H. Chesbrough (2009). Open R&D and Open Innovation: Exploring the Phenomenon. <i>R&D Management</i> 2009; 39, 4: 311-316.
12	Torkkeli, Marko & O-P Hilmola, P. Salmi, S. Viskari, H. Käki (2008). Avoin innovaatio Suomessa: yritysten, korkeakoulujen ja julkisen sektorin vuorovaikutus ja yhteistyö. Tekesin katsaus 233/2008. Helsinki 2008.
13	Huizingh, Eelko K.R.E (2011). Open Innovation: State of the Art and Future Perspectives. In: <i>Technovation</i> 2011; 31; 2-9.
14	Van de Vrande, Vareska & J.P.J. De Jong, W. Vanhaverbeke, M. de Rochemont (2008). <i>Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges</i> . Scales Research Reports H200819. Zoetermeer 2008.
15	Parida, V., Westerberg, M. & Frishammar, J. (2012). Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs: The Impact on Innovation Performance, <i>Journal of Small Business Management</i> , 50 (2), pp. 283-309
16	Innovation Management (n.a.). Organizational Process and Structures Supporting Open Innovation. Available at http://www.innovationmanagement.se/2014/04/04/organizational-processes-and-structures-supporting-open-innovation/
17	Mindtools (n.a.). Mintzberg's Organizational Configurations Understanding the Structure of Your Organization. Available at https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_54.htm The original Mintzberg's article is available at: https://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/Mintzberg-

	StructureIn5s-MgmtSci.pdf
18	Wagner, P., & F. Piller (2012). Increasing Innovative Capacity: Is your Company Ready to Benefit from Open Innovation Processes? Accessed on 14.12.2015 at http://performance.ey.com/wp-content/uploads/downloads/2012/02/Perfo.2-January-2012-Journal-v17-Increasing-innovative-capacity.pdf
19	IDEO (n.a.). About IDEO. What we do. Accessed on 14.9.2015 at: IDEO https://www.ideo.com/about/
20	Cross, Nigel. (2011). Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work. Berg/Bloomsbury
21	Stanford. The K12 Lab Wiki. Steps in a Design Thinking Process. URL: https://dschool.stanford.edu/groups/k12/wiki/17cff/Steps_in_a_Design_Thinking_Process.html
22	Hobcraft, P. and Phillips J, (2012). Innovation Excellence blog. Critical Structure, Process, Design and Governance are Always Needed. Available at: http://www.innovationexcellence.com/blog/2012/09/12/critical-structure-process-design-and-governance-are-always-needed/
23	OECD (2004). Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in Global Economy: Towards a More Responsible and Inclusive Globalization. Available at: http://www.oecd.org/cfe/smes/31919244.pdf