

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DEJAVNIKI USPEŠNOSTI INOVACIJSKIH PROJEKTOV
NA PRIMERU ZAVAROVALNICE**

Ljubljana, maj 2022

INGRID ULAGA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ingrid Ulaga, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Dejavniki uspešnosti inovativnih projektov na primeru zavarovalnice, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Anjo Svetina Nabergoj

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 17.6.2022

Podpis študentke: Ingrid Ulaga

KAZALO

UVOD	1
1 INOVACIJE IN INOVATIVNOST V PODJETJIH	3
1.1 Pojem inovacija	3
1.2 Inovacija kot izid.....	4
1.3 Inovacija kot proces.....	6
1.3.1 Glede na obsežnost inoviranja.....	7
1.4 Ambideksterne organizacije	9
1.5 Inoviranje v slovenskih podjetjih	9
1.6 Inovacije v času covida-19.....	10
2 GLAVNE INOVACIJSKE METODOLOGIJE.....	11
2.1 Dizajnersko razmišljanje	11
2.2 Vitki razvoj.....	15
2.3 Agilni razvoj	17
2.4 Povezava dizajnerskega razmišljanja, vitkega razvoja in agilnega razvoja .	18
3 DEJAVNIKI USPEHA INOVACIJSKIH PROJEKTOV	19
3.1 Podpora vodstva.....	21
3.2 Inovacijska sposobnost tima	23
3.3 Osredotočenost na potrošnika	26
3.4 Interdisciplinarno in medoddelčno sodelovanje	30
4 INOVACIJE NA PODROČJU ZAVAROVALNIŠTVA	32
4.1 Zgodovina zavarovalništva	32
4.2 Zavarovalništvo in izzivi panoge danes	34
4.3 Vodilna inovativna zavarovalniška podjetja	37
5 RAZISKAVA DEJAVNIKOV USPEHA INOVACIJSKIH PROJEKTOV NA PRIMERU ZAVAROVALNICE	39
5.1 Zasnova raziskave in metodologija	39
5.2 Vzorec in časovno obdobje raziskave.....	39
5.3 Opredelitev postopka izvedbe raziskave.....	40
5.4 Rezultati in analiza raziskave	41
5.4.1 Inovacije v zavarovalništvu in sprememba kulture	42
5.4.2 Inovacijske metodologije in proces inoviranja.....	48

5.4.3	Podpora vodstva	50
5.4.4	Inovacijska sposobnost tima.....	52
5.4.5	Osredotočenost na potrošnika	54
5.4.6	Interdisciplinarno in medoddelčno sodelovanje.....	55
6	DISKUSIJA IN PRIPOROČILA	56
7	OMEJITVE RAZISKAVE IN SMERNICE ZA NADALJNJE DELO.....	60
	SKLEP.....	61
	LITERATURA IN VIRI.....	62
	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Poslovni okvir s ključnimi vprašanji	16
Tabela 2:	Pregled delitve dejavnikov uspešnosti inovativnih projektov različnih avtorjev.....	20
Tabela 3:	Začetki in napredek v zavarovalništvu v posamezni državi.....	33
Tabela 4:	Vodilna zavarovalniška podjetja, njihovi logotipi in glavne značilnosti	37
Tabela 5:	Podatki o vzorcu in izvedbi intervjuja.....	40

KAZALO SLIK

Slika 1:	Inovacije kot proces	6
Slika 2:	Zemljevid inovacij	7
Slika 3:	Model dizajnerskega razmišljanja iz priročnika Hasso Plattner Institute of Design.....	12
Slika 4:	Preplet metod dizajnerskega razmišljanja, vitkega razvoja in agilnega razvoja....	19
Slika 5:	Inovacijski motor	28
Slika 6:	Prelivanje emotivne in kognitivne empatije	29
Slika 7:	Kronološki pregled zavarovalniške panoge	33

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Transkripcije intervjujev	3
Priloga 3: Primer kodiranja.....	44

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EU – (angl. European Union); Evropska unija

EIB – (angl. European Investment Bank); Evropska investicijska banka

P2P – Peer-to-peer poslovanje

Pr. n. št. – pred našim štejem

ZDA – Združene države Amerike

UVOD

Dandanes imajo vsa uspešna podjetja skupen cilj – biti vodilna na svojem področju. To lahko dosežejo tako, da so v stiku s potrošnikom in neprestano uvajajo uspešne inovacije, ki naslavljajo potrebe potrošnikov (O'Reilly & Tushman, 2004). Inovacije pripomorejo k razvoju novih izdelkov, procesov in strategij v podjetjih. Z inovacijami razvijemo nove trženjske strategije, poslovne modele, izboljšamo oskrbovalno verigo itd. Pri implementaciji inovacij v podjetju je treba razumeti inovacije kot proces in hkrati prevzeti inovacijsko mentaliteto (Kahn, 2018). Sposobnost podjetja, da vpelje uspešne inovacije, je ključna še posebej v času krize. V podjetjih je takrat pomemben izziv vzpostaviti in vzdrževati dolgoročno »sposobnost inoviranja« (Tamayo-Torres idr., 2016).

Problematika, obravnavana v magistrskem delu, se navezuje na vpeljevanje inovacij na področje tradicionalno konservativne, a danes hitro spreminjajoče se panoge zavarovalništva. Podrobno proučim dejavnike uspešnosti inovacijskega procesa na primeru izbrane zavarovalnice in tako ponudim vpogled v njeno delovanje.

Namen magistrskega dela je ugotoviti, kateri so posamezni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost inovacijskega procesa v zavarovalniškem podjetju, in kakšen je njihov vpliv. Zaradi aktualnosti raziskovanja teh področij bodo rezultate te raziskave lahko uporabile organizacije, ki si želijo inovativnejših in bolj uspešnih produktov. Na ta način želim prispevati k boljšemu razumevanju problematike inoviranja v panogah, ki so bile tradicionalno manj naklonjene inovacijam. **Cilj** magistrskega dela je pregledati in analizirati teorijo ter že opravljene raziskave na tem področju, kar mi omogoči, da opravi poglobljene intervjuje v izbranem podjetju ter odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja. Z interpretacijo rezultatov empiričnega dela dosežem namen magistrskega dela.

Temeljna **teza** magistrskega dela je, da na inoviranje v zavarovalniškem podjetju enakomerno vpliva več dejavnikov in metoda/-e inoviranja, ki jo/jih podjetje uporablja.

Raziskovalno vprašanje v magistrskem delu je »Kateri dejavniki vplivajo na uspešnost inovacijskih projektov na primeru zavarovalnice?«.

Teoretični del magistrskega dela sestavljajo štiri poglavja. V **prvem** poglavju magistrskega dela se osredotočim na inovacije in inovativnost v podjetjih nasploh. Dodatno ga razdelim na pet podpoglavij, v katerih opredelim pojme inovacija, delitev inovacij, ambideksterne organizacije, inoviranje na slovenskem trgu in inoviranje v času covid-19. Slovenski trg ima glede inoviranja svoje posebnosti, kot jih ima tudi čas epidemije.

V **drugem** poglavju opišem tri metodologije inovacij, ki jih uporabljajo uspešna podjetja, in njihovo kombinacijo. Gre za dizajnersko razmišljanje (angl. Design thinking), vitki razvoj (angl. Lean startup) in agilni razvoj (angl. Agile). Najboljša je kombinacija vseh treh, saj se metodologije med seboj dopolnjujejo in je vsaka od njih primerna na eni od stopenj razvoja novega izdelka ali storitve. Dizajnersko razmišljanje nam pomaga opredeliti problematiko

in poiskati rešitev z vpeljevanjem raznolikosti delovne ekipe in podrobno raziskavo potrošnikovih potreb (Brown, 2008). Vitki razvoj je pristop, ki olajša razvoj izdelka in njegovo testiranje, saj poveča učinkovitost in zmanjša tveganje. S pomočjo vitkega pristopa poslovanja je mogoče hitro preveriti ustreznost ideje in njeno uporabnost (Müller & Thoring, 2012). Agilni razvoj ni koristen le pri iskanju rešitev za problem, temveč tudi pri razvoju izdelka, ki bo na trgu vodilni (Kidd & Johnson, 2020).

Tretje, osrednje poglavje magistrskega dela opisuje dejavnike uspešnosti inovacijskih projektov. Pripravim pregled delitve dejavnikov po različnih avtorjih in po tem izberem tri, ki se najbolj pogosto pojavljajo oz. jim avtorji namenjajo največ pozornosti. Vsebino tretjega poglavja zato ustrezno razdelim na štiri podpoglavja – Vodstvo, Osredotočenost na potrošnika, Inovacijsko sposobnost tima ter Medoddelčno in interdisciplinarno sodelovanje.

Zadnje, **četrto** poglavje predstavi inovacije na področju zavarovalništva, saj je razumevanje zavarovalniške panoge ključno za razumevanje njihovih inovacijskih procesov. Pri tem prvo podpoglavje naslovi zgodovino zavarovalništva, drugo zavarovalniško panogo danes in izzive, s katerimi se sooča, tretje podpoglavje pa je namenjeno vodilnim podjetjem v panogi. Zgodovino je treba poznati, da lahko bolje razumemo sedanost. Panoga zavarovalništva je v zadnjih letih izpostavljena ogromnim spremembam. Ugotavljanje stopnje tveganja, nižanje stopnje uveljavljanja zavarovanja in predstaviti dodatno vrednost svojim uporabnikom zavarovalnicam predstavlja velik izziv. Še eno od pomembnih vprašanj, ki jih pesti, je, kako se približati mladim (Simon, 2019). Na trgu je že nekaj uveljavljenih podjetij, a vse večjo prepoznavnost dobivajo tudi tehnološke zavarovalnice – Insurtech (Bennett, 2020).

Metodologija. Pri pripravi teoretičnega dela uporabim sekundarne vire podatkov. Proučim znanstvene članke, zbornike, revije in določene odseke knjig, ki obravnavajo izbrano tematiko. S komparativno metodo proučeno teorijo združim v celoto. Za empirični del magistrskega dela uporabim metodo interpretativne fenomenološke analize. Podatke zberem s pomočjo polstrukturiranih poglobljenih intervjujev. Poleg poznane teme pogovora imam vnaprej pripravljen tudi spisek vprašanj in tematskih sklopov. Konkretna izvedba je kljub temu prilagojena situaciji in toku pogovora. Intervjuje izvedem s pomočjo enega od spletnih konferenčnih orodij in jih posnamem. Proučevani vzorec zajema šest posameznikov iz proučevanega podjetja. Pri tem upoštevam, da so ti posamezniki vpleteni v inovacijski proces tako z organizacijskega kot tudi s timskega vidika. Intervjujem sledi njihovo prepisovanje. Transkripte večkrat preberem, da se seznanim z vsebino. Glede na vsebinske povezave med določenimi intervjuji posameznim sklopom dodelim kode. Dele intervjujev s posamezno kodo združim in pripravim rezultate, v katerih vključim citate iz intervjujev in lastno interpretacijo povedanega. Ugotovitve teoretičnega dela povežem z zaključki raziskave. S tem preverim postavljeno tezo, kar mi je v pomoč pri oblikovanju priporočil podjetjem, ki se še posebej v času covida-19 trudijo izboljšati svoj inovativni proces.

1 INOVACIJE IN INOVATIVNOST V PODJETJIH

1.1 Pojem inovacija

Dandanes so inovacije prisotne povsod. Podjetja jih vključujejo v svojo vizijo, politiki jih v govorih redno uporabljajo, centri za inovacije na univerzah pa se vrstijo. Beseda inovacija je postala modna beseda (angl. buzzword) desetletja. Prepogosta uporaba je privedla do izgube razumevanja njenega pomena. Izgubile so se tudi pomembne lastnosti posameznikov in dejanja, ki vodijo do inovacij. Zaradi napačne interpretacije se inovacije mnogim organizacijam zdijo nedosegljive ali nepomembne, kar predstavlja velik problem v poslovnem svetu (O'Bryan, 2013). Razumevanje pojma inovacija je zato ključno za uspeh podjetij nasploh in inovacijskih projektov.

Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) (brez datuma) beseda inovacija pomeni »nov pojav, novost«, a Kahn (2018) v svojem članku navaja, da je prav ta razlaga premalo za dejansko razumevanje besede inovacija. Ni nujno, da je inovacija nekaj popolnoma novega in radikalnega, tudi manjši popravki izdelkov to niso. Čeprav radikalne inovacije zahtevajo večji finančni vložek kot inkrementalne, je njihova kombinacija ključna. Uspešna podjetja razumejo, da inovacija ni binarni fenomen in zajema vse od manjših novosti do tistih večjih.

Ena izmed napak, ki jo posamezniki in organizacije delajo, je tudi, da uporabljajo pojma inovativnost in inovativen kot sinonima za inovacijo, čeprav to nista. Beseda inovativen je pridevnik in po SSKJ (brez datuma) pomeni »nanašajoč se na bistveno izboljšanje, izpopolnitev, uvedbo česa novega«, inovacija pa je samostalnik. Beseda inovativnost je samostalnik, ampak opiše zmožnost in kapacitete inovacij v podjetju (Kahn, 2018). Jasno razumevanje inovacij je ključno za inovativnost v podjetju (Quintane, Casselman, Reiche & Nylund, 2011).

Schumpeter, ki ga nekateri nazivajo utemeljitelj teorije inovativnosti v ekonomiji, je inovacije definiral kot »nove kombinacije novega ali obstoječega znanja, virov, opreme ali drugih faktorjev, ki pomagajo reševati probleme v poslu« (Kogabayev & Maziliauskas, 2017).

Twiss in Goodridge (1989) sta inovacijo opredelila kot »proces, ki združuje znanost, tehnologijo, ekonomijo in management s tem, ko vpeljuje novosti in se razteza od nastanka ideje do njene komercializacije v obliki produkcije, izmenjave in porabe«. Afuah (1998) je pojem interpretiral kot »znanje, inkorporirano v produkte, procese in storitve«. Inovacije je razporejal glede na tehnologijo, trg in lastnosti organizacije, v kateri do njih pride.

Še eno izmed definicij sta podala Zahra in Covin (1994, str. 183), ki pravita, da je »inovacija življenjska sila korporativnega preživetja in razvoja«. Inovacije namreč igrajo osredno vlogo pri ustvarjanju vrednosti in kompetitivne prednosti.

Še enega izmed »tradicionalnih« pristopov k razlagi inovacije je ubral Kahn (2018). Po njegovem mnenju je inovacija definirana na dva načina:

1. predstavitev nečesa novega,
2. nova ideja, metoda ali naprava.

Prva definicija predstavi inovacijo kot izid, druga kot proces. Inovacije bi morale zajemati oboje. Podjetja, ki inovacijo razumejo le kot eno izmed teh dveh definicij, večinoma ne inovirajo uspešno. Osredotočanje izključno na izid pripelje do slabšega procesa in vodi v neučinkovitost (npr. podvojitev vloženega časa).

Nekateri avtorji navajajo, da je inovacija sestavljena iz nove ideje, njene implementacije v nov izdelek, storitev ali proces in vodi v rast nacionalne ekonomije, povečanje količine zaposlovanja in kreiranje čistega dobička inovativnih podjetij. Inovacija je nasploh kompleksen, dvoumen (angl. ambiguous) pojem in je predmet mnogih študij. Definicije se med seboj razlikujejo in raznolikost je vzrok, da ne obstaja več osrednja oz. glavna definicija. Ta pa je v poslovnem svetu še kako potrebna, saj bi se nanašala na več disciplin in pokrivala več področij inoviranja ter olajšala delo raziskovalcem in tistim, ki se srečujejo z inovativnimi projekti (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009). Povzamem lahko, da je inovacija konceptualizirana na mnogo načinov: kot predstavitev novih izdelkov ali procesov, inovacijska aktivnost v organizacijah, inovacijska zmožnost ali inovacijska vpletenost (Quintane, Casselman, Reiche & Nylund, 2011).

1.2 Inovacija kot izid

Izid je lahko inovacija produkta, procesa, trženjska inovacija, organizacijska inovacija, inovacija oskrbovalne verige ali inovacija poslovnega modela.

Produktna inovacija na trg pripelje nove storitve, izdelke, programe. Rezultat takšnih inovacij je znižanje stroškov, izboljšanje obstoječih izdelkov, nove linije izdelkov, novi uporabniki, nove kategorije izdelkov in popolnoma novi trgi (Kahn, 2018).

Znižanje stroškov v večini primerov ne pomeni spremembe videza izdelka, ampak zgolj spremembo v ceni. Pomembno je vzdrževanje primerne cene glede na konkurente in posledično vzdrževanje svojega položaja na trgu. Na primer leta 2010 je Nintendo znižal ceno izdelku Wii in ga s tem bolj približal svojim potrošnikom. Poteza je pritegnila pozornost medijev in povečala prodajo (Pepitone, 2009).

Kadar se podjetja odločijo za izboljšanje izdelkov, gre pri tem predvsem za izpopolnitev oblike ali funkcije. Izboljšani izdelek bo nadomestil starega in stari potrošnikom ne bo več na voljo. Lep primer tega je npr. nov, izboljšan pralni prašek, ki je »še boljši kot prej«. Izboljšanje izdelkov zajema tudi novo pakiranje, če se izdelek ne spremeni. Podjetja se velikokrat odločijo zgolj za njihove nove linije. Nove linije zajemajo nove prednosti oz.

funkcionalnosti izdelkov, ki jih izhodiščni izdelek nima. Edina razlika nove linije od izboljšanja izdelka je, da je rezultat izboljšanja nov izdelek, pri čemer starega ni več v prodaji, pri novi liniji pa je izhodiščni izdelek še vedno na voljo (Kahn, 2018).

Še ena izmed posledic produktnih inovacij so novi trgi. Podjetja jih lahko usvojijo z minimalnimi spremembami izdelkov. Na primer leta 2005 je globalna farmacevtska in zdravstvena organizacija ter proizvajalka zdravil Bristol-Myers Squibb najavila, da bodo svoja zdravila za hepatitis B prodajali tudi na Kitajskem. Zdravilo se je izkazalo za uspešno na trgu v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA). Spremenili so le jezik na pakiranju v kitajskega in dodali potrebne informacije, da so dosegli standarde in zahteve kitajskega gospodarstva (Bristol Myers Squibb, 2017).

Produktne inovacije privedejo tudi do novih kategorij izdelkov – to so izdelki, ki so na trgu že poznani, v podjetju pa so jih začeli proizvajati na novo. Za razliko od novih kategorij pa tehnološke inovacije ustvarijo popolnoma nov trg, ki prej še ni obstajal. Lep primer tega so nova zdravila. Še ena izmed možnosti je tudi, da podjetje enak izdelek proda novim uporabnikom – če so izdelek prej prodajali z enim namenom, lahko njegovo uporabo razširijo na druga področja in pridobijo nove uporabnike (Kahn, 2018).

Inovacije procesov imajo drugačen rezultat. Njihov cilj je spremeniti metodologijo oz. proces ter s tem povečati učinkovitost – hitrejši postopki in nižji stroški. Eden od najboljših procesnih inovatorjev je Zara. Vpeljujejo stalne izboljšave v delovnem okolju. Zmanjšali so na primer količino zalog. Od 15 do 25 % njihovih oblačil pride pred sezono, od 50 do 60 % pa med sezono. Tako bolje zadovoljijo potrebe potrošnikov in si zmanjšajo stroške (Pletheon consulting, 2021).

Trženjske inovacije poskrbijo za boljšo povezavo s potrošniki in jim na nov, izboljšan način prikažejo izdelek ali storitev. S tem poskrbijo tudi za boljšo prepoznavnost blagovne znamke in njen položaj na trgu. Francoska kozmetična znamka L'Oreal je kot inovativno trženjsko strategijo uporabila razstave svojih ličil, kjer lahko potrošniki njihova ličila preizkusijo in celo dobijo brezplačne vzorce. Kot dodatek so razvili aplikacijo L'Oreal makeup genius, ki uporabnikom omogoča digitalno preobrazbo, ob kateri lahko preizkusijo, katera ličila bi jim najboljše pristajala. Aplikacija je požela velik uspeh (Luenendonk, 2016).

Inovacije poslovnih modelov lahko spremenijo celotne panoge. Tri glavne kategorije poslovnih modelov, ki se lahko uporabljajo posamično ali v kombinaciji, so poslovni modeli panoge, poslovni modeli prihodkov in poslovni modeli podjetij (Bell, Berman, Blitz & Giesen, 2007). Pod inovacijo proizvodne verige spadajo tehnološke inovacije, inovacije v komunikaciji itd.

Arlbjørn, de Haas in Munskgaard (2011) so **inovacijo oskrbovalne verige** definirali kot »spremembo v mrežah oz. povezavah v oskrbovalni verigi, tehnologiji oskrbovalne verige, procesih oskrbovalne verige ali kot kombinacijo vsega, ki lahko spremeni funkcionalnost

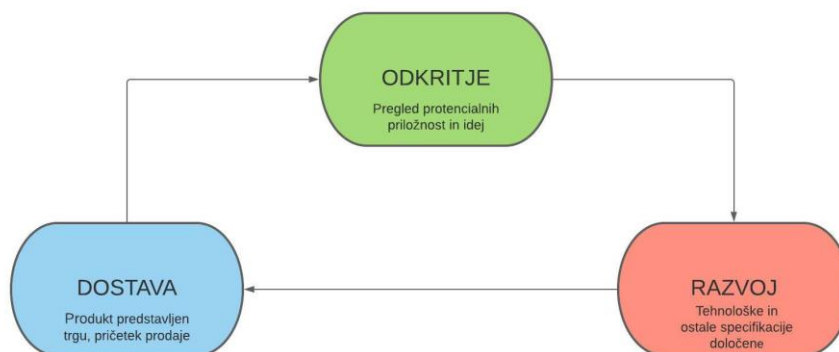
podjetja, podjetje nasploh ali panogo, za dodajanje vrednosti deležnikom (angl. stakeholders)«. Definicija lepo povzema elemente oskrbovalne verige, ki so pomembni za uspešno poslovanje – strukturo povezav v oskrbovalni verigi, tehnologijo in poslovne procese.

Organizacijska inovacija se navezuje na spremembe v organizaciji. To so drugačna organizacijska struktura, način vodenja in delovno okolje. Na primer leta 2014 so v podjetju LEGO vpeljali nov koncept sodelovanja med zaposlenimi v podjetju, ki je sprožil val novih idej in priložnosti. Nov koncept, osnovan na aktivnostih, je porušil tradicionalnega in s tem spodbudil prepletanje znanja med oddelki (Kahn, 2018).

1.3 Inovacija kot proces

Kot je prikazano na sliki 1, inovacije kot proces zajemajo tri stopnje: odkritje, razvoj in dostavo (angl. deliver). Na prvi stopnji podjetje opazuje svoje okolje in potencialne priložnosti ter jih razišče. Tiste najboljše preidejo na razvojno stopnjo, z nje pa na stopnjo dostave, kjer se izdelek predstavi trgu. Stopnje med seboj krožijo (Sheffi, 2004).

Slika 1: Inovacije kot proces



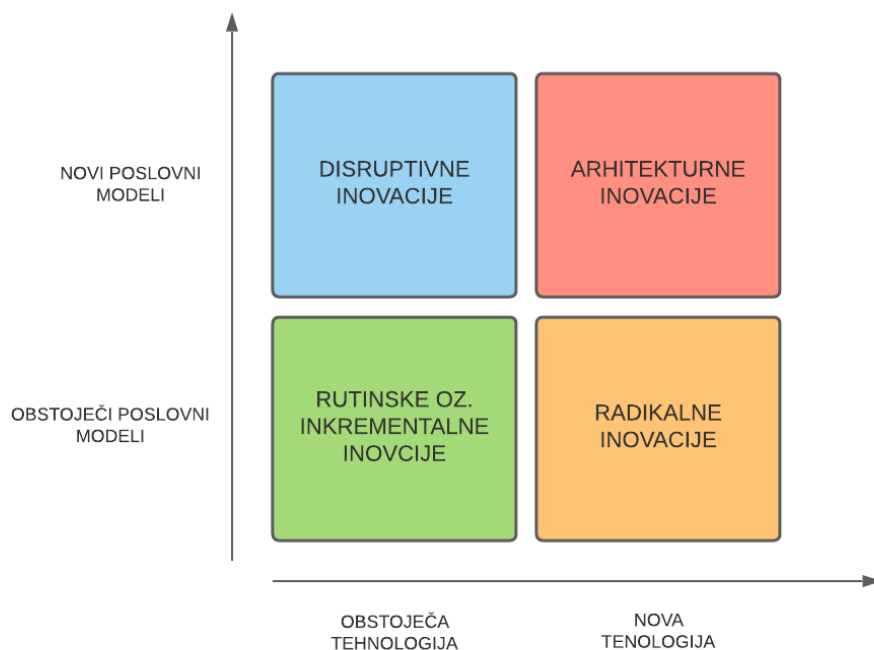
Prيرهjeno po Kahn (2018).

Vsi koraki inovacijskega procesa so pomembni, a resnični rezultati se vidijo na stopnji dostave, saj se tam loči proces inovacij od ideacije in izuma. Ideacija je kreativen proces, pri katerem se ustvari ideja; izum pa pomeni ustvariti novo znanje ali nekaj, kar ni obstajalo še nikoli prej. Inovacije so mnogo več kot le ideje in kreacija nečesa novega. Dostava omogoči, da izdelek pride v roke potrošnikov, prinese dodano vrednost in doživi sprejemanje na trgu. To je ključno za uspešne inovacije – brez dostave podjetja ne dosežejo pojma inovacije (Crawford, 2008).

1.3.1 Glede na obsežnost inoviranja

Tehnološke inovacije so zaslužne za povečanje ekonomske vrednosti in ustvarjanje konkurenčne prednosti. Nekatere izmed najbolj pomembnih inovacij pa niso nikakor povezane s tehnologijo. V preteklih letih je veliko podjetij (Amazon, Netflix, LinkedIn, Uber) le izpopolnilo svoje veščine inoviranja poslovnega modela. Kadar podjetja razmišljajo o priložnostih inoviranja, je pred njimi odločitev, koliko sredstev bodo vložila v posamezno vrsto inovacij. V veliko pomoč jim je »zemljevid inovacij« (angl. »The Innovation Landscape Map«), ki je prikazan na sliki 2. Inovacije razporeja vzdolž dveh dimenzij: stopnjo sprememb tehnologije, ki jo zajemajo, in stopnjo spremembe poslovnega modela. Kljub temu da se stopnje prepletajo, so razdeljene na štiri kategorije: radikalne inovacije, rutinske oz. inkrementalne inovacije, disruptivne inovacije (angl. disruptive innovation) in arhitekturne inovacije (angl. architectural innovation) (Pisano, 2015).

Slika 2: Zemljevid inovacij



Prirejeno po Pisano (2015).

Radikalne inovacije so definirane kot »nov izdelek, ki vključuje bistveno drugačno osnovo tehnologije in zagotavlja bistveno višje koristi za potrošnike v primerjavi s prvotnimi izdelki panoge«. Pri tem gre predvsem za novost znanja, ki vpliva na spretnosti, razumevanje in procese podjetja (Kobarg, Stumpf-Wollersheim & Welp, 2019). Radikalne inovacije so sistematične in kompleksne narave ter so odvisne od povezav podjetja znotraj in zunaj njihove verige vrednosti (angl. value chain). Te lastnosti zahtevajo prevzemanje novih tehnologij in posledično tehnološki napredek (Jaspers & Van den Ende, 2010). Med letoma 1970 in 1980 sta se razvila genetski inženiring in biotehnologija. Uveljavljena farmacevtska

podjetja so bila primorana pridobiti novo znanje molekularne biologije. Kljub spremembam so nova zdravila, pridobljena na inovativen način, sovpadala z obstoječim poslovnim modelom podjetja (Pisano, 2015).

Nasprotje radikalnih inovacij so **inkrementalne oz. rutinske inovacije**, ki zajemajo majhne spremembe oz. napredek v tehnologiji in predstavljajo relativno majhno korist za uporabnika. Znanje, ki je potrebno za inkrementalne inovacije, je v veliki večini že prisotno v podjetju (Kobarg, Stumpf-Wollersheim & Welp, 2019). Radikalne inovacije so bolj zahtevne, tvegane in zahtevajo posebne vire, inkrementalne pa manj. Inkrementalne inovacije skupaj z radikalnimi prinesejo ravnovesje, saj dopuščajo majhnim zmagam, da vodijo v večje (Kahn, 2018). Primer rutinskih inovacij so bolj napredni mikroprocesorji podjetja Intel. Za razliko od prvotnih so bili novi mikroprocesorji bolj zmogljivi in so podjetju omogočili, da obdrži in celo poveča svoj trži delež. Ostali primeri so novi Windows sistemi in Applovi iPhoni (Pisano, 2015).

Radikalne in inkrementalne inovacije imajo različne posledice za konkuriranje na trgu. Od podjetij zahtevajo različne sposobnosti, ki pa jih je dokaj zahtevno pridobiti in njihova prilagoditev zahteva kar nekaj finančnega vložka. Inkrementalne inovacije okrepijo sposobnosti uveljavljenih organizacij, radikalne pa jih prisilijo v spraševanje novih vprašanj, razvoj novih tehnoloških in komercialnih znanj (Henderson & Clark, 1990).

Disruptivne inovacije omogočajo organizacijam, da se osredotočijo na spremembe obstoječih ali ustvarjanje novih lastnosti svojih izdelkov, poslovanja in cen. Disruptivne inovacije med drugim pomenijo tudi ustvarjanje novih trgov in nove funkcionalnosti, ki pretrsejo obstoječe trge (Joshi, Pandit & Sahay, 2017). Za tovrstne inovacije ni nujno potreben tehnološki preboj oz. napredek, zato tudi vpliva na poslovne modele drugih podjetij. Na primer Googlov operacijski sistem Android za mobilne naprave je vplival na podjetja, kot sta Apple in Microsoft, a ne zaradi tehnološke spremembe, temveč zaradi poslovnega modela: uporabnik lahko Androida pridobi zastonj; Applovega in Microsoftovega operacijskega sistema pa ne (Pisano, 2015).

Henderson in Clark (1990) sta **arhitekturno inovacijo** definirala kot »spremembo povezovanja izdelkov, brez da bi se pri tem spremenili osrednji koncepti osrednjega oblikovanja (angl. design) in osnove znanja, ki ga podjetje ima«. Arhitekturne inovacije predstavljajo kombinacijo, ki pretrse tako poslovne modele kot tehnološko plat izdelkov. Primer arhitekturne inovacije je digitalna fotografija. Podjetja, kot sta Kodak in Polaroid, so z vstopom v digitalni svet morala pridobiti povsem nove kompetence, tehnologijo, spremeniti obliko fotoaparatorov itd. Prav tako so morali poiskati način, kako zaslužiti brez dodatnega materiala, kot so bili papir, kemikalije za razvoj filmov, filmi in storitve, povezane s tem. Arhitekturne inovacije so predvsem za zaposlene v podjetjih najbolj zahtevne (Pisano, 2015).

1.4 Ambideksterne organizacije

Ob pregledu literature o tem, kako podjetja dosežejo in vzdržujejo inovacije, se velikokrat pojavi koncept ambideksternih organizacij. O'Reilly in Tushman (2004) sta ga opredelila kot »skrivnost vzdrževanja konkurenčne prednosti«, saj podjetja ob upoštevanju tega koncepta istočasno skrbijo za nove prebojne inovacije in ščitijo svoj tradicionalni pristop k poslovanju.

Podjetja se hkrati ukvarjajo z dejavnostmi, ki podpirajo tako radikalne kot inkrementalne inovacije. To pomeni, da istočasno skrbijo za obstoječe izdelke (angl. exploiting) in razmišljajo o tem, kako bodo napredovala in inovirala v prihodnosti (angl. exploring) (Coccia, 2017). Upoštevanje obeh tipov inovacij, tako radikalnih kot inkrementalnih, privede do številnih problemov. Med zaposlene je treba vpeljati dva različna, a pomembna načina razmišljanja, ki podpirata vsak svoj tip inovacij. Če podjetjem to uspe, potem so uspešno vpeljali koncept ambideksterne organizacije (Lin & McDonough, 2014).

Ambideksterne organizacije ločujejo svoje »raziskovalne« oddelke od tistih »tradicionalnih« (že obstoječih) ter jih s tem spodbujajo k razvoju njim unikatnih in za podjetje novih struktur, procesov in kulture. Kljub temu da novim oddelkom dopuščajo določeno stopnjo svobode, jih vodstvo podjetja še vedno budno spremlja. To jim daje dostop do že uveljavljenih virov v podjetju – finančnih sredstev, talentov in potrošnikov. Obstoječim oddelkom ločevanje od novejših olajša delo, saj jih distancira od distrakcij začetka projektov in jim omogoči vzdrževanje osredotočenosti na obstoječe procese, izboljšanje obstoječih izdelkov in skrb za zadovoljstvo potrošnikov. Podjetja, ki upoštevajo koncept ambideksternosti, imajo devetkrat večjo možnost za preboj izdelkov in uspešne procese od tistih z drugačnim načinom delovanja (O'Reilly & Tushman, 2004).

1.5 Inoviranje v slovenskih podjetjih

V tem podpoglavju opišem posebnosti inoviranja v slovenskih podjetjih, ker moja študija vključuje slovensko podjetje in je poleg globalnih trendov treba razumeti tudi specifikke slovenskega gospodarstva.

Za izboljšanje svoje operativne učinkovitosti morajo tudi slovenska podjetja nenehno vpeljevati inovacije. Sledijo tujim praksam inovativnosti in iščejo lastne rešitve. Njihov uspeh je redek (Fatur, 2010). Sodeč po Globalnemu inovacijskemu indeksu 2021 (angl. Global Innovation Index), je najbolj inovativna država v Evropi Švica, sledijo pa ji Švedska in države Združenega kraljestva. Slovenija je od 132 držav (globalno), vključenih v raziskavo, pristala na 32. mestu, glede na Evropo pa na 21. od 39 mest, kar pomeni, da ni med najbolj inovativnimi državami v Evropi. Glede na nasičenost trga (angl. market sophistication) je Slovenija v svetovni sredini – 72. mesto, kar pripelje do zaključka, da se slovenska podjetja ne zavedajo polnega potenciala svojega trga oz. ga ne izkoriščajo dovolj (Soumitra Dutta & Wunsch-Vincent, 2021).

Merjenje »European Innovation Scoreboard«, ki ga Evropska komisija objavlja že od leta 2001, predstavlja skupni inovacijski indeks (angl. summary innovation index). Sestavlja ga 29 kazalnikov inovativnosti za posamezno državo. V letu 2009 je skupni inovacijski indeks Slovenijo uvrstil pod evropsko povprečje (Fatur, 2010). Letos je Slovenija glede na indeks uvrščena med zmerne inovatorje, od leta 2014 pa se je njena inovacijska sposobnost v primerjavi z ostalimi članicami Evropske unije zmanjšala. Slovenska podjetja uspešno inovirajo na področju informacijskih tehnologij, povezav (angl. linkages) in človeških virov. Glede uspešnih investicij, digitalizacije, intelektualne lastnine (patenti itd.), okoljske trajnosti in prodajnega vpliva je Slovenija pod povprečjem Evropske unije (European commission, 2021).

Razlogov za tako slabo inovativnost je več. Inovativnost pri mladih je premalo podprta, status samostojnih inovatorjev ni urejen, Slovenija nima patentnega sklada, postopki patentiranja in drugačne zaščite intelektualne lastnine so dolgi in zahtevajo velik finančni vložek. Vloga države pri inoviranju je zelo pomembna. V Sloveniji je inovativnim podjetjem namenjenih premalo sredstev, davčne spodbude zanje so prav tako majhne. Institucij, ki spodbujajo inovativnost, je mnogo, vendar so med seboj neuskklajene, saj se njihovi programi prekrivajo in nimajo ustreznih strokovnjakov ter specifičnih znanj, zato je njihova kakovost vprašljiva (Rošar, 2011).

1.6 Inovacije v času covid-19

Trenutna situacija s pandemijo covid-19 je ena izmed najbolj kriznih po drugi svetovni vojni. Kljub temu da so inovacije pomembne nasploh, so v teh časih še bolj. Rešitve prej nepoznanih problemov so morala podjetja poiskati hitro, saj lahko le tako obstanejo v nestabilnem, visoko konkurenčnem okolju, kot je trenutno. Pomembno je, da organizacije delujejo fleksibilno in agilno (še bolj kot pred pandemijo). V le nekaj mesecih od začetka pandemije so tehnološko usmerjena podjetja pokazala izjemen napredek in predstavila mnogo inovativnih idej. Uporabila so že prej pridobljeno znanje, tehnologijo in ideje. Pandemija covid-19 je podjetja praktično prisilila v ponovno definicijo inovacij in nove pristope – uvajanje novih idej ter tehnologij za dodajanje vrednosti potrošnikom. Pregled obstoječe literature o nastajajočih tehnologijah omogoči razvoj metod, ki so v pomoč pri zaznavanju trendov in pomembnih napredkov. Ena izmed pozitivnih strani tega, da se je novi koronavirus pojavil prav zdaj, je, da smo v digitalni dobi (Melluso, Bonaccorsi, Chiarel & Fantoni, 2020).

Tehnologija, ki je zdaj v porastu, je večinoma obstajala že pred pandemijo, a se je njena uporaba zdaj povečala. 3D-tiskanje je omogočilo hitro proizvodnjo manjkajočih materialov na primer za maske in respiratorje. Prilagodili so se sistemi proizvodnje po vsem svetu. Podjetja so bila primorana spremeniti prioritete – kdaj in koliko določenih izdelkov proizvesti. Namesto prej najbolj prodajanih izdelkov so bile na začetku epidemije v porastu popolnoma nove zahteve trga. Za proizvodnjo na primer ventilatorjev so na pomoč priskočila

podjetja, ki se ukvarjajo z izdelavo drugačnih izdelkov – Tesla, Ford in drugi. Odvijale so se masovne analize podatkov – ob izdelavi cepiv so se odprle ogromne baze, do katerih imajo dostop različne zdravstvene organizacije in farmacevtska podjetja, kar jim omogoči nadzor nad tveganji, stranskimi učinki, dejanskim delovanjem cepiv in ostalim. Razvite so bile različne aplikacije, ki nudijo nadzor okužb. V Hongkongu so za preverjanje upoštevanja karantene uvedli celo nošenje posebnih zapestnic, ki so jim bile v pomoč pri preverjanju lokacije obolelega. Tehnologija je omogočila šolanje na daljavo, igranje različnih skupinskih iger, videokonference in nasploh delo od doma. V porastu so tudi gledanje televizije prek interneta, spletno prebiranje novic in spletno nakupovanje. Rešitve so bile potrebne tudi na področju plačevanja z denarjem – zato je močno narasla popularnost mobilnega in spletnega bančništva. Med karanteno so mnogi potrošniki tudi naročali izdelke na dom – tako izdelke iz trgovine kot hrano iz restavracij in oblačila (Brem, Viardot & Nylund, 2021).

2 GLAVNE INOVACIJSKE METODOLOGIJE

Uspešen preboj novega izdelka na trg je odvisen od več dejavnikov. Eden izmed njih je zagotovo izbira metodologij za inovacijski proces. Napačno bi bilo trditi, da je za uspeh dovolj le ena metodologija inoviranja (Blank, 2013). Najbolj uspešna podjetja v inovacijskem procesu uporabljajo več inovacijskih metodologij. Najpogostejše so oblikovalsko razmišljanje, vitki razvoj in agilni razvoj. Najboljša je kombinacija vseh treh, saj se metodologije med seboj dopolnjujejo in je vsaka od njih primerna na eni od stopenj razvoja novega izdelka ali storitve (Ndenge, 2018).

2.1 Dizajnersko razmišljanje

Eno izmed ključnih orodij, s katerim si lahko podjetja pomagajo in izboljšajo svoj inovacijski proces, je oblikovalsko oz. dizajnersko razmišljanje, ki naj bi ga implementirali na vseh stopnjah poslovnega procesa. S tem, namesto da bi le izboljševali že obstoječe ideje, ustvarjajo nove, ki lahko bolje zadovoljijo potrebe potrošnika in jih naredijo zanj bolj privlačne. Oblikovalsko razmišljanje inovatorje spodbudi, da se poistovetijo s potrošnikom in njegovimi potrebami ter na podlagi teh na trg uvedejo nov izdelek (Ndenge, 2018).

Strah pred napakami in neuspehom je del človeške narave. Posledica je prevelika osredotočenost na preprečevanje napak namesto na neizkoriščene priložnosti. Dizajnersko razmišljanje tako med drugim predstavlja orodje, ki zagotavlja občutek varnosti skozi celoten proces ugotavljanja potreb potrošnikov, generiranja idej in njihovega testiranja (Liedtka, 2018).

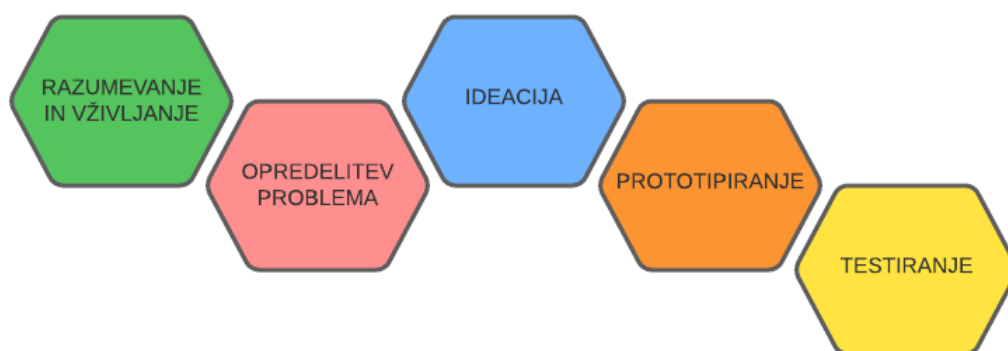
Dandanes je dizajnersko razmišljanje obravnavano kot način razmišljanja, ki vodi k transformaciji, evoluciji, inovacijam in novim možnostim poslovanja. Preusmeri inovacijski tim od oblikovanja izdelka za potrošnike do oblikovanja s potrošniki, kar je ključno za uspeh. Da bi izboljšali izkušnje svojih kupcev, se v organizacijah trudijo jasneje segmentirati

ključne skupine svojih potrošnikov ter bolje prepoznavati njihove zdajšnje in prihodnje potrebe (Borja de Mozota, 2019).

Dizajnersko razmišljanje združuje metode z mnogih področij, kot so na primer umetnost, inženirstvo, antropologija, psihologija itn. (Tschimmel, 2012). V teoriji ni prisoten le en način oz. pristop dizajnerskega razmišljanja, temveč obstaja več modelov, pri tem pa vsi povzemajo osnove z vseh zgoraj naštetih področij. Vsem je skupno to, da želijo proces dizajnerskega razmišljanja poenostaviti in ga »zapakirati« na določene stopnje (Dorst, 2011). Število stopenj pri določenem modelu variira, saj nekateri stopnje med seboj združujejo ali obratno. Stopnje se med seboj prepletajo in ponavljajo (Zupan & Svetina Nabergoj, 2014). V nadaljevanju razložim proces oz. stopnje dizajnerskega razmišljanja s pomočjo modela, ki sta ga leta 2018 predstavila Tim Brown in David Kelley v priročniku Hasso Plattner Institute of Design at Stanford in vključuje pet stopenj (Kelley & Brown, 2018). Te stopnje so skupne večini modelov v strokovni literaturi na temo dizajnerskega razmišljanja. Univerza Stanford je ena od vodilnih univerz na področju dizajnerskega razmišljanja, Brown in Kelley pa sta pomembni imeni, ki se v literaturi pojavljata v povezavi z njim. Oba imata pomembno vlogo v podjetju IDEO, ki je globalno svetovalno podjetje na področju dizajna. To je še eden izmed razlogov, zakaj sem izbrala ravno njun model.

Kelley in Brown (2018) sta proces dizajnerskega razmišljanja, kot je prikazano na sliki 3, razdelila na pet stopenj: razumevanje in vživljanje (angl. empathize), definicija (opredelitev problema) (angl. define), ideacija (pridobivanje idej) (angl. ideate), prototipiranje (angl. prototype) in testiranje (angl. test). Pri tem poudarek ni bil zgolj na posameznih korakih, temveč tudi na prehodih med njimi.

Slika 3: Model dizajnerskega razmišljanja iz priročnika Hasso Plattner Institute of Design



Prirajeno po Kelley & Brown (2018).

Prvi korak, **razumevanje in vživljanje**, je za uspešne inovacije izrednega pomena, saj v središče postavlja potrošnika in njegove potrebe. Vse pomembne in uspešno sprejete inovacije imajo nekaj skupnega – poznajo svoje uporabnike in so ustvarjene s skrbjo za njihov dobrobit. Prvi korak je tako namenjen razumevanju ciljne populacije – kako počnejo

določene stvari v vsakodnevnem življenju in zakaj, njihove fizične in psihološke potrebe, kako razumejo svet okoli sebe in kaj jim je pomembno (Kelley & Brown, 2018). Pri tem je ključna sposobnost empatije, ki je podrobneje razložena v nadaljevanju. Thoring in Müller (2011) pravita, da je pri tem koraku pomembno proučiti vse informacije in podatke, ki so na voljo o določeni tematiki. Pri tem so koristne informacije zunanjih virov, kot so na primer gospodarski in vladni statistični podatki, podatki verodostojnih raziskav na internetu in rezultati raziskav drugih podjetij. Kelley in Brown (2018) navajata tudi, da problemi, ki jih inovacijski timi rešujejo, največkrat niso njihovi lastni – so problemi določene skupine potrošnikov. Opazovanje ljudi, kako sodelujejo in se vključujejo v svoje okolje, zato pripomore k razumevanju njihovega mišljenja in čustev. Vpogled v to vodi v bolj inovativne izdelke. Vse to je težje, kot se zdi, saj je človeška narava takšna, da avtomatsko filtrira določene informacije, brez da bi se posameznik tega zavedal. Največkrat misli in vrednotne potrošnikov niso samoumevne niti njim samim, zato je proces razumevanja in vživljanja vključno z empatijo ključen v procesu dizajnerskega razmišljanja. Kako poteka? Potrebni so opazovanje in poslušanje potrošnikov ter sodelovanje z njimi.

Ob premiku na drugi korak, **opredelitev problema**, so potrebni zaključki prvega koraka in procesiranje vseh informacij, ki so bile med njim pridobljene. Le tako je mogoče razumeti širšo sliko. Pri tem inovacijski tim lahko uporabi zid oz. tablo z različnimi slikami postopka, samolepilne listke z mislimi in mape izkušenj uporabnikov (Kelley & Brown, 2018). Predpostavka procesa dizajnerskega razmišljanja je, da je problem treba poiskati. Kjer je izhodišče inovacijskega postopka problem, se veliko rešitev zlahka spregleda, zato je opredelitev problema na drugem mestu postopka in vključuje ponavljajoče se postavljanje in ovračanje hipotez, dokler ne obvelja najboljša (Nakata, 2020). Korak opredelitve problema služi pripisovanju pomena pridobljenim podatkom iz opazovanj v prvem delu. Cilj je izoblikovati in prepoznati »točko bolečine« (angl. »pain point«) potrošnika – pripisati smisel prejšnjemu koraku. Kljub vsemu pa ni dovolj, da se problem prepozna, ugotoviti je treba, kateri je »glavni«, najbolj pomemben v danem trenutku. Drugi korak dizajnerskega razmišljanja služi tudi temu. Inovacijski tim se tega lahko loti tako, da so posebej pozorni pri opazovanju in interakcijah s potrošniki. Se pojavljajo kakšni vzorci? Je kaj posebej izstopalo? Izoblikovati je treba mnenje, ki vključuje potrošnika, potrebe in vpogled vanje, saj bo dobro zastavljen problem vodilo za nadaljnji proces (Kelley & Brown, 2018).

Naslednji korak je **ideacija**, ki sledi, ko tim uspešno prepozna problem potrošnika. Ideacija služi generiranju potencialnih rešitev, ki bi ga naslavljal. Če je bila opredelitev uspešna, ideacija sledi dokaj naravno. Inovacijski timi na začetnih stopnjah vedno proučijo možne rešitve problematike s pomočjo zbiranja zamisli na kratkih informativnih sestankih (angl. Brainstorming) (Brown, 2008). Ideacija predstavlja stopnjo, ko se tim osredotoči na možne rešitve ter prouči različne koncepte in možne izide. Je idealna priložnost za združevanje pridobljenega razumevanja problematike in potrošnika, za katerega se išče rešitve ob uporabi domišljije. Dobrodošle so vse, tudi najbolj nenavadne in abstraktne ideje. Več kot jih je, bolje je, saj tim tako lahko med vsemi izbere tiste najboljše (Kelley & Brown, 2018).

Ob prehodu na korak **prototipiranja** je potrebna previdnost, saj se inovacijski potencial, pridobljen na prejšnji stopnji, lahko hitro izgubi. Obdrži se ga lahko tako, da se v postopek prototipiranja prenese najboljše dve ali tri ideje (z največjo verjetnostjo bodo navdušile, so racionalne in nepričakovane) (Kelley & Brown, 2018). Enako kot skiciranje pomaga oblikovalcem pri razvijanju idej, je zgodnje prototipiranje ena izmed možnosti, kako inovatorji vizualizirajo, testirajo, preoblikujejo in izboljšajo rešitve. Je vizualno udejanjanje idej, s katerim si pomagajo izboljšati inovacijski proces (Tschimmel, 2012). Prototipiranje naj ne bi bilo zahtevno in naj ne bi predstavljalo prevelikega finančnega vložka. Prototip se uporabi zgolj za preverjanje ustreznosti ideje. Cilj ni ustvariti prototip, ki je videti kot končni izdelek, temveč z njegovo pomočjo ugotoviti prednosti in slabosti idej (Brown, 2008). Prototip je lahko karkoli, s čimer uporabnik vzpostavi povezavo in idejo o končnem izdelku – samolepilni listki, igranje vlog, sestavljeni pripomočki idr. (Kelley & Brown, 2018).

Zadnjo stopnjo – **testiranje** mnogo podjetij izvaja sočasno s prototipiranjem. Vprašani »kaj testirati« in »kako testirati« si inovacijski tim postavi že ob pripravi prototipov. Kljub temu da sta prototipiranje in testiranje dostikrat prepletene, sta načrtovanje in dejansko izvajanje testiranja zelo pomembna. Ni dovolj, da se prototip samo izroči potrošniku za testiranje. Najbolj uspešni končni izdelki imajo temeljito načrtovan postopek testiranja, katerega rezultat je iskren in »naraven« (nezaigran) odziv na prototip. Testiranje naj bi se dogajalo v resničnem okolju in v vsakdanu uporabnika. Fizični izdelek je najlažje testirati tako, da ga potrošnik vključi v svojo rutino. Če to ni mogoče, je treba ustvariti najboljši približek realni situaciji, v kateri bi bil izdelek uporabljen. Po uporabi je koristno sodelujočega v testiranju prositi, da izdelek primerja z že poznanim izdelkom. Ustvariti je treba ustrezno izkušnjo in izdelek preprosto postaviti v roke uporabnika, ne da bi ob tem kaj namignili ali rekli (Kelley & Brown, 2018).

Kelley in Brown (2018) sta izpostavila tudi pomembnost ponovitev (angl. iterations). Ponovitve naj bi bile osnova dobrega procesa dizajnerskega razmišljanja. Pri tem sta se nanašala na kroženje med koraki in znotraj korakov – na primer izdelava več prototipov ali zbiranje zamisli znotraj različnih skupin uporabnikov. Kljub temu da je na sliki 3 proces prikazan v linearni obliki, je načinov, kako proces zasnovati, mnogo in se lahko razlikujejo od podjetja do podjetja. Najbolj pomembno je, da si inovacijski tim prilagodi proces dizajnerskega razmišljanja.

S pomočjo 30-letnih raziskav so organizacije spoznale, da jim dizajnersko razmišljanje prinaša veliko vrednost. Je naložba, ki vodi v večji dobiček, kar se lahko preveri z različnimi kazalniki poslovne uspešnosti, kot so na primer vrednost blagovne znamke, zvestoba zaposlenih ali tržni delež. Dizajnersko razmišljanje je kot nalašč za vse tiste organizacije, ki si prizadevajo za uspešnost v širšem družbenem smislu. Je pristop, ki omogoča širši vpogled v problematiko, s katero se podjetja srečujejo in posledično se z njegovo uporabo osredotočijo na tiste vplive, ki so ključni za dolgoročni poslovni uspeh (Borja de Mozota, 2019).

2.2 Vitki razvoj

Preboj na trg je dandanes težaven, saj je pritisk, da se to zgodi hitro, vse večji. Zaradi tega je ključno, da podjetja dajo poudarek na sposobnost hitrega razvoja in lansiranja izdelkov. Na dolgi rok so uspešna le podjetja, ki so dovolj dinamična in inovativna (Still, 2017).

Včasih je bil proces lansiranja novega izdelka precej enostaven. Narediti je bilo treba dober poslovni načrt, poiskati investitorja, ustvariti funkcionalen tim, izdelek predstaviti trgu, potem pa prodati, kolikor se le da. Tak postopek je bil uspešen le v 25 %. Vsa ostala podjetja so propadla. Vitki razvoj je nastal z namenom, da zmanjša tveganje vstopa na nove trge. Cilj te metode je pomagati inovacijskim timom na začetku izoblikovati ideje, dokler niso zrele za predstavitev trgu v obliki novega izdelka (Blank, 2013). Vitki način poslovanja v obzir vzame tako trajnost kot ustreznost rešitve specifičnega problema potrošnika (Still, 2017). Njegova prednost je tudi, da najprej namesto mesecev raziskovanja in načrtovanja v podjetju oblikujejo hipoteze na devetih pomembnih področjih poslovne ideje (pri tem se namesto poslovnega načrta naredi poslovni okvir (angl. business model canvas)) (Leatherbee & Katila, 2020). Kot je razvidno iz tabele 1, ta zajema opredelitev ključnih poslovnih partnerjev, ključnih aktivnosti, virov, predlog vrednosti, odnose s potrošniki, segmentiranje ključnih potrošnikov, poslovne poti, strukturo stroškov in prihodkov. Pri vsaki izmed teh opredelitev si inovacijski tim postavlja ključna vprašanja, ki so jim v pomoč (Blank, 2013). Poslovnemu okviru sledi sodelovanje s ključnimi potrošniki in deležniki, s pomočjo katerih na podlagi poglobljenih intervjujev v podjetju preverijo postavljene hipoteze (Leatherbee & Katila, 2020). Povratno informacijo o elementih poslovnega okvira naj bi prejeli tudi od poslovnih partnerjev. Pri tem so ključni podatki o ustreznosti cene, distribucijskih kanalov, pridobivanju novih porabnikov itd. Rezultat so potrjene ali ovržene hipoteze (Blank, 2013).

Tabela 1: Poslovni okvir s ključnimi vprašanji

Ključni partnerji	Ključne aktivnosti	Predlog vrednosti	Odnosi s ključnimi potrošniki	Segmentacija ključnih potrošnikov
Kdo so ključni partnerji? Kdo so ključni dobavitelji? Katere ključne vire podjetje pridobiva od svojih partnerjev? Katere ključne aktivnosti izvajajo partnerji?	Katere aktivnosti so potrebne za doseganje zastavljene željene vrednosti? Odnosi s potrošniki? Viri prihodkov?	Kakšno vrednost dostavljajo potrošnikom? Kater problem potrošnikov rešujejo? Kater sveženj produktov ponujajo posameznemu segmentu potrošnikov? Kakšen je najosnovnejši sprejemljivi produkt?	Kako pridobiti, obdržati in povečati število potrošnikov? Kateri odnosi so že izgrajeni? Kako sovpadajo s preostankom poslovnega okvirja?	Za koga ustvariti vrednost? Kdo so ključni potrošniki? Kateri so ključni arhetipi potrošnikov?
	Ključni viri		Poslovne poti	
	Ključni viri, ki jih zahteva predlog vrednosti? Distribucijski kanali? Odnosi s potrošniki? Viri prihodkov?		Preko katerih kanalov je najlažje dostopati do ključnih potrošnikov ? Kako do njih pride konkurenca? Kateri kanali najbolje delujejo? Kateri so najcenejši?	
Struktura stroškov		Viri prihodkov		
Kateri so ključni stroški glede na poslovni okvir? Kateri viri so najdražji? Katere ključne aktivnosti so najdražje?		Za kakšno vrednost produkta so potrošniki pripravljeni plačati? Za kaj trenutno porabljajo ta denar? Struktura prihodkov? Taktika postavljanja cene?		

Prirjeno po Blank (2013).

Med procesom preverjanja hipotez je nujno določiti, ali je vizija izdelka v skladu s problemom, ki ga rešuje. Če se ideja o izdelku ujema s pričakovanji ključnega potrošnika, podjetje po hitrem postopku začne izdelovati prototipe, ki se jih uporabi za preverjanje vrednosti, ki jo izdelka prinaša. Kot je razvidno na sliki 4, stopnji izgradnje (angl. Build) sledi stopnja merjenja (angl. Measure), na kateri podjetje preveri privlačnost ciljnega trga za njihov izdelek. Med tem poteka tudi učenje (angl. Learn), saj se inovacijski tim stalno sprašuje, ali je ideja ustrezna ali jo je treba izboljšati oz. zavreči. Krog grajenja, merjenja in učenja tako stalno teče, produkt vsakega kroga pa je nov najosnovnejši sprejemljivi produkt (angl. minimum viable product) (Still, 2017). Za predstavitev izdelka ni potrebna njegova

končna oblika že na prvih stopnjah razvoja. Z dobro preverjenimi hipotezami lahko hitreje pridemo do zelenega končnega izdelka, ki bo na trgu dosegel uspeh (Blank, 2013).

2.3 Agilni razvoj

Agilni razvoj ni le še eden izmed pristopov h kreativnemu razmišljanju ali ponavljajočemu se prototipiranju. Je holistični sistem, ki je bil ustvarjen, da bi premagal različne ovire na poti do uspešnih inovacij. V zadnjih nekaj desetletjih so agilne metodologije preobrazile marsikatero vejo industrije (najbolj industrijo programske opreme) (Rigby, Berez, Caimi & Noble, 2015).

Agilni razvoj, ki zajema nove vrednosti, principe in prakse, je alternativa avtoritativnemu vodenju. S tem usmerja v snovanje timov brez klasičnega vodenja, ki se upravljajo sami in so osredotočeni na ključnega potrošnika ter so multidisciplinarni. Agilno inoviranje pomaga doseči do 50 % bolj povrnjeni vložek, 40 % več potrošnikov, 60 % boljše možnosti za zaposlitev učinkovitejše delovne sile, ki je emotivno vpletena v proces inoviranja. Agilne metode se lahko uporabijo za optimizacijo procesov v vseh oddelkih podjetja (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).

Pristopov k agilnemu razvoju je več. Prvi izmed njih je Scrum, katerega osnove so precej preproste. Ko se pojavi nova priložnost na trgu, podjetje ustanovi majhen inovacijski tim treh do devetih ljudi, ki so na projektu zaposleni za polni delovni čas. V timu so člani dobro podkovani na vseh potrebnih področjih in se »vodijo sami«. Timov »iniciativni lastnik« (angl. »initiative owner«) oz. »produktni lastnik« (angl. »product owner«) je odgovoren za prikaz vrednosti novega izdelka potrošniku in poslovnemu svetu. Običajno gre za zaposlenega, ki delno pomaga inovacijskemu timu, delno pa koordinira komunikacijo z deležniki, potrošniki, vodjami itd. »Iniciativni lastnik« lahko uporabi oblikovalsko razmišljanje, da ustvari urejen seznam vseh funkcionalnosti (angl. product backlog), ki predstavlja vse, kar bi lahko pripomoglo, da inovacijski tim ustvari izdelek, kot so si ga zamislili. Ko je seznam ustvarjen, »produktni lastnik« prerazporedi aktivnosti po prioritetni stopnji, saj tim tako vseskozi dela na tistih stvareh, ki imajo največjo dodano vrednost za stranko. Pri tem ne razporedi nalog med člane tima in ne določi trajanja posamezne naloge. Tim si aktivnosti prerazporedi sam, prav tako vsem nalogam dodelijo predviden čas in jasno definicijo, kdaj je posamezna naloga zaključena. Temu sledijo kratki cikli, imenovani sprinti (angl. sprints) (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016). Sprint je sistematični proces, ki vodi k razumevanju trenutnih in prihodnjih potreb trga, ustvarjanju novih idej in njihovemu razvoju, testiranju in na končni stopnji realiziranju. Med sprintom se izluščijo najbolj uporabne ideje, ki se jih potem do konca sprinta pripelje do končnega izdelka, pripravljenega za preboj na trg (Ma & Morris, 2017).

Proces sprinta se optimizira z dnevnimi sestanki, med katerimi se oceni napredek, rešuje morebitne nejasnosti, ki se jih med drugim preverja tudi s potrošniki. Če so nad idejami navdušeni, se jih nemudoma upošteva. Agilni razvoj tako najboljše izdelke pripelje na trg

hitreje. Zmanjša izgubo časa z nepomembnimi sestanki, ponavljajočim načrtovanjem, formalno dokumentacijo in slabo kakovostjo določenih lastnosti izdelka (Rigby, Berez, Caimi & Noble, 2015).

2.4 Povezava dizajnerskega razmišljanja, vitkega razvoja in agilnega razvoja

Dizajnersko razmišljanje, vitki razvoj in agilni razvoj so pomembni pristopi z določeno mero prilagodljivosti. Imajo ločene temelje, kar je dobro, saj podjetja prisili v razmišljanje z različnih zornih kotov in v bolj izvirno reševanje problemov. Za optimalen rezultat inovacijskega projekta morajo zaposleni v podjetjih raziskati, kako pristopi delujejo skupaj in se dopolnjujejo.

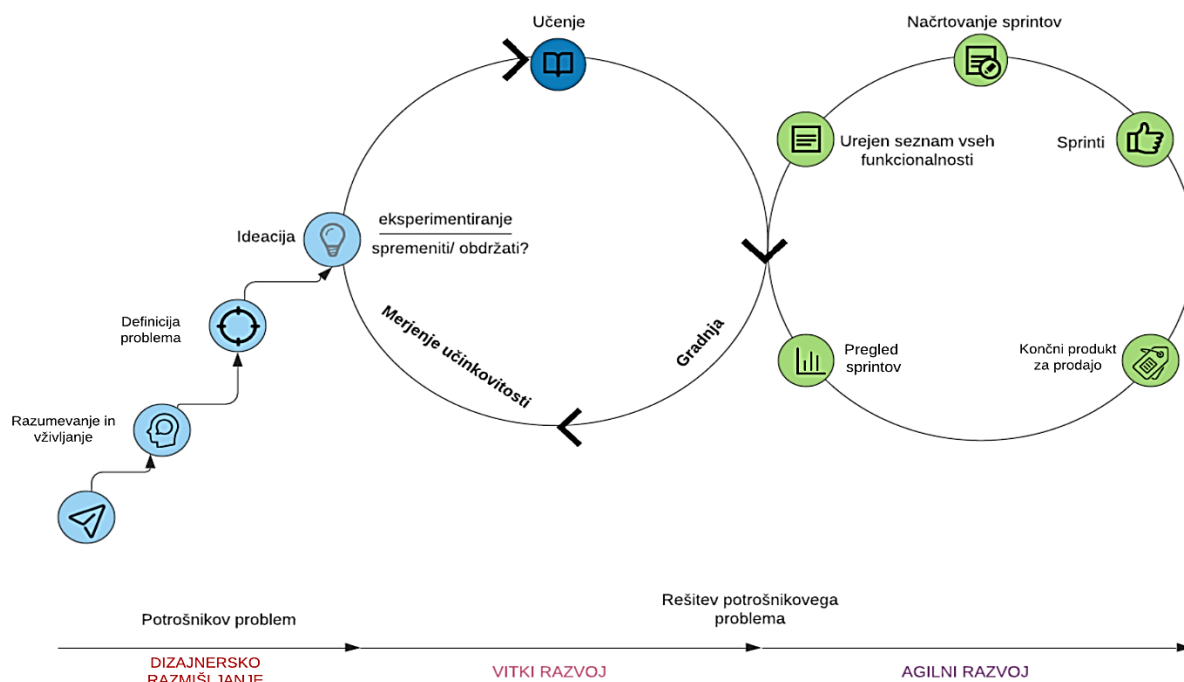
Dizajnersko razmišljanje in vitki razvoj sta dva ločena pristopa k inoviranju, vendar naslavljata reševanje enake problematike in s tem pripomoreta k večji agilnosti. Delita si tri podobnosti, in sicer se osredotočata na potrošnikove potrebe, hitri razvoj in ponavljajoče se eksperimentiranje. Osredotočanje na tehnično izvedljivost in finance je pomembno, a upoštevanje potrošnikovih želja in potreb je ključno za uspeh inovativnega projekta. Tako vitki razvoj kot oblikovalsko razmišljanje sta v pomoč pri skrajševanju časa, potrebnega, da izdelek pride na trg. Hitro prototipiranje in najosnovnejši sprejemljivi izdelek zmanjšata tveganje. Oba procesa imata podobne korake, le z drugo terminologijo (Müller & Thoring, 2012). Med metodama dizajnerskega razmišljanja in vitkega razvoja je tudi nekaj razlik. Prva je v povezavi z generiranjem ideje. Dizajnersko razmišljanje zajema ustvarjanje ideje, vitki razvoj pa izhaja iz že obstoječe ideje (Lewrick, Link & Leifer, 2018). Druga razlika se dotika poslovnega načrta. Dizajnersko razmišljanje pripomore k splošnemu izboljšanju rešitve problematike, vitki razvoj daje večji poudarek poslovnemu načrtu in končni implementaciji (Ries, 2011). Vitki razvoj pokriva bolj končne stopnje inovativnega procesa, oblikovalsko razmišljanje pa začetne. Tretja razlika je v tem, da se dizajnersko razmišljanje osredotoča na kvalitativne povratne informacije potrošnikov, vitki razvoj pa na zajemanje in analizo kvantitativnih podatkov (Lewrick, Link & Leifer, 2018). Podobnosti in razlike pričajo o tem, da sta vitki razvoj in dizajnersko razmišljanje komplementarna pristopa k inoviranju (Müller & Thoring, 2012).

Tudi agilni razvoj in dizajnersko razmišljanje imata nekaj vzporednic, kot so ponavljajoče se učenje in poglobljena komunikacija med člani inovacijskega tima. Agilni razvoj ima nekaj omejitev, na primer to, da daje manjši poudarek na interdisciplinarnem sodelovanju kot pri dizajnerskem razmišljanju. Prav tako agilni razvoj manj spodbuja razvijanje številnih zamisli in iskanje povezav, saj bi to podaljšalo korake. Agilni razvoj predpostavlja, da inovacijski tim že začne z vizijo ideje, ne da bi razumel njen izvor.

Glede na raziskave se razvoj najboljšega izdelka začne z dizajnerskim razmišljanjem, saj mora tim definirati potrebe potrošnikov in problematiko ter predlagati rešitev. Po korakih dizajnerskega razmišljanja bodo lahko proces nadaljevali z vitkim razvojem in agilnim

razvojem ter, kot se vidi na sliki 4, vse modele združili v smiselno celoto, ki bo optimizirala proces inoviranja in podjetju prinesla maksimalen zaslužek (de Paula & Araújo, 2016).

Slika 4: Preplet metod dizajnerskega razmišljanja, vitkega razvoja in agilnega razvoja



Prirejeno po Ndenge (2018).

3 DEJAVNIKI USPEHA INOVACIJSKIH PROJEKTOV

Dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost inovacijskih projektov, je veliko. Različni avtorji dejavnike razporejajo na raznolike načine. Dejavniki so lahko porazdeljeni na več ravni – individualni, timski in organizacijski. Pojavlja se kategorizacija glede na to, ali so dejavniki povezani s podjetjem, projektom, izdelkom ali trgom. Poleg vseh delitev pa raziskovalci uporabljajo tudi več pojmov sposobnosti (angl. Abilities), zmožnosti (angl. Capabilities), spretnosti (angl. Skills) ter miselnost (angl. Mindset), ki so si med seboj podobni, se dopolnjujejo, a imajo drugačen pomen. Razlikovanje med njimi je nujno za razumevanje tematike. Mnogokrat so inovacijska sposobnost, zmožnost, znanje, spretnosti in miselnost neposredno povezani z dejavniki uspeha inovacijskih projektov, saj so dejavniki, ki vplivajo nanje, največkrat kar enaki. Na primer dejavniki, ki izboljšajo inovacijsko sposobnost, posledično vplivajo tudi na uspeh inovacijskih projektov.

Po SSKJ (brez datuma) beseda **zmožnost** pomeni »lastnost, značilnost koga, da more uresničiti, opravljati kako dejanje, dejavnost«, beseda **sposobnost** pa »lastnost, značilnost, potrebna za opravljanje kake dejavnosti«. Bistvena razlika pri tem je, da je zmožnost prirojena, dedna, sposobnost pa ljudje lahko pridobimo oz. se je naučimo. Pridobimo lahko tudi **spretnosti** (brez datuma), ki so po SSKJ definirane kot »lastnost človeka, ki je sposoben

opraviti delo, nalogo z lahkoto, brez spodrseljajev«. K motivaciji za učenje in pridobivanje novih spretnosti in sposobnosti pa zagotovo pripomore **miselnost**, ki je v SSKJ (brez datuma), pojasnjena kot »skupek misli, pojmov, sodb o življenju, svetu, morali«. Različni avtorji uporabljajo različne izraze in delitve, na koncu pa vsi zaključijo, da so določene zmožnosti, sposobnosti, spretnosti, miselnosti tudi dejavniki uspeha inovacijskih projektov oz. je vse med seboj povezano. V tabeli 2 so prikazane delitve dejavnikov uspešnosti inovacijskih projektov pomembnih avtorjev s proučevanega področja.

Tabela 2: Pregled delitve dejavnikov uspešnosti inovativnih projektov različnih avtorjev

Avtor	Delitev dejavnikov
Rubenstein idr., 1976	<ul style="list-style-type: none"> – zagon za inovacije (zahteve potrošnikov, obseg trga, prilagodljivost cen, zahteve vlade itd.) – projektne odločitve in kriteriji (trajanje projekta, ujemanje ciljev projekta z cilji podjetja itd.) – projektna struktura s procesom (človeški, socialni, komunikacijski dejavniki) – organizacijska struktura s procesom (odnos vodstva do projekta, odnos ostalih zaposlenih do projekta) – izid (tehnološki napredek, stroškovna učinkovitost, uspešno trženje itd.)
Cooper in Kleinschmidt, 1987	<ul style="list-style-type: none"> • finančna uspešnost (jasna definicija potreb potrošnikov, sinergija med potrebami projekta in znanjem, ter veččinami vodstva, definiran koncept produkta itd.) • okno priložnosti (ustvariti produkt, ki potrošniku prinese unikatno rešitev problema, pravočasen vstop na trg itd.) • vpliv trga (predstavitev produkta, ki je boljši od produkta konkurentov, tehnološko napreden produkt itd.)
Johne in Snelson, 1988	<ul style="list-style-type: none"> • spretnosti (znanje, sposobnost zaposlenih na projektu) • strategija (načrt za uspešno razporejanje virov) • struktura (organizacija zaposlenih in hierarhija v podjetju) • skupne vrednote (vsi člani tima imajo skupni cilj) • stil (kultura podjetja) • zaposleni (specifična znanja, ki jih imajo člani tima) • sistem (uspešen potek procesov v podjetju)
Balachandra in Friar, 1997	<ul style="list-style-type: none"> • trg (nov produkt mora doseči potrošnikove potrebe in želje, podjetje potrebuje dobro razumevanja trga) • Tehnologija - tehnološko napredni produkt lahko poveča vrednost v očeh potrošnika • Okolje - produkt nima možnosti za uspeh v okolju, v katerem ni deležen podpore (politični in socialni dejavniki) • Organizacija - pomembna vloga vodstva in oddelka za trženje

se nadaljuje

Tabela 2: Pregled delitve dejavnikov uspešnosti inovativnih projektov različnih avtorjev (nad.)

Cooper, 1999	<ul style="list-style-type: none"> • Definicija produkta – jasno definiran produkt • Glas potrošnika – upoštevanje potreb potrošnikov in trga • Prednosti produkta – biti boljši od konkurence • Dobro načrtovano lansiranje produkta • Podpora vodstva timom – dobri vodje s potrebnim znanjem in veščinami • Sodelovanje timov med sabo- navzkrižno sodelovanje med timi in izmenjava znanja • Internacionalna orientacija – člani tima tudi iz drugih držav – globalni produkti
Bender idr., 2000	Stabilnost tima, upoštevanje pomembnih rokov, stabilnost in jasnost vizije, financiranje, prenašanje informacij in komunikacija, podpora vodstva, procesiranje informaci, učenje iz napak, spretnosti in izkušnje tima
Gerben, van der P., cees, van B. & Alfred 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Dejavniki povezani z podjetjem – Kultura podjetja, izkušnje zaposlenih, tim, strategija, organizacijska struktura, intenzivnost inoviranja • Dejavniki povezani s projektom – komplementarnost, stil vodenja, vodstvo, podpora vodstva • Dejavniki povezani s produktom – primerna cena, zadovoljiva kvaliteta, inovativnost proukta, tehnološki napredek • Dejavniki povezani s trgom – koncentriranost trga, lansiranje ob pravem času, konkurenčnost, trženje
King & Burgess, 2006	Podpora vodstva, kompetence inovacijskega tima, sodelovanje med timi različnih oddelkov, jasni cilji, projektno vodenje, komunikacija, podpora dobaviteljev, ustrezna izbira pakiranja v primeru izdelkov, vodenje pričakovanj
Slater, Mohr & Sengupta, 2014	Organizacijska kultura, vodstvo, značilnosti inovacijskega procesa, značilnosti organizacije (struktura), strategija lansiranja produktov
Tikas & Akhilesh, 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijski nivo (vodstvo, kultura, struktura, povezave, znanje) • Timski nivo (Fokus, intenzivnost inoviranja, inovativna sposobnost tima – osredotočenost na potrošnika)
Špaček, 2019	Vpliv vodstva in njihova pripadnost projektu, vpogled v želje potrošnikov, vpletenost deležnikov, vpliv notranje verige vrednosti, razvoj talentov, vpliv opredmetenih in neopredmetenih sredstev, inovacijska kultura, vpogled v operativno odličnost

Vir: lastno delo.

Po pregledu dejavnikov uspešnosti inovacijskih projektov različnih avtorjev (tabela 2) lahko povzamem, da se največkrat pojavljajo naslednji: podpora vodstva, inovacijska sposobnost tima, osredotočenost na potrošnika ter interdisciplinarno in medoddelčno sodelovanje. Zaradi tega in obsežnosti tematike se kljub temu, da so pomembni vsi dejavniki, v magistrskem delu osredotočim na te štiri.

3.1 Podpora vodstva

Vodstvo je lastnost vodje, da vpliva na svoje zaposlene in s tem doseže zastavljeno vizijo in cilje. Vodje lahko igrajo dvojno vlogo – vlogo moderatorja, ki skrbi za podporo timu, kar

jim omogoči, da svoje kreativne ideje spremenijo v inovacije, in vlogo managerja, ki poskrbi, da so cilji in aktivnosti podjetja usmerjeni v inovacije. Pri tem je treba obravnavati več dejavnikov, ki so zaslužni za uspešno vodenje – **podpora** timu, vizija in ustrezno **razporejanje virov** (Denti & Hemlin, 2012). Za uspeh inovacijskih projektov je zelo pomembno tudi znanje podjetja. Naloga vodstva je tako tudi upravljanje z znanjem zaposlenih in zmožnost učenja ter določanje, kako bodo znanje pridobivali, ga nadgradili in zaščitili (Tikas & Akhilesh, 2017).

Vodstvo in inovacije so tesno povezani. Vodje so nujno tudi inovatorji, saj so pobudniki kreativnosti v inovacijskem postopku. Spodbujati morajo različne ideje in za uspešen inovacijski proces inovacijskemu timu nuditi ustrezno podporo. Redno morajo izvajati aktivnosti, ki v timu opolnomočijo vsakega posameznika (angl. empowerment). Opolnomočeni zaposleni so bolj nagnjeni k sprejemanju tveganja, so bolj prilagodljivi in dojemljivi za tehnološke spremembe (Thomas & Velthouse, 1990). Člani tima morajo čutiti, da prispevajo k skupnemu cilju (imeti možnost vplivati na pomembne odločitve), da imajo želene kompetence, da so pomembni za uspeh in da imajo določeno mero svobode pri ustvarjanju rešitev problemov. Svoboda zajema tudi dovoljenje, da se srečujejo s potrošniki. Pomemben je občutek odgovornosti do naloge, ki ga pridobijo s tem, ko jim nadrejeni dodelijo težje in bolj zahtevne naloge. Izkazalo se je, da so rezultati boljši, če vodje timu zaupajo celotni proces inoviranja in ne le določene segmente. Tim mora sodelovati pri oblikovanju ciljev in imeti pri tem stalno podporo nadrejenih (Burpitt & Bigoness, 1997). Vodje morajo oceniti kompleksnost dela in potem delavcem nuditi ustrezno mero **podpore**. Bolj kot je delo zahtevno (več veščin in znanja kot zahteva), večjo mero motivacije morajo zaposleni prejeti, da ga dobro opravijo. Raziskave so pokazale tudi, da večja kot je podpora, bolj so zaposleni kreativni. Način vodenja, ki je »omejevalen« in izvaja stalno prisilno kontrolo, vodi v manjši zagon in kreativnost pri delu. Dobri timski vodje izražajo iskreno skrb za čustva in potrebe svojih podrejenih, se zanimajo za skrbi in vprašanja, ki jih morebiti imajo, nudijo stalne povratne informacije o delu in podporo pri razvoju talentov ter njihovega znanja (Oldham & Cummings, 1996). Svojevrstna podpora vodje je tudi, da ustvari ustrezno ozračje/okolje za ustvarjanje. To doseže tako, da podpira ideje, je dober vzor in sodeluje pri delu (Burpitt & Bigoness, 1997). Vodje igrajo zelo pomembno vlogo tudi pri ustvarjanju inovacijske kulture podjetja. Ustrezna kultura inoviranja je v pomoč pri inoviranju tako vodij kot zaposlenih. Podpiranje inovacijske kulture v podjetju zaposleni največkrat opišejo kot koristno in zabavno. Kljub temu je takšno ustrezno kulturo v podjetju težko ustvariti in včasih celo težko razumeti. Toleranca do neuspeha (opisana v točki 3.2), a netoleranca do nesposobnosti. Eksperimentiranje zahteva določeno mero discipline. Sodelovanje med posameznimi zaposlenimi mora biti uravnoteženo s posameznikovo odgovornostjo. Psihološka varnost zahteva tudi sprijaznjenje z občasno »brutalno« iskrenostjo (Pisano, 2019).

Dobri vodje morajo upoštevati talente, zmožnosti in znanje posameznikov v timu. Pretekle raziskave so pokazale, da je ključna lastnost vodij **ustrezno razporejanje virov**. Vključiti

morajo prave ljudi, zadostne finance in primerno časovno zastaviti inovativni projekt. Vsak član tima mora edinstveno prispevati k skupnemu cilju, zato mora vodja izbrati člane, ki se dopolnjujejo (Oldham & Cummings, 1996). Bolj heterogeni timi imajo večje možnosti za bolj raznolike ideje, več talentov in specifičnih znanj ter načinov reševanja problemov. Več verjetnosti je, da bodo bolj heterogeni timi rešili zahtevnejše probleme. Zelo pomembno je, da vodje podpirajo pretok informacij med timi, saj jim s tem omogočijo večji dostop do znanja (Denti & Hemlin, 2012). Nepravilno razporejanje virov vodi v manjše prihodke in večje stroške. Vodje morajo velikokrat sprejeti odločitev, ali s projektom nadaljevati kljub izgubi, spremeniti načrt ali ga popolnoma ovreči (Tikas & Akhilesh, 2017).

3.2 Inovacijska sposobnost tima

V teoriji se je inovacijska sposobnost tima izkazala za pomemben dejavnik uspeha inovacijskih projektov. Nanjo pomembno vplivajo: pridobivanje znanja in razvoj talentov, osredotočenost tima na inovacije, strast pri delu in učenje iz neuspeha.

Podjetja lahko znanje **pridobijo** od zunanjih ali notranjih virov. Notranji vir predstavlja že obstoječe znanje zaposlenih. Inovacije največkrat nastanejo prav iz že obstoječega znanja. Več kot ga je, večja je tudi možnost pridobitve novega znanja. Za napredek in uspešne nove izdelke je izrednega pomena ohranjati to znanje in ga dopolnjevati z zunanjimi viri. Raziskave so pokazale, da je najbolj koristno znanje za podjetje pridobljeno s pomočjo potrošnikov. Tovrstno znanje je utemeljeno s potrošnikovo lastno izkušnjo, povezano s podjetjem, njegovim trgom, izdelki in storitvami. Ima koristi tudi za zaposlene, saj se na ta način lahko učijo, prilagajajo in njihovo zadovoljstvo pri delu je večje. Njihova prilagodljivost pri zadolžitvah je večja ter lažje se odzivajo na spremembe in pogoje pri delu. Inovacije so tesno povezane z učenjem – več ko se zaposleni naučijo, boljše so inovacije (Al-Busaidi, 2013).

Pri pridobivanju znanja so zelo pomembni odnosi med udeleženiimi v inovacijski proces. Tukaj gre med drugim tudi za medorganizacijske odnose oz. odnose med podjetji, pri katerih so pomembni tako struktura kot narava odnosov ter položaj sodelujočih podjetij na trgu (Gulati, 1998). Sodelovanje mora biti večje s partnerskimi podjetji kot med konkurenti, saj bodo partnerji bolj verjetno prispevali potrebno znanje za uspeh. Konkurenčnost zmanjša interes konkurenta, da deli ključne podatke ter jih raje zadrži zase (nasprotje interesov). Raziskave na tem področju so pokazale, da povezovanje s konkurenti večkrat spodleti kot povezovanje s podjetji, ki niso konkurenčna. Znanje sodelujočih naj se ne bi prekomerno prekrivalo, saj to vodi v presežek, ki je definiran kot stopnja prekrivanja informacij, zmožnosti in spretnosti, povezanih z novim izdelkom. Prekrivanje znanja se pojavlja pri podjetjih, ki imajo podobne strukture in so izpostavljena podobnim vrstam informacij in zasedajo podobne položaje v družbi. Stiki z različnimi partnerji povečajo mnenje za raznolikost znanja in verjetnost za ustreznost potrebnega znanja (Rindfleisch & Moorman, 2001).

Rindfleisch in Moorman (1996) sta ugotovila tudi, da pogost stik in čustvena povezanost med člani tima povečata stopnjo prenosa specifičnega znanja v podjetju. Nasploh je prenos znanja v organizacijah odvisen od čustvene vpletenosti med zaposlenimi. Slabša povezanost podaljša inovacijski proces.

Za **nadgradnjo** obstoječega znanja je ključno, da se zanjo potegujejo zaposleni samostojno ob spodbujanju vodstva (zahteve za več in bolj specifično znanje). Organizacija mora zagotoviti bistvene vire in ugodno delovno okolje za učenje. Nadgradnjo znanja spodbuja tudi ustrezno nagrajevanje. Naloga vodstva je zaposlenim nuditi ustrezne učne pripomočke, usposabljanja, seminarje in konference, ki so jim v pomoč pri nadgrajevanju. Zelo pomembna je tudi dobra komunikacija, saj v nasprotnem primeru nadgrajevanje znanja ne bi imelo nobenega smisla. Intelktualni kapital je eden od glavnih virov podjetja, zato je tako kot pri ostalih virih pomembno, da izvajajo naložbe tudi na tem področju (Ramya & Anitha Kumari, 2018).

V visoko konkurenčnem okolju (kar dandanašnje okolje je) sta iskanje talentov in njihov razvoj ključna za razlikovanje med prisotnimi podjetji na trgu. Pridobivanje, razvijanje in ohranjanje spretnosti je pomembno. Upravljanje z njimi je definirano kot aktivnosti in procesi, ki vključujejo sistematično odkrivanje ključnih položajev, ki pripomorejo h konkurenčni prednosti in razvoju »bazena« sposobnih zaposlenih, ki jih zapolnijo, ustrezno razporejanje kadra in zagotavljanje njihove zvestobe organizaciji. Proces identifikacije talentov je sestavljen iz več stopenj – postavljanje ciljev, ocenjevanje dela in delovanje znotraj zastavljenih okvirov organizacije. Ocenjevanje dela se odvija na podlagi preteklih dosežkov, kar ne zajema potenciala, ki ga ima vsak posameznik, zato mora identifikacija zajemati tudi identifikacijo potenciala. To je proces, pri katerem se oceni, ali imajo posamezniki vse potrebne značilnosti, za zasedanje določene pozicije. Pri razvoju talentov so izredno pomembni odnosi, ki so lahko vodilo pri učenju in razvoju, ter v pomoč pri ocenjevanju in izzivih, saj nudijo podporo. Eden izmed takih odnosov je odnos »ena na ena«, ki je lahko na primer mentorstvo zaposlenih, pri katerem vsak član tima dobi svojega mentorja. Razvoj talentov se ločuje na vertikalni (namenjen je napredku po hierarhiji podjetja) in horizontalni razvoj (razvoj poslovnih kompetenc in strokovne usposobljenosti). Pomemben je tudi trening zaposlenih, ki zajema kratkoročno individualno usposabljanje, ki je osredotočeno na izboljšanje delovne učinkovitosti (Natacha Golik & Rita Blanco, 2014).

Osredotočenost tima na inovacije je zmožnost tima, da odpravi distrakcije in se kolektivno osredotoči na zastavljeni cilj. Tikas in Akhilesh (2017) navajata, da je mogoče osredotočenost v timu razdeliti na tri podskupine: notranjo, ostalo in zunanjo osredotočenost. Notranja osredotočenost pomeni, da se tim poglobi v svoje adute in šibkosti. Ostala osredotočenost predstavlja povezovanje tima z ostalimi timi znotraj organizacije, zunanja osredotočenost pa povezovanje tima s timi zunaj nje. Rezultat tega je več odkritih priložnosti za napredek in njihovo izkoriščanje. Dejanska osredotočenost in zmožnost tima vzdrževati vse tri tipe osredotočenosti (notranje, zunanje in druge) sta ključni za uspeh projektov. Dovolj močna osredotočenost na ciljne skupine potrošnikov omogoča identifikacijo njihovih

potreb in posledično odpira vrata novim izdelkom. Razvoj novih izdelkov in storitev v skladu s temi »neizpolnjenimi« potrebami poveča možnosti za njihov uspeh na trgu (Tikas & Akhilesh, 2017).

Osebnost posameznika naj bi bila povezana z uspehom, zadovoljstvom in motivacijo pri delu. Ti vidiki so pomembni za osredotočenost. Razumevanje osebnosti zaposlenih, ki ga ima vodstvo, je pomembno pri motivacijskem procesu in samoregulaciji. To se nanaša na načine, kako ljudje usmerijo svoje misli proti optimalnemu končnemu izidu. Samoregulacija je potrebna nasploh, še posebej pa pri delu v timu, saj se člani neprestano trudijo čim bolj opraviti dodeljene naloge. Bolj kot se vodje poglobijo v osebne lastnosti in potrebe zaposlenih, bolj so ti motivirani za delo, kar vodi v večjo osredotočenost in zmanjšanje motečih dejavnikov, ki upočasnjujejo doseganje ciljev (Lee, Sheldon & Turban, 2003).

Pomembna zadolžitev vodstva je, da usmerja pozornost, zato tudi oni potrebujejo dobro osredotočenost. Pri tem je nujno ločiti med osredotočenostjo nase, osredotočenostjo na druge in osredotočenostjo na »širši svet«. Z upoštevanjem vseh treh razvijajo večjo čustveno inteligenco, ki je ključna za razumevanje zaposlenih. V primeru, da se managerji niso sposobni osredotočiti nase, je posledica tega tim brez jasne smeri delovanja; če se niso sposobni ozreti navzven, pa tim izgubi stik z drugimi timi zunaj in znotraj organizacije. To prinese slabši poslovni rezultat – manj uspešen proces inovacij (Goleman, 2013).

Cooper (2011) je zapisal, da najboljši vodje poskrbijo, da imajo njihovi zaposleni vse potrebne vire, avtonomijo in prosti čas, saj s tem poskrbijo za **strast pri delu**.

Strast je močna želja posameznika, da vложи čas in energijo v izbrano aktivnost. Za psihološko rast je treba zadovoljiti osnovne psihološke potrebe neodvisnosti (samoiniciativa), kompetenc (želja po uspešnih interakcijah z okoljem) in povezanosti (želja čutiti se blizu določenim osebam). Da bi zadostili tem potrebam, se posamezniki odločajo za različne aktivnosti in sprejemajo raznolike odločitve (Vallerand in drugi, 2007). Strast pri delu zavzema delavčevo željo po ocenjevanju lastnega dela in miselnih procesov. Rezultat je boljše opravljeno delo in delovna konsistenca. Prav konsistenca pa je zaslužna za doseganje ciljev in boljše reševanje problemov. »Svetla stran« strasti pri delu je povezana s pozitivnimi čustvi in razpoloženjem, kar vključuje pozitivnost in dokazovanje zmožnosti. V kontrastu svetle strani pa je »slaba stran« strasti pri delu, še posebej, kadar strast doseže raven obsesivnosti. Obsesivna strast je bil povezana s prekomernim premišljevanjem in neprilagodljivostjo, kar nikakor nima pozitivnega vpliva na delovanje v timu (Perrewe in drugi, 2013).

Neuspeh se v poslovnem svetu največkrat obravnava kot slabost za podjetje in zaposlene, zato neuspeh največkrat vodi v zmanjšanje aktivnosti, ki so zanj »odgovorne«, in preusmeritev sredstev v alternative, ki so manj »tvegane«. V tem primeru neuspeh ne prinese niti smernic niti spodbude za prihodnje kreativne aktivnosti. Zaposleni, ki so bili odgovorni za neuspešen projekt, so obravnavani slabše od ostalih. Kreativni in učni projekti zato v

večini primerov niso prioriteta podjetij, saj se izogibajo neuspehu. V zadnjih nekaj letih se vseeno vse več podjetij zaveda, da neuspeh lahko prinese tudi vrednost. Predstavlja lahko ključno vlogo pri učenju in iskanju kreativnih rešitev – lahko je vir znanja v organizaciji. Po navadi se pojavi nepričakovano in posledično zahteva visoko raven pozornosti pri prej neopaženih problemih. To zahteva sposobnost delati »nazaj«, saj lahko tako rekonstruirajo proces, ki je pripeljal do propadlega projekta. Razumevanje procesa pomaga vpletenim videti, kaj so storili narobe in kje so njihove šibkosti. Neuspeh pokaže tudi, kje in kako jim je v podjetju spodletelo, da uspešno sodelujejo z zunanjim okoljem (Leoncini, 2017).

Če podjetje sprejme koncept »pametnega hitrega neuspeha« (angl. intelligent fast failure), morajo to storiti na individualni in organizacijski ravni. Kultura podjetja mora dopuščati neuspeh in s tem ustvarjati močne temelje za kreativne, učne projekte. Sprejemanje neuspeha v podjetju zahteva dve soglasji: preiti in razumeti strah pred neuspehom ter odločitev **učiti se iz neuspeha**. Prvo lahko olajša spoznanje, da tveganje vedno vključuje potencialni neuspeh. Strah pred neuspehom lahko vodi v manjšo aktivnost zaposlenih. Drugo pa pomeni odločitev zaposlenih, da se bodo učili iz neuspeha, ki se velikokrat zdi samoumevna, vendar večinoma obupajo že po prvem poskusu, brez da bi se trudili razumeti, kaj je šlo narobe in kako se lahko v prihodnje temu izognejo. Jasno je, da bo uspešnih le nekaj idej, ostale pa bodo lahko služile kot učenje, kaj ne deluje (Tahirsylaj, 2012).

Obstaja pozitivna povezava med motivacijo za učenje iz napak posameznika in dejanskim učenjem. Dodatna motivacija zaposlenih je tudi »varno« okolje, ki ne nudi le fizične, temveč tudi psihološko varnost. Vodstvo, ki dopušča neuspeh, bo dobilo tudi več povratnih informacij, saj zaposlenih ne bo strah poročati o napakah. Zelo pomembno je tudi dojetje neuspeha vsakega posameznika v inovacijskem timu. Vsak ima svoj način sprejemanja, to pa je odvisno od čustev, ki jih zaposleni gojijo do podjetja. Negativna čustva se lahko zmanjšajo, če zaposleni razumejo, da je neuspeh normalni pojav v njihovem delovnem okolju. Veliko vlogo pri sprejemanju neuspeha imajo tudi vrednote tima kot celote. Timi, v katerih je duh sodelovanja bolj prisoten od konkurenčnega, se hitreje učijo iz svojih spodrseljajev. Delitev informacij in znanja je pomembna. Rutine so dvorezen meč, saj po eni strani preprečujejo članom tima, da naslavlajo neuspeh, saj bi učenje pomenilo spremembe, ki pa jih prekine. Pogosta napaka, ki jo podjetja ponavljajo, je, da za napake krivijo posameznike, namesto da bi na problem pogledala širše in se zazrla vanj na ravni organizacije (Dahlin, Chuang, Roulet & T.J., 2018).

3.3 Osredotočenost na potrošnika

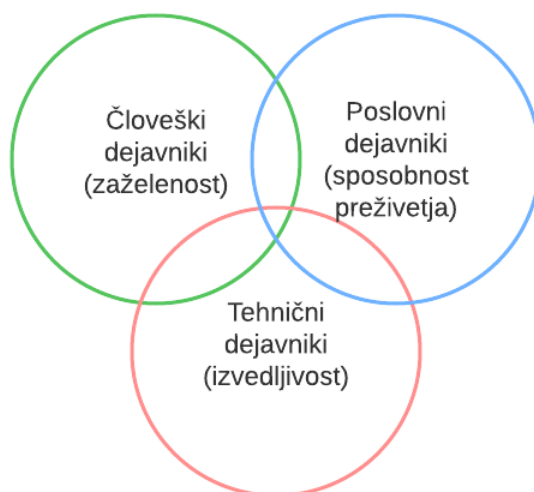
Inovacije za podjetja nimajo nobene vrednosti, razen če prikazujejo vrednost v očeh uporabnikov storitev ali kupcev izdelkov, zato morajo veliko pozornosti nameniti temu, da se naučijo razmišljati kot njihovi potrošniki (Kandampully, 2002). Kot v svoji knjigi navaja Gronroos (2000), dandanes podjetja tekmujejo na podlagi storitve in niso več pomembni le izdelki. Z vidika kupcev se izdelki dokaj malo razlikujejo, saj je konkurenčnost vse večja.

Ključno vlogo pri nakupu igra celotna izkušnja nakupa. Na primer, če se kupec odloča med dvema konkurenčnima izdelkoma, se bo odločil na podlagi izkušnje v trgovini (je bil nakup preprost, so bili prodajalci prijazni in ustrežljivi, ima izdelek garancijo ipd.). Popularna koncepta, kot sta »uporabniška inovacija« in »uporabniško usmerjena inovacija«, predpostavljata, da je uspeh novega izdelka posledica učinkovitega izkoriščanja prispevka uporabnikov k njegovemu razvoju (Gressgård, 2011). Parahald in Ramaswamy (2004) sta prišla do zaključka, da je individualno »soustvarjanje« vrednosti med potrošniki in organizacijami prihodnost uspešnosti tržnega konkuriranja. Ngo in O’Cass (2012) sta zasnovala model, ki je pojasnil, da se »usmerjenost k potrošniku« pojavlja kot strateški vidik »inovacijske sposobnosti«, saj pomaga pri boljšem razumevanju njegovih potreb.

Povratne informacije potrošnikov (npr. z anketami) podjetjem omogočijo izboljšanje že implementiranih procesov, na primer trženja, proizvodnje, računovodstva in odnosov z javnostjo. Izboljšanje procesov vodi v večjo učinkovitost, inovativnost in boljšo komunikacijo ter zmanjša čas cikla in posledično stroške. Izboljša in okrepi se tudi konkurenčni položaj podjetja na trgu. Pridobljeno znanje s pomočjo potrošnikov drastično vpliva na uspešnost inovacij, saj poveča njihovo kakovost ter posledično stopnjo zadovoljstva z izdelkom. Inoviranje s potrošniki izdelkom doda nove značilnosti, ki v njihovih očeh povečajo vrednost, zato je tudi prodaja večja. S tem, ko inovacijski tim v središče postavi potrošnike, jih obravnava v skladu z njihovimi pričakovanji. Posledično se izboljša tudi celoten postopek nakupa. Predstavitev unikatnih izdelkov v skladu s pričakovanji kupcev izboljša konkurenčni položaj na trgu. Zadovoljni potrošniki bodo bolj verjetno za izkušnjo nakupa in izdelek povedali tudi znancem, prijateljem in družinskim članom, kar predstavlja brezplačno promocijo za podjetje. Zvestoba potrošnikov je odvisna od njihovega zadovoljstva – cilj so potrošniki, ki se vračajo in pripeljejo nove. Ohranjanje dobrih odnosov podjetja s kupci je ključno za ohranjanje zaupanja in dolgoročno sodelovanje. Proces pridobivanja potrošnikov je tesno povezan s stopnjo zvestobe in zadovoljstva (Al-Busaidi, 2013).

Naslavljanje problema potrošnika oz. njegova postavitev v središče inoviranja je najbolj uspešna s prepletanjem človeških, tehničnih in poslovnih dejavnikov (slika 5), kar Weiss (2010) imenuje inovacijski motor. Človeški dejavnik zaželenost (angl. desirability) (oz. to, kar motivira potrošnika, da izdelek kupi) zahteva razumevanje, kako si ljudje na splošno interpretirajo svet okoli sebe in kakšne so njihove interakcije z njim – vključen z novimi tehnologijami ali poslovnimi modeli. Izvedljivost (angl. feasibility) (tehnični dejavniki) pomeni razumevanje, kako te nove tehnologije vključiti v inovacijo, da bo ta zaživela in potrošnikom izboljšala življenje. Zadnja – sposobnost preživetja (angl. viability) (poslovni dejavnik) se nanaša na razumevanje, ali je vpeljevanje nove tehnologije ali podpora določenim željam oz. potrebam uporabnika usklajena s strateškimi cilji organizacije in konkurenčnim položajem. V primeru, ko se ti trije dejavniki interdisciplinarno povezujejo, poganjajo inovacijski motor, ki je zaslužen, da so inovacije na zgodnji stopnji navdihujoče in na kasnejših stopnjah uspešne (Weiss, 2010).

Slika 5: Inovacijski motor



Prirejeno po Weiss (2010).

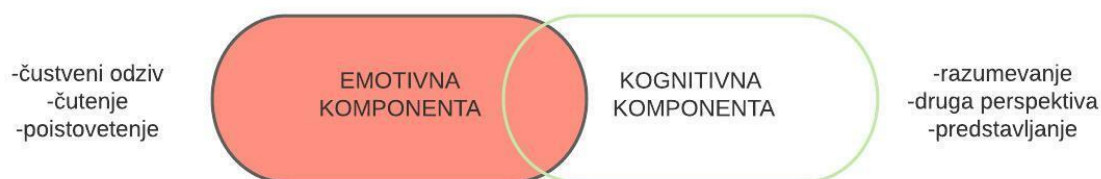
Pomembni avtorji s področja inoviranja predpostavljajo, da so ključni dejavniki uspešnega inoviranja s potrošniki in posledično dejavniki uspeha inovacijskih projektov sposobnost empatije inovacijskega tima, testiranje z uporabniki ter eksperimentiranje in ponovitve.

Empatija je pomemben del metod inoviranja, ki v središče postavljajo potrošnika. Je ključna v koraku razumevanja in vživljanja v procesu dizajnerskega razmišljanja (Kelley & Brown, 2018).

Koncept empatije opiše sposobnost človeka, da »razume čustva, prenešena prek verbalnih in neverbalnih sporočil, povezave med čustvi posameznikov in njihovimi dejanji, ter nudi čustveno podporo ljudem, ki to potrebujejo«. Empatija je lahko razložena tudi kot »sposobnost razumeti čustva drugega posameznika in jih podoživeti«, kar pa je središčni koncept čustvene inteligence (Gill in drugi, 2018).

Mnogi raziskovalci so empatijo razdelili na dve glavni dimenziji: emotivno (angl. affective) in kognitivno (angl. cognitive). Emotivna empatija predstavlja instinktivno, deljeno oz. zrcaljeno izkušnjo potrošnika, saj človek pri njej čuti, kar drugi ljudje izkusijo. Kognitivna empatija ljudem omogoča, da razumejo izkušnjo drugih skozi svoje oči (Ngo in drugi, 2020). Prelivanje emotivne in kognitivne empatije (emotivne in kognitivne komponente) sta lepo razložila tudi Kouprrie in Visser (2009) ter je prikazano na sliki 6. Pravita, da je emotivna komponenta takojšnji čustveni odziv empatizerja (angl. empathizer) na emotivno plat drugega posameznika. Pri tem lahko gre samo za avtomatski odziv (na primer, ko se nekdo nasmehne in se druga oseba avtomatsko nasmehne nazaj ter čuti veselje). Pri kognitivni empatiji gre za razumevanje in opazovanje občutkov druge osebe.

Slika 6: Prelivanje emotivne in kognitivne empatije



Prerejeno po Kouprrie & Visser (2009).

Empatija nasploh igra veliko vlogo pri kakovosti odnosov med posamezniki. V kontekstu storitev, povezovanja s potrošniki, so empatični zaposleni zmožni veliko bolj zaznati potrošnikove občutke in mnenje, biti iskreno skrbni glede njegovega zadovoljstva ter hitro prepoznati njegove želje (Ngo in drugi, 2020). McDonagh in Thomas (2010) sta predpostavila, da je empatija ključna za globlje razumevanje potrošnikov in prinaša bolj uspešne izdelke. Zaposleni v inovacijskem timu morajo vsakodnevno nadgrajevati svojo sposobnost empatije in pri procesu razvoja novega izdelka učinkovito vključiti potrošnika. To lahko pomeni, da morajo včasih iz svoje cone udobja. Empatija poglobi razumevanje potrošnikov, ki lahko imajo drugačno ozadje, izobrazbo in kulturo. Vpogled v potrošnikova čustva, težnje in strahove lahko bistveno pripomore k uspešnosti izdelka. Kot navajajo Ngo in drugi (2020), je v podjetjih vse bolj prisotno prepričanje, da morajo zaposliti ljudi, ki so sposobni visoke ravni empatije.

Plastičnost empatije je mogoče argumentirati na dva načina – kot osebno lastnost, ki jo ima posameznik po naravi, in kot spretnost, ki se je mogoče naučiti. Managerji in zaposleni naj bi sposobnost empatije razvijali skozi različne priložnosti, pobude in treniranje (angl. coaching). Kljub temu pa ostaja dejstvo, da imajo nekateri več empatije kot drugi, kar pomeni, da je empatija del osebnosti, ki pa se lahko poveča z ustreznim pristopom (Gill in drugi, 2018).

Inovacijski tim se mora zavedati, da »vsakodnevno življenje« velikokrat ni to, kar si predstavljajo, zato je njihova ključna zadolžitev, da so skeptični do »splošnih« prepričanj. Potrošnika je treba razumeti na makro- in mikroravni. Razumeti ga morajo vsi zaposleni, ne zgolj tisti v inovacijskem timu. Fokus ne sme biti na tem, kar so potrošniki želeli v preteklosti, temveč na tem, kar želijo v sedanjosti. To lahko pridobijo z mnogimi metodami. Ena izmed njih je etnografska raziskava (poglobljeni intervjuji, opazovanje, sledenje, soustvarjanje). Po navadi potekajo na lokacijah, kjer deluje ciljna skupina potrošnikov (služba, šola itd.) (Dalton & Kahute, 2016). Če se podjetje odloči, da bodo inovacije potekale s pomočjo metode dizajnerskega razmišljanja, lahko pri tem uporabi mnogo metod in ena izmed njih, ki je neposredno povezana z empatijo, je empatično modeliranje. Ta metoda raziskovalca neposredno postavi v vlogo potrošnika, mu pomaga videti svet skozi njegove oči in pri interpretiranju njegove izkušnje. S tem se bo lažje zavedel frustracij in izzivov, s katerimi se sooča. Aktivnosti empatičnega modeliranja vključujejo na primer uporabo

invalidskega vozička, preprečevanje uporabe okončin, okrnjen vid itd. Pri tem je izrednega pomena tudi neposredna komunikacija s ciljnimi potrošniki (McDonagh & Thomas, 2010).

S pomočjo **eksperimentiranja in prototipiranja** lahko organizacije povečajo svojo inovacijsko sposobnost in razvijejo nove, unikatne izdelke. Prav s tem pridobijo svojo »ekskluzivnost« na trgu (Lemon & Sahota, 2004). Kot sta zapisala Kelley in Brown (2018), je testiranje z uporabniki nepogrešljiv del dizajnerskega razmišljanja. Prav testiranje, eksperimentiranje in ponovitve so med drugim zaslužne za tolikšni uspeh metode inoviranja – oblikovalskega razmišljanja, katerega vodilo je v središče postavljati potrošnika skozi celoten proces.

Dandanes je vse bolj prisotna digitalizacija in če podjetja ne eksperimentirajo, propadejo. Večja podjetja lahko vsakodnevno izvajajo ankete in s tem ugotovijo, kaj želijo njihovi potrošniki. Velik pomen pri uspešnem pridobivanju povratne informacije igra kultura podjetja. S tem, ko želijo vodje povečati eksperimentalno zmožnost, ugotavljajo, da problem ni pomankanje npr. tehnološkega znanja, temveč obnašanje, vrednote in prepričanja zaposlenih. Na vsak eksperiment, ki uspe, jih okoli deset ne, zato je za mnogo podjetij, ki cenijo učinkovitost, predvidljivost in »zmago«, eksperimentiranje izguba sredstev. Uspešne inovacije so posledica vsakodnevnega eksperimentiranja, tudi če podjetje nima veliko sredstev. To pomeni, da morajo podjetja ustvarjati kulturo in posledično ozračje, v katerem je radovednost dobrodošla, dejstva več veljajo kot mnenje, so eksperimenti etični in vodje sprejmejo tovrstni način vodenja. Vsi zaposleni morajo sprejeti eksperimentiranje in nepredvidljivost, povezano z njim. Nepričakovane situacije in »presenečenja« so sestavni del učenja. V določenih podjetjih lahko katerikoli zaposleni naredi raziskavo brez odobritve nadrejenih. Standardizirane platforme jim omogočajo testiranje z minimalnim vložkom in procesi, kot so pridobivanje potrošnikov, snemanje potrošnikovega obnašanja in poročanje, so avtomatizirani (Thomke, 2020).

Kot pravi Brink (brez datuma), »kar nam omogoča pristop ponovitev, je, da sproti prejmemo potrditev o našem delu..., ker dobimo povratno informacijo ljudi, za katere dejansko inoviramo«. Eksperimentiranje ni dovolj – ključna je povratna informacija, ki usmerja proces inoviranja. S konstantnimi popravki, izboljšavami zaposleni prejmejo še več idej, kako pristopiti k problemom, preizkusijo različne pristope, okrepijo kreativnost in hitreje najdejo rešitve. Ponovitve so pomembne, saj je redkost, da je prva rešitev tista prava – ali celo druga. Ponovitve ponujajo možnost raziskovanja, napak in na končni stopnji rešitev, ki je sprejeta. Ponovitve so koristne, saj pomagajo pri učenju. Namesto zaprtih delavnic, pri katerih bi le stavili na določene ideje, izdelek, storitev, lahko ustreznost idej sproti preverijo s potrošniki.

3.4 Interdisciplinarno in medoddelčno sodelovanje

Sodelovanje med različnimi timi zajema dve ravni. Prva je sposobnost članov tima, da sodelujejo med seboj, druga pa sposobnost, da se izognejo le notranjim povezavam in se

povežejo tudi z zunanjimi viri znanja. Medoddelčno sodelovanje poveže ljudi različnih disciplin, z različnimi perspektivami, ozadji, kompetencami ter načini, kako pristopajo k iskanju rešitev. Prispevajo tudi k reševanju izzivov, vodenju iskanja, opazovanju, evalviranju, ustvarjanju procesov in oblikovanju izdelka. Navdih izvira iz idej ljudi, ki imajo različne sposobnosti, talente, prepričanja in znanje. Na tem področju se pojavlja tudi socio-kognitivna teorija, ki se osredotoča na to, kako ljudje razširijo svoje znanje in mišljenje skozi interakcije z drugimi. Kljub pozitivnim stranem sodelovanja med timi to ni enostaven proces. Zahteva uporabo empatije, pogajanja, iskanje skupnih rešitev, reševanje sporov in mediacijo. Med sodelovanjem se srečajo ljudje, ideje in izkušnje ter se med seboj prepletajo (Bene & McNeilly, 2020).

Interdisciplinarno sodelovanje je navdihnjeno od želje po učenju, nudenju in razumevanju različnih mnenj med procesom reševanja problemov, ustvarjanju idej, iskanju rešitev in inovacij. To pomeni, da vsi zaposleni delujejo v multidisciplinarnih timih in neustrašno raziskujejo ideje in koncepte kot enakopravni člani tima. Vsakdo ima pravico, da že na začetni stopnji projekta poda svoje mnenje, deli svojo strast in na ta način pripomore k uspešnim inovacijam (Graber, 2017).

Radikalno povezovanje je še posebej zaželeno pri podjetjih, ki pri inovacijah uporabljajo metodo dizajnerskega razmišljanja. Številčnost idej je pred kakovostjo. Nobena ideja ni zaničevana (Bene & McNeilly, 2020).

Podjetja se med inoviranjem vsakodnevno soočajo z različnimi izzivi, kot so nujni tehnološki napredek, razvojni stroški in vse hitrejši postopek od ustvarjanja izdelka do izdelka na trgu. Včasih je znanje znotraj organizacij premalo, zato je rešitev v partnerskih povezavah, kjer je rezultat korist vseh vpletenih (Ritter & Gemünden, 2003). Po zaslugi mreženja se tveganje pri projektih porazdeli na vse sodelujoče, podjetja dostopajo do več trgov, talentov in dopolnjujočih se znanj. Tehnologija omogoča lažje sporazumevanje in komunikacija znotraj in zunaj podjetij je z njeno uporabo lažja. Pomembni viri povratnih informacij za inovacijski tim so med nižjimi ravnmi zaposlenih in zunaj organizacij. Odnosi med vodjami različnih podjetij so prav tako ključni za uspešne inovacije. Zmožnost uspešnega inoviranja je tesno povezana s podporo vodstva notranjim virom znanja in komplementarnimi povezavami zunaj organizacije. Ključen je tudi dostop do zunanjih strokovnjakov, ki lahko podjetju prinesejo specifična znanja, ki so nujna za razvoj inovativnih izdelkov, storitev in procesov. Tista podjetja, ki sodelujejo z interesnimi skupinami, kot so potrošniki, dobavitelji in raziskovalci, so dokazano bolj uspešna pri inoviranju. Kolaboracije med podjetji zajemajo dopolnjevanje idej, deljenje strokovnjakov in drugačno sodelovanje med inovacijskimi timi (Gulati, 1998).

Tudi vpletenost interesnih skupin (potrošnikov, dobaviteljev, tehničnih sodelavcev idr.) igra pomembno vlogo pri trženjskem vidiku inovacij (Bessant in drugi, 2010). Prinaša veliko vrednost, a je pri tem vseeno potrebna previdnost – do kakšne mere so pri procesu inoviranja prisotni. Ugotovitve da Silva in drugih (2019) so, da interesne skupine v večini primerov

niso vpletene na začetnih inovacijskih stopnjah, rezultat pa je, da je inovacijski tim preveč osredotočen na eno izmed možnosti za izdelek. To vodi v izgube, saj se šele na kasnejših stopnjah razvoja pokažejo potrebe po spremembah, ki bi jih v nasprotnem primeru lahko naredili na zgodnejših stopnjah in s tem prihranili sredstva. Rezultati raziskav so pokazali, da je vpletenost interesnih skupin pomembna že od začetka. Na primer tehnični sodelavci lahko pomagajo pri razvoju boljših tehnoloških rešitev in ocenijo njihovo vrednost za prihodnost.

4 INOVACIJE NA PODROČJU ZAVAROVALNIŠTVA

Panoga zavarovalništva se je skozi leta zelo spreminjala. Največje spremembe so nastopile ravno sedaj, ko je doba digitalizacije v razcvetu. Da bi bolje razumeli sedanost, je treba proučiti preteklost. Trenutno se zavarovalnice soočajo z različnimi izzivi in na trgu je nekaj vodilnih, ki »narekujejo« smer inoviranja vsem ostalim.

4.1 Zgodovina zavarovalništva

Za lažjo predstavo je zgodovinski pregled zavarovalniške panoge prikazan na sliki 7. Zavarovalništvo je v posebni obliki prisotno, odkar obstaja človeška družba. Določeno obliko pogodb so poznali že babilonski in kitajski trgovci 4000–3000 let pred našim štetjem (v nadaljevanju pr. n. št.). V teh primerih je šlo predvsem za posojila s provizijo za tovor. Trgovec, ki je vzel posojilo, je posojevalcu plačal dodatno vsoto denarja za primer, da se je njegov tovor izgubil na morju. Potem vračilo denarja ni bilo potrebno. Prav tako so nekakšne pogodbe zdravstvenega zavarovanja uporabljali Hindujci in Grki 600 let pr. n. št. Določene združbe so pomagale svojcem umrlega, kar je vključevalo pogrebno storitev. Prve oblike zavarovanja ljudi so razvili ahenidski vladarji. Vpeljali so zavarovanje daril. V tem primeru je bilo darilo vladarju zabeleženo in če je bila oseba, ki je darilo podarila, v nevarnosti, je vladar poskrbel za pomoč. V 12. stoletju so v Anatoliji uvedli zavarovanje zemlje. »Morsko« zavarovalništvo se je začelo bliskovito razvijati v 15. stoletju (Britannica, brez datuma).

Slika 7: Kronološki pregled zavarovalniške panoge



Vir: lastno delo.

V različnih državah se je zavarovalništvo razvijalo z različno hitrostjo. V tabeli 3 so prikazani začetki in pomembne prelomnice zavarovalniške panoge v različnih vodilnih državah.

Tabela 3: Začetki in napredek v zavarovalništvu v posamezni državi

Države	Napredek v zavarovalništvu
Anglija	<ul style="list-style-type: none"> – Zavarovanje v primeru požarov (leta 1666) – Ustanovitev številnih zavarovalniških podjetij leta 1711, večinoma gre za prevare in hitre možnosti zaslužka, a vseeno je to obdobje, ko sta ustanovljeni dve veliki podjetji London Assurance Corporation in Royal Exchange Assurance Corporation – Ustanovitev Lloyd's of London pomeni za Anglijo začetek mednarodnega zavarovalniškega poslovanja. – Z napredkom pomorske panoge je tudi Lloyd's doživel razcvet
ZDA	<ul style="list-style-type: none"> – Začetki zavarovalništva leta 1752, ko je Benjamin Franklin ustanovil prvo ameriško zavarovalnico Philadelphia Contributionship – Leta 1759 ustanovljena prva zavarovalnica v ameriških kolonijah – Do leta 1820 ima Amerika 17 zavarovalnic – Po velikem požaru v Chicagu leta 1871 in potresu v San Franciscu 1906 jih večina propade – Po letu 1910 je zavarovalništvo doživelo veliko rast
Rusija	<ul style="list-style-type: none"> – Leta 1917 po ruski revoluciji je Rusija nacionalizirala zavarovalniško panogo – Po razpadu Sovjetske zveze leta 1991 je bilo ustanovljenih 230 zasebnih zavarovalnic
Japonska	<ul style="list-style-type: none"> – Zavarovalnice na Japonskem so večinoma v zasebni lasti, ampak nekaj področij zavarovalništva je vseeno v rokah države (kmetijstvo, požari, ribolov, zdravje itd.) – Hiter razvoj Japonske po drugi svetovni vojni je spremljal razvoj zavarovalništva – Po moči zavarovalnic življenjskega zavarovanja so bili do konca 20. stoletja v svetovnem vrhu

Prerejeno po *Historical development of insurance (brez datuma)*.

Večini svetovnih držav je skupno, da je v njih panoga zavarovalništva prvič doživela pravi razcvet v 19. oz. 20. stoletju – ustanovitev več uspešnih podjetij. Na trg je prišlo ogromno novih izdelkov, ki so pokrivali škode v povezavi z železniškimi, letalskimi nesrečami,

eksplozijami parnih kotlov in naravnih nesreč, kot so hude nevihte, poplave in potresi. Takrat se je povezalo več manjših zavarovalnic, ki so pokrivalo škode požarov ter življenjska zavarovanja, v večja podjetja, kar je preobrazilo celotno panogo. Britanske in evropske zavarovalnice so se širile na čezmorske trge. Pred prvo svetovno vojno hitrost inoviranja na tem področju ni bila pomembna. Po njej se je preoblikovalo tako povpraševanje kot ponudba. Spremembo je vodila nova tehnologija in inovacije so se pojavljale ena za drugo. Leta 1995 je bilo na svetu že preko 30 milijonov uporabnikov interneta in pojavila se je možnost prodaje zavarovalnih polic prek spleta. Ta številka je v naslednjih letih eksponentno rastle. V poznih letih 20. stoletja je na panogo vplivalo neposredno trženje prek telefona in interneta. Ustvarjene so bile mednarodne korporacije, ki so delovale na svetovni ravni. Združene bančne in zavarovalne storitve so postale pogoste (bančno zavarovanje). Tradicionalno zavarovalništvo je na preizkušnjo postavilo tudi vedno večje število naravnih nesreč, povezanih s podnebnimi spremembami (globalno segrevanje). Pred večjimi orkani (leta 1989) zavarovalnice niso utrpeli večmilijardnih izgub. Do leta 1996 se je zvrstilo še 10 takšnih katastrof. Pojavile so se potrebe po alternativnih načinih obvladovanja tveganj in financiranja. Vsi ti dogodki so sprožili ugibanja o prihodnosti zavarovalniške panoge. Zavarovalnice so v primerjavi z drugimi finančnimi storitvami (npr. bančništvo) dokaj zapoznelo pričele spoznavati pomen teleprodaje in interneta za trženje. Spletne strani so bile večinoma neuporabne, slabo oblikovane, neugodne za uporabo in so imele le nekaj informacij ter telefonske številke. Tudi najbolj inovativna zavarovalniška podjetja so imela v začetnih letih počasno rast. Oglaševanje prek telefona je za njih pomenilo velik finančni vložek. Do 70. let prejšnjega stoletja so imele zavarovalnice »staromodno« podobo – pisalna miza s papirjem, peresom, črnilom in stolom. Potem so nekatere začele uvajati velike računalnike. Računanje se je izvajalo ročno. Ob veliki rasti prodanih polic delavskim razredom so bile zavarovalnice med prvimi podjetji, ki so razmišljala o uporabi novih tehnologij. Inovacije na področju zavarovalništva so bile dolga leta inkrementalne – pokrivalo so le manjše spremembe na področju administracije, računovodstva in trženja. Tradicionalno so bile zavarovalne police širši javnosti težko dostopne. Postopki so bili dolgotrajni, zavarovalnice niso gradile blagovnih znamk in posledično je tudi to otežilo pristop. Prihodnost zavarovalniške panoge se skriva v novih izdelkih, ki bodo bližje uporabnikom, in v vpeljevanju napredne tehnologije (Pearson, 2002; Britannica, 2022).

4.2 Zavarovalništvo in izzivi panoge danes

Dandanes so disruptivne tehnologije gonilo digitalne transformacije oz. digitalizacije. Odvija se na vseh področjih, ne le na področju zavarovalništva, in je edini logični korak napredka. S tem, ko vpeljuje novodobni digitalni življenjski slog in spreminja poslovne modele, digitalizacija preoblikuje poslovni svet, družbo in vlado. Vse bolj prisotni so mobilno plačevanje, robotski svetovalci (angl. robo advisers), »peer-to-peer« povezovanje in tehnologija blockchain. Kombiniranje novih tehnologij uporabnikom doda popolnoma novo vrednost. Zavarovalniška podjetja morajo slediti trendom in spreminjati svoje poslovne modele, da naprej konkurirajo na trgu. Prisotnih je mnogo zagonskih podjetij, ki spreminjajo

panogo in uvajajo novo tehnologijo ter izdelke. Za njih se uporablja izraz **insurtech**, ki ga razumemo kot podjetja, ki uporabljajo tehnološke inovacije v zavarovalništvu. Omogočajo manjše stroške, fleksibilnost, hitrost in rast. Panoga se sooča z novimi trendi, kot so »pay on demand« zavarovanje, podatkovne baze za preventivno zdravstveno varstvo in spletne strani za primerjavo ponudnikov zavarovalniških produktov (Greineder, Riasanow, Bohm & Krcmar, 2018). Za tem, ko je leto 2010 pomenilo začetek insurtech podjetij, je zavarovalništvo zaznamovalo mnogo združitvev in prevzemov zavarovalniških podjetij. 2011 je bilo ustanovljeno podjetje MetroMile, kar je bil začetek za napredna avtomobilska zavarovanja. Svoje lastno avtomobilsko zavarovanje, ki je uporabnikom predstavljalo ugodnosti (do 30% cenejše zavarovanje) je predstavilo tudi podjetje Tesla. Nastanek kriptovalut je prav tako vplival na zavarovalništvo, saj so določena podjetja začela razmišljati v smeri zavarovanja poslovanja z njimi (Kabir, 2022).

Izraz insurtech se nanaša tako na zavarovalniška zagonska podjetja kot tudi podjetja, ki so na trgu prisotna več časa. Digitalizacija jim omogoči cenejše storitve in njihovo lažje upravljanje. Namenjena je lažjemu dostopu do ustreznega zavarovanja ter optimizaciji ponudbe storitev in izdelkov. Poenostavi tudi notranje procese v zavarovalnicah, ki potrošnikom pogosto niso vidni. Podjetja morajo veliko pozornosti nameniti tudi nadzoru in regulativi varstva podatkov po pravilih Evropske unije. Trženje zavarovalnih produktov v Sloveniji še vedno poteka precej tradicionalno – večino zavarovanj sklenejo mreže zavarovalnih zastopnikov. Dokumentacija v večini primerov še vedno zajema fizično obliko in vrednotenje škodnih primerov se največkrat odvija ob osebem stiku. Počasi na trg prihajajo sodobni pristopi likvidacije škode in trženja (Medved in drugi, 2018). Ena izmed rešitev tehnološkega razvoja je umetna inteligenca (angl. artificial intelligence). Ta se vse več uporablja tudi v zavarovalništvu. Z njeno pomočjo se lahko prijavlja škoda, pošilja slike, ugotavlja škoda za kasko, dodeljuje odškodnine ipd. (Sandu & Stofor, 2019).

Na slovenskem trgu so tehnološko napredna podjetja še vedno v manjšini. Prostora za inovacije na tem področju je veliko. Potrošniki, predvsem mlajše generacije, si želijo hitre in enostavne storitve. Avtomatizacija procesov znižuje stroške, kar se podjetjem splača. Vse več zavarovalnic tudi v Sloveniji nudi tehnološko napredne storitve. Določena zavarovanja je mogoče skleniti preprosto z nekaj kliki na spletu. Potreben je le vnos določenih podatkov, potrditev pogojev zavarovanja in opredelitev načina plačila premije, nato je postopek hitro zaključen. Tovrstno sklepanje je na voljo za tiste tipe zavarovanj, ki ne zahtevajo zajema in analize dodatnih informacij in lahko oceno tveganja opravijo preprosto (zavarovanje otrok, mladine; sklepanje ali obnova avtomobilskega zavarovanja, turistično zavarovanje, zdravstveno zavarovanje za potovanje v tujino, dopolnilno zdravstveno zavarovanje in drugo). Tehnološko je napredovala tudi prijava škod. Možno jo je opraviti kar prek spleta v več korakih. Koraki so preprosti in vnesti je treba le določene podatke, ki se razlikujejo od zavarovanca do zavarovanca. Avstrijsko podjetje HeartShield uporablja platformo umetne inteligence s podatki o bolnikih. Platforma jim omogoča prepoznavanje dejavnikov tveganja in zaključek, ali je oseba potencialni kandidat za srčno-žilna obolenja. Podjetje The Flow

je razvilo platformo GoWithFloow, ki olajša oceno izposojevalca ali lastnika avtomobila. Pri tem uporabljajo sistem točkovanja, ki je integriran v programsko opremo. Vedenje voznika med izposajo je mogoče spremljati in pri tem sprejeti odločitev o nadaljnji uporabi vozila. Na trgu se pojavlja tudi »nevidno zavarovanje«, ki se sklene ob nakupu vozila in aktivira prek telefona (Medved in drugi, 2018).

Santenac in drugi (2022) navajajo, da bodo v bližnji prihodnosti zavarovalniško panogo izoblikovali trije trendi:

- odprto zavarovalništvo in ekosistemi (angl. open insurance) z osredotočenostjo na potrošnika,
- razvoj umetne inteligence, avtomatizacija in človeški kapital,
- nevarnosti, povezane s klimatskimi spremembami – spodbujanje trajnosti.

Odprto zavarovalništvo pomeni dostopnost podatkov zavarovalnic partnerjem, družbam in zagonskim podjetjem, saj tako nastanejo nove storitve, aplikacije in inovativni poslovni modeli. S tem se bodo ustvarili »ekosistemi«, ki bodo temeljili na deljenju informacij in zaposlenih. Določeni zaposleni tako ne bodo vezani več le na eno podjetje, temveč bodo lahko v pomoč več podjetjem (Santenac, Majkowski, Manchester & Sun-Young Bong, 2022). Navsezadnje pa bo spremljanje navad in vedenja potrošnikov tudi v prihodnosti ključno za razvoj optimalnih produktov. Zavarovalni agenti bodo morali povečati stike z zavarovanci in s tem pripomoči k dodani vrednosti (Medved in drugi, 2018)

Pred pandemijo covid-19 je bil v zavarovalnicah velik poudarek na gradnji talentov ter sposobnosti in uveljavljanju novih načinov poslovanja. Ob začetku epidemije pa so tudi tisti najbolj prizadevni in talentirani zaposleni pridobili hudo konkurenco. Za zavarovalnice so razvoj talentov, tehnološka modernizacija in strategija neposredno povezani z optimizacijo stroškov. Zaradi tega se vse več administrativnih del prenaša na umetno inteligenco. Zaposleni, ki so obstali, so se morali privaditi tudi na delo na daljavo. Kljub temu pa je zelo pomembna tudi »likvidnost talentov« v podjetju, ki pomeni zmožnost, da talente in sposobnosti premikajo znotraj organizacije glede na trenutne potrebe. Cilj je med drugim, da vsak zaposleni pridobi neke osnovne sposobnosti, na primer upravljanje s podatki, dizajn uporabniške izkušnje, razvoj produktov (Santenac, Majkowski, Manchester & Sun-Young Bong, 2022). Dodano vrednost predstavlja tudi reševanje dejanske problematike (kontekstnost), s katero se potrošniki srečujejo. Zavarovalnice morajo tako biti del okolja zavarovancev, podjetij in organizacij, ki z njimi sodelujejo. Kljub napredni tehnologiji ne smejo pozabiti na pomembnost človeških dejavnikov. Digitalizacija mora biti v prid tako zaposlenim kot potrošnikom. Človeški kapital bo moral še naprej ostati prioriteta, saj se s tem zagotavlja operativna odličnost, ki omogoča ohranjanje uspešnosti in konkuriranja na trgu (Medved in drugi, 2018).

Poleg osrednjega dogajanja v svetu (pandemije covid-19) se zdaj ponovno vse bolj pojavlja skrb za okolje, saj so klimatske spremembe dosegle nove vrhove. Vsi trendi so usmerjeni v

zmanjšanje ogljikovega dioksida v ozračju. Vodilne zavarovalnice so naznanile vzpostavitev združenja Net-Zero Insurance Alliance, katerega cilj je pripomoči k zmanjšanju emisij do leta 2050. Do sedaj je bilo večino naravnih nesreč povezanih s spremembami v ozračju, kritih s strani zavarovalnic. Potrebne so trajnostne rešitve, ki bodo vsekakor pomagale izoblikovati panogo zavarovalništva v prihodnosti.

4.3 Vodilna inovativna zavarovalniška podjetja






Insurtech podjetja so pretresla zavarovalniško panogo. Najbolj uspešna so trenutno Bought by Many, Slice Labs, Shift Technology, Cuvva, Steppie, Kinp, Roost, Kasko, Lemonade, Teambrella, Friendsurance in Cocoon, ki so predstavljena v tabeli 4.

Tabela 4: Vodilna zavarovalniška podjetja, njihovi logotipi in glavne značilnosti

Ime podjetja	Logotip	Značilnosti
Bought by many		Zavarovalnica zagotavlja življenjsko zavarovanje (samo v primeru nesreč) za mačke in pse. Njihov glavni cilj je uporabiti anonimne podatke za zagotavljanje optimalne uporabniške izkušnje in produkta.
Slice Labs		Platforma »na zahtevo«, ki nudi uporabo podatkovnih zbirk za oceno tveganja uporabnikov na kraju nesreče. Uporabljajo politiko plačila »po porabi«, medtem ko so vozniki, npr. Ubra ali Lyfta, na delu.
Cuvva		Omogoča avtomobilsko zavarovanje, dokler ga uporabnik potrebuje – lahko je to ena ura, ves dan ali več. Ponujajo mesečno naročnino, ali »top up« zavarovanje, pri katerem se uporaba plačuje na uro porabe.
Steppie		Zavarovalniško podjetje, ki se bolj kot na pokrivanje stroškov ob nesreči osredotoča na preventivo in obnašanje zdravju v prid. Nagrajuje visoko frekvenco hoje, teka in kolesarjenja.

se nadaljuje

Tabela 4: Vodilna zavarovalniška podjetja, njihovi logotipi in glavne značilnosti (nad.)

Knip		<p>Na trgu od leta 2014 in je prva zavarovalnica, ki je uporabila tehnologijo in analiziranje podatkov za ponujanje robotskih nasvetov (angl. robo-advice). Uporabljajo »učenje naprav«, ki uporabnikom ponudi optimalni produkt.</p>
Lemonade		<p>Zavarovalnica, ki je trenutno vodilna v ZDA po podatkih App Store, Google Play, Supermoney in Clearurance. Uporabljajo P2P-storitve, ki z 20 % pristopnine pokrijejo tekoče stroške in ostalo porabijo za zavarovanje uporabnikov. Spodbujajo svoje potrošnike, da so socialno odgovorni in presežek prejetega kritja namenijo dobrodelnim organizacijam po izbiri.</p>
Teambrella		<p>Je prvo zavarovalniško podjetje, ki temelji na bitcoinu. Uporabniki si kritje zagotavljajo medsebojno. Ob prijavi škode, ki jo vsak posameznik določene zavarovalne skupine prijavi, se mu ta povrne iz skupnih sredstev.</p>
Friendsurance		<p>Svojim uporabnikom ponuja delno povračilo zavarovalnih stroškov ob koncu zavarovalne dobe, če niso prijavi nobene škode. Osredotočajo se na potrebe svojih potrošnikov in so eno izmed prvih podjetij, ki so izbrala takšen pristop.</p>
Cocoon		<p>Unikatni sistem umetne inteligence, ki uporablja infrazvok za prepoznavanje gibanja znotraj prostorov. Zavarovancem nudi vpogled v dogajanje v domačem okolju oz. doma prek mobilne aplikacije.</p>

Povzeto po Samet (2021).

5 RAZISKAVA DEJAVNIKOV USPEHA INOVACIJSKIH PROJEKTOV NA PRIMERU ZAVAROVALNICE

5.1 Zasnova raziskave in metodologija

Dejavniki uspeha inovacijskih projektov so zelo široka tema in se razlikujejo od podjetja do podjetja ter od panoge do panoge. Zavarovalništvo je samo po sebi zelo rigidna panoga, saj je dolga leta ostalo nespremenjeno. Inovacije niso bile potrebne niti pretirano zaželene. V zadnjih letih trg postaja vse bolj zahteven in tudi zavarovalnice so spoznale, da je prišel čas, da se začnejo spreminjati in približevati svojim potrošnikom. K pritisku so še dodatno pripomogla mlada »unicorn«, insurtech podjetja, ki so pošteno pretresla konservativni zavarovalniški trg. Kljub temu da novodobna podjetja velikokrat postavljajo nove standarde tistim ustaljenim, se v zavarovalništvu vseeno izkazuje, da je tako zelo specifično, da tudi nova podjetja uporabljajo prijeme (npr. poslovanje z zastopniki) tistih, ki so na trgu prisotna dlje časa (Greinder, Riasanow, Bohm & Kremer, 2018). V teoriji je veliko raziskav namenjenih splošni opredelitvi dejavnikov uspeha projektov nasploh, ni pa veliko podrobnejših raziskav na temo inovacijskih projektov, še manj pa inovacijskih projektov na primeru zavarovalnice in v času pandemije covid-19. Tukaj se v teoriji pojavi vrzel, ki jo do določene mere zapolni magistrsko delo.

Raziskava v empiričnem delu temelji na metodi interpretativne fenomenološke analize (angl. interpretative phenomenological analysis; v nadaljevanju IPA). Metodologija, ki jo je utemeljil Smith s sodelavci (Smith, Jarman & Osborn, 1999; Smith & Osborn, 2008), sploh v podjetniškem svetu pridobiva na pomenu, saj je to kvalitativna metoda raziskovanja, ki lahko neposredno opredeli izkušnjo vsakega vprašanega posameznika, vpletenega v določen proces (Berglund, 2007). V primeru tega magistrskega dela pridobimo vpogled vsakega posameznega zaposlenega v njegovo izkušnjo z inovacijskim procesom, kar nam omogoči poglobljeno razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na uspeh inovacijskih projektov. Pristop nam med drugim omogoči tudi tematsko razdelitev dejavnikov, kar olajša raziskavo.

5.2 Vzorec in časovno obdobje raziskave

Raziskavo dejavnikov uspeha inovacijskih projektov na primeru zavarovalnice sem izvedla marca 2022. Smernice IPA-metodologije (Smith & Osborn, 2008) predlagajo manjši vzorec velikosti petih ali šestih oseb. Vzorec vprašanih je po obrazložitvi potreb magistrskega dela določila služba za inovacije v obravnavani zavarovalnici in obsega šest zaposlenih. Vključeni so zaposleni (tabela 5) z različnih ravni organizacijske strukture:

- vodstvo,
- ekipa, zadolžena za inovacije,
- člani inovacijskih timov.

Tabela 5: Podatki o vzorcu in izvedbi intervjuja

Oseba	Spol	Položaj	Datum intervjuja in trajanje
1	Ž	Ekipa zadolžena za inovacije - vodja	2. 3. 2022, 50 minut
2	Ž	Ekipa zadolžena za inovacije	3. 3. 2022, 50 minut
3	M	Član inovacijskega tima	10. 3. 2022, 50 minut
4	M	Član inovacijskega tima	11. 3. 2022, 45 minut
5	M	Član inovacijskega tima	11. 3. 2022, 45 minut
6	M	Vodstvo - Član uprave	24. 3. 2022, 40 minut

Vir: lastno delo.

Ker je namen magistrskega dela opredelitev dejavnikov uspeha inovacijskih projektov v zavarovalnici brez omejitve v organizacijski strukturi, mora vzorec ljudi vključevati zaposlene z vseh ravni, saj je le tako lahko reprezentativen za celotno podjetje. Izkušnje zaposlenih z vseh ravni bodo lahko v pomoč pri pripravi priporočil za ostala podjetja.

5.3 Opredelitev postopka izvedbe raziskave

Ob začetku raziskave sem najprej navezala stik z izbrano zavarovalnico in jih prosila za sodelovanje. Obrazložila sem jim tematiko magistrskega dela, sestavila in poslala okvirna vprašanja za vsakega izmed treh ravni vprašanih. Vprašanja za polstrukturirane intervjuje sem sestavila na podlagi pregleda literature in lastnih izkušenj z delom v različnih podjetjih. Na podlagi vprašanj (priloga 1) so v podjetju sestavili namenski vzorec šestih ljudi. Metodologija, ki sem jo uporabila, so bili poglobljeni intervjuji, s katerimi sem po IPA-smernicah (Smith, Jarman & Osborn, 1999; Smith & Osborn, 2008) pridobila izkušnje zaposlenih v prvi osebi. Intervjuje sem izvedla prek platforme Teams. Ob izvedbi intervjujev sem vprašanim dopustila, da so sami vodili tok pogovora, jaz pa sem postavljala podvprašanja. Kot omenjeno, so bili intervjuji polstrukturirani. Vprašanja so bila odprtega tipa. Intervjuji so zajeli misli, občutke, znanje in izkušnje vseh vprašanih. Intervjuvance sem prosila za dovoljenje, da intervjuje posnamem. Zagotovila sem jim zaupnost podatkov v raziskavi (imena niso vključena).

Intervjuje sem prepisala. Intervjuji so v povprečju trajali 47 minut. Transkripte sem večkrat prebrala, da sem se bolje seznanila z vsebino in proučila morebitne zanimivosti. Glede na IPA-smernice (Smith & Osborn, 2008) sem uporabila pristop »od spodaj navzgor«, pri čemer sem določenim delom transkriptov pripisala kode (ponavljajoči se vzorci v besedilu). V naslednjem koraku sem transkripte z isto kodo združila in ustvarila skupne pomene – teme. Teme sem razčlenila na več podtem. Teme so v grobem zajemale ključne vpogleda v izkušnje in mnenja sodelujočih. Primer kodiranja je prikazan v prilogi 3. Teme sem nato

vsebinsko interpretirala in jih v analitičnem delu podprla s citati intervjujev. Pri tem sta jasno razvidna mnenje vprašanih in moja interpretacija. V razpravi sem rezultate podprla z viri iz literature.

5.4 Rezultati in analiza raziskave

S pomočjo ugotovitev intervjujev skušam odgovoriti na raziskovalno vprašanje »Kateri dejavniki vplivajo na uspešnost inovacijskih projektov na primeru zavarovalnice?«.

Raziskava polstrukturiranih poglobljenih intervjujev je pokazala pet izstopajočih tem in v njihovem sklopu tudi podtem, ki sem jih povzela kot dejavnike uspeha inovacijskih projektov. S pomočjo tem v nadaljevanju odgovorim na raziskovalna vprašanja in izvedem analizo.

Prva tema so inovacije v zavarovalništvu in sprememba kulture, saj je panoga zavarovalništva zelo specifična in je to vsekakor eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na inovacije. V njenem sklopu so opredeljene vrste inovacij, ki jih proučevano podjetje uporablja, inovacijska kultura, znotraj katere so obrazložene spremembe v kulturi, tradicionalnost/konservativnost panoge (posebnosti trga v Sloveniji), povezovanje z drugimi podjetji in konkurenčnost ter specifičnost časa covid-19, ki je močno zaznamoval vse panoge.

Druga tema (dejavnik) je proces inoviranja, ki se razlikuje od podjetja do podjetja in bistveno vpliva na uspeh inovacij. Pri tem ključno vlogo igrajo metodologije inoviranja in kako se uporabljajo v praksi.

Tretja tema se nanaša na podporo vodstva, ki se je izkazala za še enega izmed pomembnih dejavnikov uspeha inovacijskih projektov. Znotraj te teme je obrazloženo pozicioniranje inovacij znotraj podjetja, pomen podpore, načina vodenja in lastnosti vodij ter razporejanja in zagotavljanja virov.

Četrta tema se navezuje na inovacijsko sposobnost tima, na katero vplivajo znanje in talenti zaposlenih, osredotočenost tima na inovacije, strast pri delu in učenje iz neuspeha.

Peta tema se sicer povezuje z vsemi temami oz. dejavniki, ampak igra v proučevanem podjetju tako pomembno vlogo, da ji je namenjen poseben odlomek – gre za osredotočenost na potrošnika, ki je pomemben del kulture podjetja in je vključen na vsakem koraku procesa inoviranja in delovanja.

Zadnja, šesta tema je interdisciplinarno in medoddelčno povezovanje, ki igra pomembno vlogo pri uspešnosti inoviranja.

V nadaljevanju povzamem pogled intervjuvancev na zgoraj opredeljene teme in pri tem jasno ločim mnenje intervjuvancev od moje interpretacije.

5.4.1 Inovacije v zavarovalništvu in sprememba kulture

V proučevanem podjetju se zavzemajo tako za inkrementalne kot tudi radikalne inovacije. Še več – to se zdi dokaj samoumevno, kot pravi intervjuvanec 4: *»Da bi mi nekdo želel prodati, da obstaja ambideksterna organizacija, kjer delajo inkrementalne in radikalne inovacije, se mi zdi to samo po sebi umevno. Seveda je potrebno delati oboje. Nasploh so potrebne majhne zmage oz. spremembe, saj dajejo nek zalet in energijo. Dolgotrajni projekti se pogosto zaletijo v trenutek, ki ubije duha, zato potrebujemo 'quick wine'. V večjih projektih so inkrementalne inovacije stvar naključij, ki pridejo. Inkrementalne inovacije so nujne za držanje tempa in entuziazma. To je pomembno nasploh pri projektih, da se držita visoka energija in zagon, ki sta nujna pri prebojnih projektih.«*

Velik poudarek dajejo izboljševanju procesov, kjer so že majhne spremembe lahko zelo opazne. Kot pravi intervjuvanka 1: *»Zaenkrat delamo tako, da tam, kjer najbolj zaostajamo, tam, kjer smo najslabši, in vemo, da bi majhne spremembe lahko prinesle bistveno več, se najbolj potrudimo.«* Enako je opazil tudi intervjuvanec 5: *»Če dobro poznamo svoj proces dela, ne le zase, ampak tudi za zaposlene, še posebej za zaposlene, ki so vpeti v operativne naloge, lahko hitreje poznajo prednosti pri malih izboljšavah, ki pomenijo minimum, za majhne spremembe, ki lahko na koncu nosijo veliko težo.«*

Intervjuvanka 1 navaja tudi, da prav vse vrste sprememb gradijo njihovo kulturo inoviranja: *»Ti drobci gradijo kulturo inoviranja. Pomembne so nam tako inkrementalne kot radikalne inovacije, ki jih delamo dosti bolj ciljno z jasno osredotočenostjo.«*

Radikalne inovacije sicer zahtevajo dosti več truda kot inkrementalne: *»Eno so te inkrementalne inovacije, pri katerih izhajamo iz 'pain pointov'. Zbereš informacije in jih poskušaš odpraviti. Ta del je najbolj preprost. Tega je veliko. Drugo pa je to, ko želimo ustvariti nekaj prebojnega. To je narediti dosti težje, saj v tem primeru nimamo 'pain pointa' na trgu in moramo štartati z nule« (intervjuvanec 4).*

Že pri vrsti inovacij se je zavarovalništvo v teoriji izkazalo kot specifična panoga. To je potrdil intervjuvanec 4: *»O radikalnih inovacijah tukaj skorajda ne moremo govoriti. Radikalne so za nas, ki se zavedamo, kako težko je inovirati v zavarovalništvu [...]. Že to, da njim – zastopnikom nekaj odpraviš, je kar precejšen uspeh glede na to, kar so navajeni iz preteklih let. S tega vidika se mi to zdi uspeh, da bi rekel, da je to na trgu vidno kot radikalna inovacija, pa ne.«*

Kot omenjeno predhodno, je zavarovalništvo zelo **specifična panoga**. To je tako predvsem zaradi njene tradicionalnosti, ki se je zavedajo skoraj vsi vprašani:

- *»Novodobni pristopi so v marsikateri panogi samoumevni, nam pa niso bili. V naši zavarovalnici je bila to precejšna novost [...]. Mogoče je bil eden izmed razlogov ta, da zavarovalništvo ni 'privlačna' industrija. Ob tem smo šli pogledat, zakaj ostaja tako konservativna, zakaj ostaja od nekdaj nespremenjena« (intervjuvanka 1).*

- *»Predvsem v zavarovalništvu je zelo težko poiskati čisto nove stvari. Skušamo malce reciklirati« (intervjuvanec 3).*
- *»Zame je inovacija v zavarovalništvu vse, kar premakne to tradicionalno panogo. Zame je inovacija tudi nek produkt, ki je že sto let enak in ga malo spremenimo« (intervjuvanec 4).*
- *»Inovacije so korekcija rigidne organizacijske kulture, ki jo imamo« (intervjuvanec 6).*

Zavarovalništvo je konservativno tudi zaradi specifičnosti strokovnih znanj. V primerjavi z bančništvom se inoviranja lotijo dosti težje: *»Zavarovalničarji smo zelo, zelo strokovni in znanje je zelo, zelo specifično. Po eni strani imamo ogromno zavarovalniškega znanja, po drugi pa imamo zunanji svet, ki nas želi spremeniti. Zavarovalništvo je bistveno bolj kompleksno kot bančništvo. To se vidi pri tem, kako se je transformiralo zavarovalništvo in kako bančništvo. Zavarovalniški svet se želi spremeniti tako kot bančništvo. Ampak je nam dosti težje, ker zavarovalništvo je dosti bolj kompleksno. Notranji svet je hkrati zelo zaprt, saj smo tako veliki strokovnjaki na svojem področju. Zelo smo nedovzetni za zunanji svet« (intervjuvanec 4).*

Konservativnost je prisotna tudi zaradi posebnosti načina poslovanja, ki ga imajo zavarovalnice. Zanimivo je bilo opažanje intervjuvanke 1: *»S tako konservativnim načinom, ki sem ga predhodno predstavila – da gre za slepo zaupanje naši mreži, našim prodajalcem oziroma svetovalcem, se je praktično zelo težko prebijati [...]. Agencije, zastopniki so vajeni konservativnih storitev oz. produktov, se pravi nič novega, samo obnavljanje obstoječih zavarovanj. Tukaj je bila lahko ovira tudi v distribuciji – brez njih ne zmoremo, moramo torej z njimi. 98 % prodaje se zgodi prek njih. Tudi nove rešitve, novi produkti se še vedno zgodijo z njihovo pomočjo. Ne moremo jih zaobiti, digitalni svet jih ne rešuje. Zato je bilo najprej potrebno njih prepričati (agente in zastopnike) v koristnost za stranke, da so potem to znali naprej predstaviti na drugačen način, kot so bili vajeni do sedaj.«*

Sploh v Sloveniji je trg zavarovalništva zelo specifičen in tradicionalen:

- *»Ne zgolj zavarovalništvo, tudi v Sloveniji zastopniki tako zelo obvladujejo zavarovalniške informacije, da je to posebnost naše regije. V tujini so te informacije dosti bolj transparentne. Tudi na Hrvaškem in povsod na jugu. V Sloveniji je inovacije v zavarovalništvu posebej specifično početi« (intervjuvanec 4).*
- *»Poleg tega je v Sloveniji trg tak, da je 98 % distribucije zavarovanj narejenih na klasičen način. Se pravi imamo zastopnike, imamo agencije in njim zelo močno verjamemo in verjamemo njihovi odločitvi, da je nekaj najboljše za nas, zavarovance, če se postavimo v kožo zavarovancev« (intervjuvanka 1).*

Kljub tradicionalnim pristopom zavarovalnic se z zgledom uspešnih podjetij na svetovni ravni zavedajo **pomembnosti sprememb oz. inovacij**: *»Zavarovalnice so se na začetku precej sramežljivo začele spogledovati z inovacijami. Ni podjetja na svetu, ki ne bi hotelo biti kot Amazon, Tesla, Apple ali Google. Mi smo iskali, po čem so oni toliko drugačni, zakaj*

jim do take mere uspeva poslovni del zgodbe, zakaj so tako uspešni v poslu, kaj delajo drugače. Te drugačne pristope smo sicer mi zelo sramežljivo, z manjšimi količinami začeli pri nas testirati, da smo se osvobodili in padli v tok dela» (intervjuvanka 1).

Spremembe so se začele v reorganizaciji organizacijske strukture v povezavi z inovacijami: *»Navznoter smo morali reorganizirati celo službo za inovacije. Prej je bilo to zelo zaprto okolje, v katerem sta dve osebi nekaj delali, ali ena, od ostalih zaposlenih pa nihče ni vedel, kaj se tam dogaja. Pomembno je bilo, da smo jo odprli navzven« (intervjuvanec 6).*

O predhodni zaprtosti inovacijskega okolja je spregovoril tudi intervjuvanec 5: *»Takrat je nekdo podal predlog, ga dal svojemu šefu na primer na neki delavnici in takrat ali je ali ni šel naprej v prodajo. Razen v primeru, da se je predlog nekemu nadrejenemu zares zdel dober.«*

Motivacija za spremembe se je, kot pravi intervjuvanka 1, skrivala v prednosti za zaposlene in njihove uporabnike: *»Vprašali smo se, kaj bi lahko spremenili, da bi na koncu vsi imeli več – zavarovanci in podjetje samo. Nam je bila želja spremeniti nas same, zato da bomo potem mi, spremenjeni, komunicirali navzven.«*

Inovacije so, kot omenjeno, predhodno »odprli navzven«, kar pomeni, da so po novem v inovacije vključeni vsi zaposleni. To počnejo na različne načine: *»Inovacijsko kulturo vpeljujemo skozi več kanalov, skozi več dogodkov, in to zahteva veliko truda, komuniciranja. Vključimo nekaj naših uspešnih zgodb, te imajo zaposleni najraje – da se predstavimo z našimi drugačnimi rešitvami, in tudi, zakaj je nekaj dobro. Prvi dve leti sva se s sodelavko, ki mi pomaga, pustili podučiti z vseh koncev in sva potem zelo selektivno enega po enega naše sodelavce začeli vleči noter v to inovacijsko intenzivno fazo. Po tem, ko sva usvojili ta znanja, tudi ko sva se na spretnostih in sposobnostih najinega rokovanja z inovacijami bolj utrdili, sva začeli odstopati prostor v nekih srečevanjih s tem 'communityjem' tudi našim ambasadorjem« (intervjuvanka 1).*

Zaposleni so spremembe sprejeli z odprtimi rokami, kar se odraža na številu udeležencev inovacijskih dogodkov ter organiziranih dogodkov in idej:

- *»Leta 2019 smo imeli zgolj 2 ali 4 dogodke, na katerih je bilo 100 udeležencev vse skupaj [...]. Spremenilo se ni samo število udeležencev, ampak imamo tudi več projektov. S tem, ko imamo več izobraženih in naprednih inovatorjev, je lažje razdeliti projekte. Vseeno pa je na koncu vse odvisno od prioritete« (intervjuvanka 2).*
- *»Mogoče sem najbolj ponosen prav na to, koliko zaposlenih se udeležuje vseh inovacijskih dogodkov. Kako spremljajo, kakšna je povratna informacija, koliko se jih prijavi na posamezne projekte, koliko projektov, ki so bili prek inovacijskih aktivnosti speljani v realni svet – realni produkt, realne storitve. Na spremembo mindseta in kulture sem najbolj ponosen. Ljudje so delovali zelo silosno. To ni izginilo, je pa tega bistveno manj« (intervjuvanec 6).*

Določene inovacije se nanašajo na procese znotraj podjetja. Spremembe se dogajajo v ločenih oddelkih (na primer kadrovske) in če se izkažejo za učinkovite, se razširijo na vse. Lep primer tega je bilo zbiranje idej zaposlenih, pri čemer je moral vsak zaposleni prispevati eno idejo za izboljšave in jo implementirati na svojem področju, kjer so bili ciljna skupina zaposleni. Kot pravi intervjuvanka 1: *»Inovacije so nujno povezane s spremembami, in to ne samo s predlaganimi spremembami, ker je to potem samo ideja, ampak implementiranimi.«*

Inovacije v proučevanem podjetju vpeljujejo zelo potrpežljivo: *»Zaenkrat smo še zelo potrpežljivi pri štetju, ne želimo nujno takoj imeti rezultatov, ampak tudi sprememba načina delovanja pri nas v zavarovalnici je ena stvar, ki je zelo dobrodošla. Pri tem inovacije vpeljujemo in se prenašajo v redno delo, ampak to tudi na način, ki ga razumejo in spodbujajo«* (intervjuvanka 1).

Inovacije v podjetju so že dosegle določeno stopnjo zrelosti, kar se kaže v tem, da je točno znan podatek, koliko ljudi se z inovacijami rokuje in koliko je tistih bolj naprednih inovatorjev. Imajo tudi podatek za vsakega zaposlenega, kako napreden inovator je in koliko je že prispeval k spremembi inovacijske kulture. Količina idej se po oddelkih podjetja razlikuje. Idej je veliko, zato se morajo komisije odločati med boljšimi in slabšimi. V vsakem primeru zaposleni, ki jo je podal, vedno dobi povratno informacijo. Kljub temu da obstajajo deli zavarovalnice, kjer se inoviranje še ni začelo (finance in računovodstvo), jim v bližnji prihodnosti nameravajo posvetiti dodatno pozornost. Inovacijska kultura se je razširila tudi med zastopnike in posledično jo zaznavajo tudi uporabniki (intervjuvanka 1, intervjuvanec 5).

Inovacijska kultura se ni spremenila samo v smislu odprtja inovacij za vse zaposlene, ampak tudi v prioritetah:

- *»Spreminjamo jo tako, da postavljamo uporabnika v središče – ne samo pri inovacijah, ampak tudi pri siceršnjem delovanju. Konkretno pri inovacijah spodbujamo razvijanje tistih produktov, ki poenostavljajo življenje stranki – se pravi našim zavarovancem, vendar na način, da ima tudi zavarovalnica od tega neko poslovno korist [...]. Mi smo ves čas izhajali iz naše rešitve in komu jo bomo predali in ne obratno. Ta inovacijska kultura se spreminja in z njo tudi zavarovalnica kot taka – korporativna kultura«* (intervjuvanka 1).
- *»Ko smo se podali na strateško pot, da se obrnemo k stranki, smo imeli eno bistveno prednost pred ostalimi, in sicer da smo mi na področju inoviranja že prej začeli. S tem mislim predvsem na kulturo, ki predstavlja osredotočenost na stranko in smo jo prej dosegli že z inovacijami. Odločili smo se, da bomo delovali v skladu s 'customer centricity innovation'. Ne bomo pretirano inovirali nekih internih postopkov, ampak bolj vse tisto, kar je usmerjeno k potrošniku. Imeli smo zelo dobro osnovo že iz inovacijskega procesa, in ta strategija je usmerjena k stranki in posledično smo želeli vse procese obrniti proti njej«* (intervjuvanec 6).

Intervjuvanec 6 navaja tudi, da je inovacije v podjetju težko prikazati, saj se z vidika članov uprave in lastnikov vse vrti v številkah. Izziv je inovacije predstaviti ne samo v številu produktov, ampak tudi obstranskih elementih, ki pripomorejo k uspehu podjetja.

Spremembe v inovacijski kulturi so med zaposlenimi več kot dobrodošle, kar je potrdil odgovor intervjuvanca 3 na vprašanje o trenutnem stanju inovacijske kulture: *»Veliko boljša, kot je bila kadarkoli prej. Imeli smo določene delavnice tudi na temo 'brand recognition' in v skupini, v kateri sem bil jaz, so vsi rekli, da je prej zavarovalnica malce spala, zdaj, v zadnjih 3–4 letih, smo že med BMW-jem in ne vem čim. Zelo se pozna, da je vse skupaj drugače zaživel.«* Navdušenje zaposlenih nad inovacijami veseli tudi vodje, kar opišejo besede intervjuvanke 1: *»Meni osebno je najljubše to, da s sodelavko na inovacijah nimava več nobenih težav, ko potrebujeva aktivno udeležbo zaposlenih na inovacijskih aktivnostih. Praktično se že sami javljajo in si želijo biti zraven.«*

»Kultura je nekaj, kar ne moremo kar zapovedati in vpeljati s pravilniki. To je nekaj, kar je potrebno živeti od vrha navzdol,« navaja intervjuvanec 6, član uprave. Kljub temu intervjuvanka 1 pravi, da inoviranje ostaja pomembno, saj je zapisano tudi v strategiji podjetja in je pomemben element korporativne kulture. Vsaka ideja za inovacije je transparentna in zaposleni jih lahko pregledajo in zanje glasujejo.

Inovacijska kultura se širi s pomočjo slogana, katerega del je beseda, ki tvori inovacijske vrednote, ki se do določene mere prekrivajo s korporativnimi. Intervjuvanka 2 pravi: *»Smo res srčni pri tem, kar počnemo, in tudi strastni.«* Vpeljali so tudi inovacijski logotip. Podpirajo sprotno komuniciranje in transparentnost, k čemur pripomore tudi skupni e-mail, s katerim komunicirajo vse interne dogodke. Slogan in logotip se uporabljata pri raznih prezentacijah in kot podpis v e-mail sporočilih (intervjuvanka 2).

Del inovacijske kulture zavarovalnice je tudi **povezovanje z drugimi podjetji ter opazovanje konkurence in ostalih uspešnih organizacij** (tudi na svetovni ravni). Intervjuvanka 1 pravi: *»Vsak mesec skušamo biti zelo aktualni, ampak zelo ciljno aktualni, se pravi, da vemo, zakaj neko zgodbo pripeljemo tako široki množici zaposlenih. To je sicer bolj prezentacija dobre prakse, včasih tudi iz kakšnega drugega podjetja, ali pa tudi start-up podjetje, ki je uspešno na nekem koncu, ki je povezljivo z zavarovalništvom. Vedno imamo neko povezavo. Se pravi, neka zgodba se predstavi z jasnim ciljem zavarovalnice. Včasih predstavimo kakšen nov trend, neko uspešno zgodbo, ki jo je recimo naredilo neko drugo podjetje v neki drugi panogi, ampak bi jo lahko mi prenesli v zavarovalništvo. Lahko je podjetje tudi iz tujine.«* Poleg tega se povezujejo tudi z dobrimi praksami drugih podjetij in strokovnjaki, ki so na tem področju naprednejši od njih. S tem se trudijo inovacije vpeljati v vedno bolj zahtevne primere in pripeljati vedno boljše rešitve. Zunanja partnerstva, ekosisteme in podobno sklepajo po potrebi, kadar začutijo, da potrebujejo podporo in opolnomočenje, saj se zavedajo, da sami ne bodo zmogli. Takrat črpajo iz obstoječih partnerstev. Želijo si tudi povezav s tehnološkimi podjetji ob razvoju produktov. Imajo

namreč strokovno zavarovalniško znanje, tehnično znanje (npr. programiranje) pa bi prepustili nekemu drugemu (intervjuvanka 2).

Redno spremljajo trende drugih podjetij, kot pravi intervjuvanec 3: *»Definitivno trendi so nam pomembni, a v tej fazi se moramo osredotočiti na to, kaj bi z nekim trendom ali rešitvijo lahko rešili. Veliko trendov je takih, ki se ne bodo nujno poznali na poslovnem rezultatu [...]. Trende moramo poznati. Ves čas jih imamo pred očmi. Vse produkte, ki jih sedaj delamo, delamo v skladu z njimi. Ne vzamemo pa za svojega vsakega izmed njih.«* Intervjuvanec 4 je izpostavil tudi, da se slovenska podjetja nasploh velikokrat po zgledu dobrih praks obračajo na tujino: *»Začetek je tudi v Sloveniji takšen, da moramo raziskati tujino, to je glavno.«*

Na inovacijsko kulturo so v podjetju zelo ponosni in ji pripisujejo velik pomen:

- *»Jaz kulturo razumem kot neko okolje, v katerem delujemo, kakšen je 'mindset' družbe. Jaz bi rekel, da je danes, po treh letih na dovolj visokem, zelo dobrem nivoju. Iz dveh razlogov. Če bi primerjal tisto, kar je bilo prej, in v primerjavi z ostalimi podjetji. Z vidika, kjer smo bili, smo šli od nič do sto [...]. Tudi zunanje raziskave so pokazale, da nas obravnavajo kot inovativno podjetje, za panogo in podjetja, s katerimi delujemo. Kot morda veste, zavarovalništvo ni prvo na seznamu, ko je govora o inovacijah in trendih oz. kaj podobnega. Rekel bi, da je na zelo dobrem nivoju. Je pa to plod zares trdega dela več udeležencev«* (intervjuvanec 6).
- *»Menim, da začetni »drive« je zelo dober in močen, verjamem pa, da bo prišel tudi kakšen trenutek streznitve. Na začetku je vse super, potem pa se pride do nekega limita in se vprašamo, kaj so bile prednosti. Kultura ima širši vpliv na ljudi, zaposleni jo dojemajo kot nekakšno prednost polja, v katerem delujejo, da se premikamo v pravo smer in podobno. Trenutno je precej pozitivnih učinkov«* (intervjuvanec 4).

Čas korone je v vseh podjetjih povzročil veliko sprememb. V zavarovalnici so prišli do zaključka, da je k hitremu odgovoru na dano situacijo pripomoglo inoviranje v preteklih 3–4 letih. Po enem letu delovanja na inovacijah so bili ob začetku pandemije leta 2020 veliko boljše pripravljene na spremembe in njihovo vpeljevanje. Vpeljali so na primer ogled škod na daljavo – tako premoženjskih kot avtomobilskih. Maja leta 2020 so to rešitev vpeljali tako hitro prav zaradi tega, ker so že predhodno v sklopu inovacij delali na njej. Ob pričetku dela od doma kot posledice epidemije so bili med najuspešnejšimi uporabniki orodja Teams. Tako so lahko že maja 2020 izvedli mednarodni spletni dogodek. To se je izkazalo za dobro potezo, saj se je dogodka namesto 70 udeležilo 150 ljudi. V času izvajanja intervjujev v podjetju že uporabljajo hibridne načine dogodkov in dela. Kljub temu da je na začetku prišlo do manjšega padca v počutju zaposlenih, so se hitro prilagodili (intervjuvanka 1, intervjuvanka 2, intervjuvanec 5).

5.4.2 Inovacijske metodologije in proces inoviranja

Zaposleni v proučevanem podjetju uspešnost inovacijskih projektov pripisujejo tudi procesu inoviranja, ki mora imeti jasno začrtano pot oz. korake:

- *»Definitivno, da je projekt uspešen, kot sem povedal na začetku, se mi zdi zelo pomembno, da je nastavljen proces od dajanja idej in potem skozi proces peljanje ideje za roko do konca. To je po mojem mnenju ključno«* (intervjuvanec 5).
- *»Faze moramo koračno izvajati. Koračno gremo tudi v produkcijo ...«* (intervjuvanka 2).
- *»Smo si rekli: 'Dajmo to speljati skozi inovacijsko aktivnost, na način, da se tega lotimo zelo sistematično.' «* (intervjuvanec 3).

Inovacijski proces v zavarovalnici je zrisan v šestih korakih, ki jih zaradi zaupnosti podatkov ne opišem poimensko. Ti koraki si sledijo. V **prvem koraku** zaposleni spremljajo in si ogledujejo trende ter nove tehnologije, v sklopu različnih strokovnih srečanj si izmenjujejo informacije, dobre prakse (konkurence in trga na sploh) – vihanje možganov, zbirajo mnenja – tako imenovane »točke bolečine« uporabnikov, se učijo in gradijo specifična znanja. Prvi korak je tako namenjen navdihu za idejne rešitve. Pri tem izpostavljajo, da na tej stopnji procesa bolj kot ne odkrivajo. V primeru, da gre za inkrementalne inovacije in razvojno vejo produkta, potem je proces poenostavljen, saj že imajo določena izhodišča. **Drugi korak** je namenjen prepoznavanju priložnosti ter iskanju rešitev za notranje in zunanje izzive. Pri tem uporabljajo tudi »odprto inoviranje« v obliki inovacijskih delavnic za konkretne, znane izzive in specifične ciljne skupine zavarovancev. Potem te ideje ocenijo. V **tretjem koraku** v čim krajših časovnih iteracijah preverijo uporabnost in zanimivost rešitev pri končnih uporabnikih, ki so lahko interni ali zunanji. Definiirajo okvirno izvedljivost poslovnega modela (in sproti analizirajo trg). Uporabljajo poglobljene intervjuje, prototipiranje in druge metode vitkega razvoja oz. inoviranja. Pri tem lahko sodelujejo tudi inovacijski partnerji kot kandidati s svojimi predlogi, idejami in rešitvami. **Četrty korak** služi preverbi oz. potrditvi poslovnega pristopa k rešitvi, tehničnega koncepta, poslovnega modela (poslovni okvir) in finančne upravičenosti inovacije. Pridobijo prve testne uporabnike, notranje ali zunanje. Produkt je zrel, da gre v pregled upravi oz. skupini, ki odloča o tem, ali je produkt ustrezen. V **petem koraku** pristopijo k implementaciji novega produkta, storitve ali procesa. Ta korak zastavijo v kratkih, največ nekajtedenskih ciklih – rezultat prvega cikla je primeren za testno uporabo najosnovnejšega sprejemljivega produkta oz. minimalnega uporabnega izdelka (angl. minimum viable product – MVP), ki ga v nadaljnjih ciklih razvijejo do uporabne vrednosti. Zadnji, **šesti korak** je namenjen širjenju produkta oz. storitev na trgu ali trgih, ki ga lahko v okviru rednih nalog izvaja oddelčna enota, ki je po svoji funkciji zadolžena za produkt oz. storitev. Za tem to ni več inovacijska dejavnost, ampak reden poslovni razvoj, ki se tako tudi vodi ter financira (intervjuvanka 2, intervjuvanec 3, intervjuvanec 4, intervjuvanec 5).

V središču celotnega procesa inoviranja v zavarovalnici je njihov uporabnik. Vključujejo ga skorajda v vse korake procesa. Pomemben podatek je, da pri poglobljenih intervjujih

uporabnik ni le zavarovanec oz. končni kupec, ampak tudi prodajalci oz. zastopniki, ki produkt prenesejo do njega. V intervjuje vključujejo obe »strani« (intervjuvanec 3).

Na vprašanje, kako je v praksi videti izvajanje intervjujev, je intervjuvanka 2 odgovorila: *»Prek Teamsov se vnaprej dogovorimo za določen termin – vnaprej opredelimo, kaj je ciljna skupina, kaj želimo od posameznika izvedeti. Potem najdemo primerne uporabnika, se pokličemo na Zoom ali Teamse in se z njim pogovarjamo.«* Pri testiranju prototipa uporabljajo za prikaz različna orodja – Mural, PowerPoint predstavitev, tablo in Googlove dokumente, ki omogočajo deljenje.

Eksperimentiranje s ponovitvami oz. iteracijami je zelo pomembno, saj inovacijski tim lahko le tako optimizira nov produkt in se prepriča, da ima dodano vrednost tudi v očeh uporabnika: *»Spet smo naredili novo iteracijo in spet izvajali intervjuje. Zakaj? Bila je dosti boljša verzija in fokusirali smo se na preverjanje posameznega dela procesa in smo tudi tam ugotovili ogromno malenkosti, ki so se nam zdele samoumevne in bi jih tudi v vmesnih verzijah najbrž že potrdili. Prišli smo do tega, da je bilo potrebno spremeniti kakšen korak, tipko, njeno pozicijo, barvo ali celo vsebino, besedne zveze, ki so bile uporabnikom premalo razumljive, nam pa seveda kristalno jasne. Skozi tak proces smo prišli do končne rešitve, s katero smo bili vsi zadovoljni, vedeli smo, da bodo zadovoljni tudi uporabniki«* (intervjuvanec 5).

Inovacijski proces v zavarovalnici temelji predvsem na metodi **dizajnerskega razmišljanja**, ki jo uporabljajo že od vsega začetka. Dodajajo tudi druge metode, določena orodja oz. pristope drugih metod: *»Jaz mislim, da se je izkazalo, da nimamo prav po definiciji vitkega in agilnega pristopa, ampak skozi koračno izvajanje se izražata«* (intervjuvanka 2).

Zanimivo je bilo razmišljanje o metodah intervjuvanca 4, ki že leta deluje na inovacijskih projektih in je mnenja, da več kot vse metode veljajo podjetniško razmišljanje in karakteristike vsakega posameznika, ki dela na inovacijskem projektu: *»Inovacije so zame neko klasično podjetniško »hustlanje«. Ves čas iščemo tiste dele, kjer se ne premikamo, kam se moramo premikati, kaj nam manjka [...]. Tukaj ni nobene metodologije, to je zgolj podjetniški duh, ki ga imamo in te vodi ali pa te ne. Ta podjetniški duh v velikih podjetjih manjka in zato lahko vpeljuješ ne vem kakšne metodologije, ampak če nimaš podjetniškega driva, ti tako ali tako ni pomoči. Videl in poskusil sem že ne vem koliko metod – »scrum«, »agile«, pa je vse to za nas sploh, ki smo dlje v tem, brezpredmetno. Zadnja leta se govori o inovacijah, ampak na koncu nobena metodologija ni tista, ki bi na njo stavil. Je skupek vsega. Na koncu vse pripelje do podjetniškega duha in želje, da se projekt spelje do konca. Tisti, ki vzame projekt za svojega in si ga želi speljati v določeno smer, bo našel tisoč načinov, kako.«*

Intervjuvanec 6 meni, da mora vsako podjetje **prilagoditi proces** inoviranja svojim potrebam in zmožnostim: *»Treba si je vzeti čas in najti svojo pot v inoviranju [...]. Jaz mislim, da tudi, če ne vem koliko poskeniraš, se z vsem seznaniš, moraš potem vseeno najti*

neko notranjo pot, ki je pisana tvoji organizaciji na kožo in je kos že utečeni kulturi. Če na silo nekaj kopiraš in greš mimo že ustaljenih norm, je treba imet pravi tempo in pravo mero tega.» Do enakih zaključkov je prišla tudi intervjuvanka 2: »Prvo je bila teorija – zdaj smo to začeli delat in verjetno bo potrebna prilagoditev.«

5.4.3 Podpora vodstva

Oddelek za inovacije je enota zavarovalnice, ki spada neposredno pod upravo, znotraj katere je en član odgovoren za inovacijski del. Kljub temu da kot inovatorje v podjetju smatrajo vse zaposlene (vsakdo lahko prispeva ideje za inovacije), je le ena oseba (intervjuvanka 2), zaposlena v podjetju, na inovacije osredotočena v celoti in nima ostalih zadolžitev. Vsi ostali zaposleni, ki se udeležujejo inovacijskih aktivnosti, to počno poleg svojega rednega dela. Intervjuvanka 1 jih je poimenovala »spodnji inovatorji ali pomočniki« in delujejo na dveh »stebrih« – življenjskega in premoženjskega zavarovanja. Poleg njih imajo po zgledu drugih podjetij ambasadorje inoviranja, za katere imajo namenjenih 13 prostih mest. Razpršeni so po vsej Sloveniji in prihajajo z različnih področij in strokovnih znanj. Z njimi pokrijejo vsa znanja, ki jih z obema »stebroma« inovacij ne uspejo. Kot omenjeno predhodno, veliko vlogo pri inovacijah igrajo tudi zastopniki oz. agenti, ki jim zavarovanci zaupajo. Nujno je, da inovacije oz. nove produkte podprejo tudi oni (intervjuvanka 1, intervjuvanka 2, intervjuvanec 3, intervjuvanec 4, intervjuvanec 5, intervjuvanec 6).

Na vprašanje, kako v podjetju izbirajo člane timov inovacijskih projektov, je intervjuvanka 1 odgovorila: *»S sodelavko črpava zaposlene tam, kjer vidiva več predlogov, so bolj angažirani. Afinity index za inovacije se pri nekaterih dvigne in te zaposlene midve s sodelavko vzameva k sebi [...]. Tisti bolj napredni si ne želijo nehati z inovacijami in si dostikrat rečem, pustimo jih pri miru, ampak oni želijo biti z nami. V tem primeru jim recikliramo vlogo. Na primer najprej so bili člani tima, zdaj pa jih ostali uporabljajo kot mentorje – oni učijo druge naprej. Midve s sodelavko na inovacijah se potem z drugimi stvarmi ukvarjava in morava prehitevati vse ostale – tudi tiste bolj napredne.«* Intervjuvanka 2 je na enako vprašanje odgovorila: *»Kar se tiče kadrovske zadeve, smo se na začetku malce borili – koga naj damo v kakšno skupino, za kateri projekt, ampak vseeno je to odvisno od same vsebine projekta. Zdaj se dogaja, da se ljudje sami javljajo. Me pokličejo in vprašajo, če bi lahko tudi oni bili ambasadorji, vendar to ne gre kar tako. Spremljamo, kdo se udeležuje inovacijskih aktivnosti. Tudi na hodnikih spoznavaš ljudi, in pa na energijo in vložen trud. To pa tisti primarni – tudi za vodje skupin inovacijskih timov vedno določimo razvojnike in ambasadorje zraven – tiste, ki so že malo bolj napredni, ki so šli čez več inovacijskih delavnic«.*

Inovacijski tim ima poleg članov vedno vodjo, intervjuvanka 2 je prisotna pri projektih kot usmerjevalka. Poleg nje so prisotni tudi vsebinski sponzorji, ki imajo pregled nad strategijo in dogajanjem v podjetju ter so v pomoč pri dodatnem usmerjanju (intervjuvanka 2).

Vodstvo v proučevanem podjetju je razdeljeno na več »plastí«. V vrhu je uprava, ki ima pod seboj vodje različnih oddelkov, ki »odstopajo« (včasih neradi) svoje zaposlene za inovacijske projekte. Poleg njih se v inovacijskem timu vedno določi vodja tima. Intervjuvanec 6 je izpostavil, da se vseskozi trudijo voditi »mehko«. Ne obstajajo zapovedi, ki bi obvezovale vodje oddelkov, da morajo podati dovoljenje, da se njihovi zaposleni udeležujejo inovacijskih aktivnosti.

Podpora vodstva je pomembna na vseh ravneh: *»Eden izmed ključnih dejavnikov se mi zdi podpora vodstva. Vodstvo v vseh pomenih. Ne le vodstvo kot uprava, ampak vsa vodstva, bolj spodaj. Morajo dajati pozitivno noto«* (intervjuvanec 5).

Skoraj vsi od vprašanih so kot dejavnik uspeha inovacijskih projektov navedli podporo vodstva:

- *»Pri tem je pomembna podpora vodstva, da nas spodbuja, in predvsem, če gre nekaj narobe, da vemo, kaj je šlo narobe – si nalijemo čistega vina«* (intervjuvanka 2).
- *»Pomembna je tudi podpora vodstva – da je vse skupaj prepoznano in ustvarijo pogoje za to, da se zaposleni sploh odločajo za udeležbo na takih aktivnostih«* (intervjuvanec 3).
- *»Potrebujemo predvsem podporo, spodbudo, zaupanje in razumevanje«* (intervjuvanec 4).
- *»Skoraj nobenega procesa v podjetju ne moremo izpeljati, če nimamo podpore vodstva«* (intervjuvanec 5).

Intervjuvanec 6 se kot član uprave prav tako zaveda pomena podpore oz. svoje prisotnosti pri projektih: *»Drugi vidik moje vloge pa je ta, da jih usmerjam, da ne zaidejo. Vedno sem prisoten, poskušam proces inoviranja malce z leve gledati, enkrat mesečno preveriti, kaj se dogaja [...]. Moja vloga tukaj je ta, da rečem, kdaj je dovolj, in da vse skupaj nikamor ne pelje.«*

Vodja tima mora držati hitrost, konstantnost inoviranja, samo rdečo nit, biti redno prisoten oz. vpleten v dogajanje, saj se le tako projekt lahko izpelje do konca (intervjuvanec 3). Vodstvo je tisto, ki zagotovi in ustvari pogoje, da se zaposleni udeležujejo inovacijskih aktivnosti. Podpora se izkazuje tudi v sprejemanju različnih idej in mnenj zaposlenih. V primeru, da ideja ni dobra, mora vodja v vsakem primeru podati povratno informacijo, saj se tako zaposleni počutijo slišane (intervjuvanec 5). Potrebno je delo z občutkom za posameznika. *»Človeška nota«* pri stiku z zaposlenimi je izrednega pomena, saj vpliva na počutje zaposlenih. Pomembni sta tudi odkritost in transparentnost (intervjuvanka 1). S transparentnostjo kot lastnostjo dobrih vodij se je strinjala tudi intervjuvanka 2, ki jih je k tej lastnosti dodala še nekaj: *»Po mojem mnenju ta neka sistematičnost, na začetku, da vzpostaviš stik, se malo nasmеjš, sprostiš okolje, poskusiš razumeti, biti empatičen. Morda se to komu zdi narobe, če ima drugačne prioritete – nikoli ne veš. Pomembna je tudi strokovnost, odzivnost, komunikativnost in seveda transparentnost. Spodbujanje timskega dela in odprto deljenje informacij.«* Intervjuvanec 3 je izpostavil tudi pomembnost širokega

spektra znanja, ki naj bi ga imel vsak dober vodja, saj predstavlja več kot le delo oddelka, kjer deluje, saj tako lahko dosti lažje povezuje vse informacije, ki jih pridobi.

Transparentnost oz. odprtost je pomembna lastnost dobrih vodij, a še zdaleč ni dovolj, saj morajo poleg tega vodje ne le predajati navodila, ampak navodila predajati dosledno in jasno. Pričakovanja morajo biti jasno prikazana in vodja mora sproti preverjati razumevanje pričakovanj. Na določenih stopnjah procesa je potrebna tudi direktnost, brez ovinkarjenja. Naloge morajo biti razdeljene na pravi način (intervjuvanec 5). Predvsem pa je pomembno zaupanje, ki ga imajo vodje do svojih zaposlenih, in ne le to, ključno je zaupanje, ki ga ima uprava do nižjega vodstva (intervjuvanec 6).

Naloga vodstva je med drugim tudi to, da zaposlenim **zagotovi potrebne vire** (finančne in druge), ki jih pri inoviranju potrebujejo, kar je posebej izpostavil član uprave (intervjuvanec 6): *»Zagotovimo jim neka finančna in materialna sredstva. Pomagamo jim z orodji, pri grajenju veščin in da jih peljemo čez nek proces.«* Zavedajo se teže, ki jo nosi pridobivanje novega znanja, oz. tega, da vodstvo zaposlenim zagotovi možnost za rast: *»Pomembno je izobraževanje zaposlenih. Velikokrat se na to pozabi v večjih podjetjih. To ne pomeni šolsko izobraževanje ali dodatno strokovno znanje, vezano na službo, ki jo opravljamo, ampak predvsem vključevanje v različne, tudi zunanje delavnice, ki niso direktno povezane samo z našo dejavnostjo – zavarovanji. To pa zato, ker tako si širimo obzorje in lažje razmišljamo od zunaj«* (intervjuvanec 5). Prav inovacijske aktivnosti so lahko vir znanja, ki ni vezano zgolj na strokovno zavarovalniško znanje in lahko ima pozitiven učinek na delo na vseh projektih: *»Veščine, ki jih zaposleni pridobijo pri inovacijskem delu od osnovnih komunikacijskih – da znajo zaposleni končno predstaviti svoje ideje v kratkih, jedrnatih 'canvasih', da znajo vrednotiti stroške, 'cost benefite', da so sposobni ovrednotiti prednosti, razmišljajo ne le, kako produkt narediti, ampak kako bi produkt pripeljali na trg – marketinške aktivnosti. To je velika dodana vrednost za zaposlene. Določeni zaposleni so se popravili retorično. Končno znajo nastopati. Že prej so bili dobri, ampak niso znali predstaviti. Nekateri so tako tudi osebnostno zrasli. Dobili so ogromno veščin, ki jih morda drugače ne bi«* (intervjuvanec 6).

5.4.4 Inovacijska sposobnost tima

Tim je funkcionalen, če si zaposleni želijo sodelovati pri projektu. Člani tima se morajo med seboj razumeti, ujeti, biti komunikativni in strpni. Pomembne so osebne lastnosti vseh posameznikov – med drugim tudi radovednost in naklonjenost spremembam. Sprejeti morajo tudi, če na primer njihova ideja ne oživi, torej tudi razumevanje (intervjuvanka 2). Pri tem je zanimivo tudi opažanje intervjuvanca 3: *»Ko smo eno rešitev nastavili zelo kompleksno in ambiciozno, na koncu pa ekipa, ki jo je našla ni bila enaka ekipi, ki je vse skupaj odpeljala do konca in predala naprej. Ostali niso rešitve videli na enak način ali pa niti skušali razumeti.«* Pomembno je torej, da tisti, ki je idejo predlagal, tim, ki je na njej delal, projekt spelje do konca: *»Običajno tisti, ki predlaga idejo, do konca pomaga pri njeni*

realizaciji. Mislim, da so ti ljudje bolj motivirani in osebno več truda vložijo« (intervjuvanec 6).

Odkritost in odprtost sta res zelo pomembni za nemoteno in učinkovito delovanje tima:

- *»Člani tima so zelo različni med seboj. Moraš povedati to, kar misliš. Moraš si upati povedati svoje videnje, mišljenje. Oseba je zelo dobro, da sodeluje na aktiven način. Ne vem, katera lastnost bi to bila, ampak posameznik mora biti takšen, da si upa predstaviti svoje ideje. Drugače je res zelo težko«* (intervjuvanec 3).
- *»Definitivno moramo biti odprti in komunikativni. To je bil v naši skupini kar problem, saj na začetku nismo vsi bili takšni«* (intervjuvanec 5).

Ključno vlogo pri izbiranju tistih, ki bodo sodelovali na projektu, ima vodstvo. Med člani tima mora biti »kemija«. Tema mora biti tem, ki delajo na inovacijah, blizu in vsekakor se s tem, ko se njihova ideja realizira, motivirajo (intervjuvanec 6).

Podpora vodstva se zagotovo izraža tudi v stopnji **osredotočenosti inovacijskega tima** na projekt – koliko časa zaposleni smejo nameniti inovacijam v času svojega rednega dela. Večina zaposlenih se inovacijam posveča v nadurah, a vodje posameznih oddelkov vse bolj razumejo, da so inovacije potrebne, in popuščajo pri razporejanju časa, namenjenega tudi temu. Oddelek za inovacije poskuša člane timov izbirati tako, da se projekti povezujejo z njihovim rednim delom, in lahko tudi vnaprej sporoči, koliko bodo določene aktivnosti zahtevale. Občasno določeni projekti se ne izvedejo, saj so zaposleni zasedeni z ostalimi projekti. Vodstvo se trudi, da se urnik rednih aktivnosti ne podira. Sicer pa se vsak zaposleni zaveda, da so inovacije dodatno delo in bodo morali delati več (intervjuvanka 1, intervjuvanka 2, intervjuvanec 3). Kljub temu, kot pravi intervjuvanec 5, tega ne smatrajo kot dodatne obremenitve: *»Ne zdi se mi sodelovanje pri inovacijah dodatna obremenitev, prej prednost, saj kombiniraš strokovno znanje s širšim razmišljanjem [...]. Na inovativnost gledam prav s tega vidika – dodatni del k službi, saj zaradi nje raje pridemo v službo. Meni inoviranje ni breme.«* Vodje se zavedajo, da morajo inovacije ustrezno približati zaposlenim: *»Inoviranje mora biti strastno in zabavno. Vsi si želijo biti del inovacij, ker ne naredimo to na morbiden način. Potrudimo se za čim boljši format, ustrezno lokacijo, čas ... Kot pri vsaki stvari, še posebej pri inoviranju, mora biti to zapeljano na nek zabaven način.«* (intervjuvanec 6).

Intervjuvanka 2 je izpostavila, da je za **vzdrževanje strasti** pri delu pomembno, da inovacijski tim ohranja redni stik (srečanja) vsaj enkrat na teden, saj so tako vsi vpleteni seznanjeni z napredkom. Zdi se ji, da prav komunikacija prispeva največ. Intervjuvanec 3 pravi, da se strast z napredkom po časovnici projekta povečuje: *»Bolj kot je izdelek narejen, bolj kot se približujejo cilju, bolj strastni postajajo. Sploh zato, ker so se vmes rešile takšne in drugačne težave. Ponosni so na to, kar so naredili.«* Vseeno se zgodi, da timu pade motivacija, v tem primeru je prav vodja tisti, ki mora po mnenju intervjuvanca 5 poskrbeti za to, da se projekt spelje do konca: *»To so različni aspekti, ki jih mora managirat vodja ali*

promotor projekta, ki ni direktno v ekipi vedno vključen. Zelo pomembno je, kakšna je ekipa – če je sinhrona in dobro dela, člani razumejo in sprejemajo različna mnenja, jih nadgrajujejo, potem je izkušnja zagotovo pozitivna.« Osredotočati se je treba na naloge, ki so bile dobro opravljene: *»Dober vodja mora dvigniti ekipo in pogledati pozitivne stvari, ki so jih dosegli.*« Strast je neposredno povezana tudi z nagrajevanjem, ki v zavarovalnici zaenkrat ni v finančni obliki oz. zelo redko: *»Mi nimamo toliko denarnih nagrad. K inoviranju gremo največkrat z nekim entuziazmom in namenom profiliranja v podjetju. Karierno v tem primeru lahko kaj preskočiš [...]. En element, zakaj se vseeno odločajo za inovacije, je vsekakor motivacija, da sodelujejo na delavnicah, aktivnostih, v sklopu tega pa si zvišujejo 'ceno' v podjetju*« (intervjuvanec 6). Tudi intervjuvanec 3 je izpostavil, da je to vsekakor nekaj, čemur morajo v prihodnosti nameniti pozornost: *»Morda je tudi tukaj še prostor za izboljšave. V smislu nagrajevanja. Da ne ostane vse samo pri obljubah.*«

Vsi vprašani so izpostavili še en pomemben element podpore vodstva, ki bistveno vpliva na motivacijo zaposlenih in sproščenost pri projektih, in to je, kako se vodje in zaposleni **soočajo z neuspehom**, ki je vedno del inoviranja. Intervjuvanka 1 pravi, da so napake dovoljene, vendar do določene mere: *»Napake so dopustne, ker to vsi razumemo, ampak ne dvakrat iste, predvsem pa, katere napake. Ne mečemo vseh v isti koš in tukaj se trudiva pojasnit, če kaj spremenimo, zakaj. Če ne drugega, vedno spišemo argumente, kaj smo se pri tem naučili. S tem napake puščajo za seboj tudi za prihodnje sodelavce neke zgodbe, znanje in zaključke.*« Prav učenje iz neuspeha je ključno, če do njega pride:

- *»Pri neuspehu se mi zdi bistveno to, kaj smo se iz njega naučili. Če že pride do tega, je pomembno, da nekoga ne 'kregamo', ampak pravi trenutek prepoznamo, naredimo obvoz v primeru, da vidimo, da gremo v napačno smer*« (intervjuvanec 3).
- *»Po mojem mnenju je ravno to inoviranje – 'learning from failure'. To je tako kot pri otrocih – če ne hodi in ne pade, nima nobenih možnosti, da se kaj nauči*« (intervjuvanec 5).
- *»Ne govorim o klasičnem prepričanju, da moramo slaviti neuspeh, prirejati ob njih zabave, ampak da vseeno pokažemo, da nam mogoče na tem projektu ni uspelo, sta pa iz tega nastali dve drugi stvari, smo se kaj naučili, kar nam bo na dolgi rok koristilo. V tem primeru se pokaže, da denar in 'resursi' vseeno niso bili vrženi stran*« (intervjuvanec 6).

Vsakdo lahko drugače doživlja neuspeh, pomembno pa je skupinsko zavedanje, kaj je uspeh: *»Neuspeh je relativen [...]. Uspeh za inovacijski tim je, da ne ponavljajo istih napak in poskusijo čim več raziskati*« (intervjuvanka 2).

5.4.5 Osredotočenost na potrošnika

Osredotočenost na uporabnika je v zavarovalnici prisotna že v strategiji podjetja in bo osrednja točka tudi v novi, za prihajajoče strateško obdobje: *»Bolj kot so naši produkti in storitve uravnani z njihovimi potrebami, bolj smo lahko uspešni. Moramo jih prepoznati in zadovoljiti. To nam samo po sebi da uspeh, ki se kaže v večji obnovljivosti zavarovanj, večjih*

prodajnih številkah, večji zvestobi, boljših priporočilih in tako naprej. Zagotovo deluje na različne KPI-je to, da se mi osredotočamo na stranko in skušamo njene potrebe zadovoljiti prek rednega in inovacijskega dela. Vse to vpliva na končne izkaze« (intervjuvanec 6). Pomembnosti postavljanja uporabnika v središče delovanja podjetja se zavedajo tudi lastniki: »Tudi lastniki so razumeli, da bodo od tega imeli v poslu več, da bo več za njih ostalo in da bomo prinesli v poslovnem smislu vrednejše stvari, ki bodo potem konvertirale v denarju« (intervjuvanka 1).

Najbolj pomembno pri inovacijah je, da niso blizu le zaposlenim v podjetju in lastnikom, ampak tudi uporabnikom: »Vračamo se k uporabnikom, sprašujemo jih za mnenje, testiramo z njimi. Zavedati se moramo, da svoji hipotezi ne moremo sami odgovoriti, ampak sprašujemo uporabnike. Način delovanja, kot ga omenjam, ki postavi v središče uporabnika, je izjemnega pomena [...]. Moč je v njihovem mnenju, ne v nas samih [...], zdaj dosti bolj poskušamo vključiti objektivno oceno, in to nam prispevajo uporabniki« (intervjuvanka 1).

Pri osredotočanju na potrošnika si v zavarovalnici pomagajo tudi z različnimi pristopi dizajnerskega razmišljanja: »Vmes se držimo treh krogov dizajnerskega razmišljanja – desirability, viability, feasibility. Poleg tega karkoli ocenjujemo, skušamo dobiti v kriterij ocenjevanja in odgovoriti na vprašanja: je koristno za uporabnika, zakaj je nekaj dobro zanj, koliko ocenjujemo, da bo plačal« (intervjuvanka 1).

V vseh stikih s potrošnikom je zaposlenim v veliko pomoč **empatija**: »Empatija je tukaj lahko kot neka 'social intelligence'. V primeru, da potrošnika ne poslušáš z vidika njegovih čevljev, to lahko predstavlja problem. Inovator se lahko zaljubi v svojo idejo in težko sliši, da morda ni dobra. Tukaj je pomembno poslušanje, da se sploh pri intervjuju postaviš v vlogo tistega, ki odgovarja, in si skušáš predstavljati njegove odgovore na tvojo produktno rešitev« (intervjuvanec 3). Na vprašanje, kako vodstvo zaposlene spodbuja k razvoju empatije, je intervjuvanka 2 odgovorila: »Ne govorimo jim, naj razvijajo empatijo, ampak naj razumejo uporabnika, potrošnika. Naj se osredotočijo na poslušanje, razumevanje, spraševanje – zakaj. Poudarjamo, naj potrošniki več govorijo kot oni« (intervjuvanka 2).

5.4.6 Interdisciplinarno in medoddelčno sodelovanje

»**Silosno delovanje poruši inovacijsko kulturo**,« so bile besede intervjuvanca 6, s katerimi je želel izpostaviti, da delovanje znotraj zaprtih oddelkov zmanjšuje potencial inovacijam. Delujejo po načelu »več glav več ve«, zato so inovacijski timi vedno mešani:

- »Sestavimo mešane ekipe. Je nekdo, ki je za razvoj nekega nezgodnega zavarovanja, vzamemo nekoga s prodaje, razvoja, škode, če je primerno, tako da je res raznolik tim. Tako se timski duh širi in pokrijemo vsa področja« (intervjuvanka 2).
- »Ko smo odprli inovacijski proces, smo sestavili mešani tim (prodajalci, IT, razvojniki, aktuarji). Večkrat, ko se tako mešana ekipa dobi na kupu, širši konsenz nastaja« (intervjuvanec 3).

- »V timu nismo bili vsi enaki. Bilo nas je štiri oziroma pet in smo se med seboj zelo razlikovali« (intervjuvanec 5).

Intervjuvanec 3 je izpostavil še eno pomembno lastnost, ki jo mora imeti vodja tima, da tim optimalno deluje, in to je, da ima širok spekter znanja, ne le s svojega področja: *»Tukaj bi se osredotočil na vodjo ekipe. On mora imeti širok spekter znanja. Tisti, ki si predstavlja več kot samo delo oddelka oziroma sektorja, kjer deluje, dosti lažje povezuje vse informacije, ki jih pridobi. Lažje išče rešitve izven svojega kroga dela [...]. Ne rabiš biti strokovnjak na svojem področju. Bolj se mi zdi pomembno, da imaš široko znanje, ki ga znaš kombinirati. Ko ti zmanjka konkretnega, strokovnega znanja, boš pa vedel, na katera vrata potrkati in pridobiti informacije, ki jih potrebuješ.«* Intervjuvanec 4 pravi tudi, da ni dovolj le znanje iz panoge zavarovalništva, ampak tudi znanje zunaj nje: *»Spoznam se na svojo nišo znotraj zavarovalništva – znam povezovati vsebine znotraj in zunaj te panoge. Po mojem mnenju zavarovalništvo to potrebuje.«*

6 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA

Skrivnost vzdrževanja konkurenčne prednosti naj bi bilo upoštevanje koncepta ambideksternih organizacij. Podjetja naj bi hkrati razvijala in izboljševala obstoječe izdelke (inkrementalne inovacije) in delala tudi na popolnoma novih izdelkih (radikalne inovacije). Medtem ko večje organizacije v veliki večini običajno raje uporabljajo le inkrementalne inovacije, so radikalne značilne za zagonska podjetja (O'Reilly & Tushman, 2004). V proučevanem podjetju vprašani koncepta poimensko sicer niso omenjali, ampak se vseeno držijo njegovih načel. Zdi se jim celo samoumevno, da vpeljujejo tako čisto nove izdelke in hkrati inovirajo tudi v sklopu že obstoječih. V zavarovalništvu so tudi majhne spremembe lahko velike. Kljub temu da teorija pravi, da so radikalne spremembe značilne bolj za zagonska podjetja, jih po novem vpeljuje tudi zavarovalnica (pri enem izmed produktov so se celo povezali z zagonskim podjetjem).

Zavarovalništvo nasploh je zelo tradicionalna panoga. V teoriji (Medved in drugi, 2018) trženje zavarovalnih produktov še vedno poteka zelo tradicionalno – s pomočjo zastopnikov. Enako se je izkazalo tudi v proučevanem podjetju. Večino zavarovanj še vedno sklenejo zastopniki, ki so vmesni člen med uporabnikom in zavarovalnico. Za slovenski zavarovalniški trg veljajo določene specifikke – informacije niso transparentne.

Kljub tradicionalnosti panoge so se v zavarovalnici odločili za spremembe, s katerimi so začeli približno tri leta nazaj. Zgledujejo se po uspešnih podjetjih v tujini. Spremeniti se je morala organizacijska struktura, ustanovili so službo za inovacije, ki spada neposredno pod upravo. Inovacijska kultura se širi s pomočjo slogana, logotipa in inovacijskih aktivnosti. Kultura podjetja, ki podpira inovacije, ni v korist le vodstvu in lastnikom, temveč tudi zaposlenim (Pisano, 2019). Prav novonastala kultura je zavarovalnici pomagala, da so ob začetku pandemije covid-19 tako hitro prilagodili svoje procese in do določene mere tudi produkte. Melluso in drugi (2020) so zapisali, da so vsa podjetja v času covid-19 morala

prilagoditi svoje poslovanje in inovacijski proces. Vpeljati so morali nove tehnologije, najti nove rešitve za poslovanje brez stika. Odprta, »živa« inovacijska kultura tako pripomore k hitremu prilagajanju tudi v najbolj nepredvidljivih situacijah. Kljub temu da globalni inovacijski indeks (2021) Slovenije ne uvršča med najbolj inovativne države in da je zavarovalništvo tradicionalna panoga, so v proučevanem podjetju inovacijsko kulturo uspeli pripeljati na res zadovoljivo raven in vsi zaposleni so nanjo zares ponosni.

Napačno bi bilo trditi, da je za uspešen inovacijski proces dovolj uporaba le ene metodologije inoviranja (Blank, 2013). Najpogostejše so dizajnersko razmišljanje, vitki razvoj in agilni razvoj (Ndenge, 2018). V zavarovalnici inovacijski proces temelji predvsem na metodi dizajnerskega razmišljanja, uporabljajo pa tudi določena orodja ter pristope vitkega in agilnega razvoja. Prvi korak dizajnerskega razmišljanja je **razumevanje in vživljanje**, ki je namenjen razumevanju ciljnega uporabnika in proučevanju vseh informacij ter podatkov, ki so na voljo o določeni tematiki (Thoring & Muller, 2011). Drugi korak je **opredelitev problema**, služi prepoznavanju točk bolečine potrošnika (Kelley & Brown, 2018). V zavarovalnici so ta dva koraka združili v en korak, ki je prvi korak njihovega procesa. Tretji korak dizajnerskega razmišljanja – **ideacija** pomaga pri iskanju in generiranju rešitev problemov, definiranih predhodno, in sovпада z drugim korakom inovacijskega procesa zavarovalnice. V tretjem koraku s pomočjo kratkih iteracij, ki so sicer značilnost metode vitkega in agilnega razvoja, proučijo ustreznost rešitev. Pomagajo si **prototipiranjem**, ki je hkrati tudi četrti korak dizajnerskega razmišljanja. Kot pravi teorija, veliko podjetij prototipiranje uporablja sočasno s petim korakom oblikovalskega razmišljanja, in to je **testiranje** (Kelley & Brown, 2018). V proučevanem podjetju je tako, saj prototipirajo in testirajo v sklopu tretjega koraka. Četrti korak zavarovalnice je namenjen pripravi poslovnega okvira in produkta, da gre v pregled upravi. Poslovni okvir je orodje vitkega razvoja (Leatherbee & Katila). Peti korak je zastavljen v več kratkih nekajtedenskih ciklih, kar bi lahko povezali s sprinti agilnega razvoja ali krogi vitkega razvoja. Rezultat vsakega cikla je najosnovnejši sprejemljivi produkt, ki je prav tako značilnost vitkega razvoja. Šesti korak procesa v podjetju je namenjen širjenju produkta na trgu, ki ne sovпада z nobeno metodo inoviranja. Kot pravi teorija (de Paula & Araújo, 2016), je najboljša kombinacija oz. preplet vseh treh metod, ki ga more podjetje optimizirati samo, kot so to storili v zavarovalnici. Intervjuvanec 4 je podal zanimiv podatek, da navsezadnje ni pomembna nobena metoda, ampak podjetniški duh vsakega posameznika v inovacijskem timu.

Teorija inoviranja pravi, da je eden izmed pomembnih dejavnikov uspeha inovacijskih projektov **podpora vodstva**. Znotraj tega sta ključna **podpora timu in ustrezno razporejanje virov** (Denti & Hemlin, 2012).

To so potrdili tudi intervjuvanci. Skoraj vsi so **podporo vodstva** navedli kot enega od najbolj izstopajočih dejavnikov, ki vplivajo na uspeh projektov. Oldham in Cummings (1996) pravita, da način vodenja ne sme biti »omejevalen«, in kljub temu da so vodje prisotni pri projektu, mora tim vseeno imeti določeno mero svobode, saj se posamezniki tako počutijo opolnomočene. Enako sta potrdila tudi intervjuvanca 3 in 6. V podjetju uporabljajo tako

imenovano »mehko« vodenje, ki vsem vodjam dopušča določeno mero svobode in ne vpeljuje strogih pravil, kako bi morali voditi. Izraža tudi zaupanje višjega vodstva do nižjega. Intervjuvanci so kot pomembno izpostavili tudi »človeško noto« vodstva, kar pomeni, da so vodjam pomembna čustva zaposlenih, kar potrjuje tudi teorija (Oldham & Cummings, 1996). Bolj kot se vodje poglobijo v osebne lastnosti ter potrebe zaposlenih, bolj so ti motivirani za delo (Lee, Sheldon & Turban 2003). Oldham in Cummings (1996) pravita, da mora dobro vodstvo za uspeh projektov zagotoviti in **primerno razporediti vire** (zaposlene, finance, znanje itd.). Nepravilno razporejanje virov naj bi vodilo v manjše prihodke, večje stroške in manj uspešne produkte. To se je izkazalo za resnično tudi v zavarovalnici. Zavedajo se, da morajo inovacijskemu timu zagotoviti potrebna sredstva, jim podati dostop do novega znanja (ki ni nujno strokovno) in veščin. Prav znanje in veščine, ki niso neposredno povezane s strokovnim, se sploh v zadnjem času izkazujejo za zelo pomembne. Ustrezna podpora vodstva zagotovi tudi **osredotočenost tima na inovacije** (Tikas & Akhilesh, 2017). Enako smo potrdili tudi v zavarovalnici, saj se vodstvo trudi, da zaposlenim omogoči čas, da se poleg svojega rednega dela posvetijo tudi inovacijam. Za inovacijske projekte poskušajo izbirati zaposlene, katerih redno delo se vsaj do določene mere pokriva s temo inovacijskega projekta in so za inovacije tudi sami motivirani (so sami pokazali zanimanje, da sodelujejo na projektu). Motivacija je neposredno povezana s **strastjo** pri delu. Po mnenju Cooper (2011) so prav vodje tisti, ki poskrbijo za to, da imajo njihovi zaposleni zadovoljene vse potrebe, da lahko delo opravljajo strastno. Enako je potrdil tudi intervjuvanec 5, ki poleg splošne vloge vodstva pri strasti zaposlenih izpostavlja tudi vlogo vodstva, ko motivacija oz. strast pade. Takrat naj bi bili oni tisti, ki tim ponovno »dvignejo« in izpeljejo projekt do konca. Teorija navaja tudi, da je za vzdrževanje strasti nujno potrebna zadovoljitev osnovnih psiholoških potreb – med drugim tudi želje po interakcijah z okoljem in povezanosti z drugimi osebami (Vallerand in drugi, 2007). Te potrebe se v zavarovalnici uspešno izpolnjujejo z rednimi sestanki vsaj enkrat na teden in ustrezno komunikacijo. S tem se strast pri delu skozi posamezni projekt celo povečuje. Intervjuvanci so izpostavili tudi pomembnost nagrajevanja.

Soočanje z neuspehom oz. **učenje iz neuspeha** je prav tako pomemben vidik podpore vodstva. Kultura podjetja mora dopuščati neuspeh in s tem podpirati kreativnost. Strah pred neuspehom je treba preseči in razumeti ter sprejeti, da se je iz neuspeha možno marsikaj naučiti (Tahirsylaj, 2012). V proučevanem podjetju se tega še kako zavedajo. Neuspeh dopuščajo, se iz njega učijo, a imajo vseeno postavljene jasne meje, kaj je še dopustno in kaj ne. Intervjuvanka 2: *»Uspeh za inovacijski tim je, da ne ponavljajo istih napak in poskusijo čim več raziskati.«*

Kandampully (2002) pravi, da inovacije, če nimajo vrednosti v očeh potrošnikov, same po sebi nimajo vrednosti. **Osredotočenost na uporabnika oz. potrošnika** v zavarovalnici igra osrednjo vlogo in je prisotna že v strategiji. Inovacije morajo sprejeti tako vsi zaposleni in zastopniki kot tudi uporabniki. S tem se ne poveča le zadovoljstvo uporabnikov, ampak tudi poslovna korist. Parahald in Ramaswamy (2004) navajata, da je uspeh tržnega konkuriranja

neposredno povezan s sodelovanjem podjetja s potrošniki pri ustvarjanju novih izdelkov. S tem se vsekakor strinjajo tudi v zavarovalnici, saj s potrošniki sodelujejo skoraj v vseh korakih inoviranja in poslovanja nasploh. Mnenje potrošnikov šteje veliko in se trudijo, da ga pridobijo na različne načine – najbolj pogosti so poglobljeni intervjuji. Pomagajo si z metodo dizajnerskega razmišljanja, znotraj katerega uporabljajo tudi pristop »treh krogov« – zaželenost, preživetje, izvedljivost. Zavedajo se tudi vloge, ki jo ima empatija pri inoviranju s potrošniki. Teorija pravi, da so empatični zaposleni zmožni veliko bolje zaznavati potrošnikove občutke in mnenja ter da naj bi zaposleni empatijo vsakodnevno nadgrajevali, pri čemer naj bi jih podprlo vodstvo (Ngo in drugi, 2020). V zavarovalnici neposredno konkretno ne spodbujajo razvoja empatije, podpirajo pa zaposlene, naj potrošnikom prisluhnejo in jih poskušajo razumeti.

Še eden izmed pomembnih dejavnikov uspeha inovacijskih projektov, ki se je pokazal ob pregledu literature, je interdisciplinarno in medoddelčno sodelovanje. Zaposleni v timu naj bi imeli sposobnost sodelovati med seboj (funkcionalnost timov) in vzpostaviti povezave z zunanjimi viri znanja (ne le zgolj s svojega področja). Medoddelčno sodelovanje znotraj podjetja poveže ljudi različnih veščin, znanj in talentov, kar močno olajša reševanje izzivov, saj imajo skupno več kompetenc in perspektiv (Bene & McNeilly, 2020). Član uprave, intervjuvanec 6, je to pojasnil z enim stavkom: »*Silosno delovanje poruši inovacijsko kulturo.*« Inovacijski tim v zavarovalnici je tako sestavljen iz članov različnih oddelkov. Po mnenju intervjuvanca 3 je pomemben tudi širok spekter znanja vodje.

Pregled literature in raziskava so prepoznali naslednje dejavnike uspeha inovacijskih projektov:

- tradicionalnost panoge – zmožnost sprememb,
- podpora vodstva (finančna in nefinančna),
- inovacijska sposobnost tima,
- osredotočenost na potrošnika,
- medoddelčno in interdisciplinarno povezovanje.

Za uspeh inovacijskih projektov je tako zares pomembno primerno okolje, ki ga v podjetju lahko zagotovijo z nadaljnjim razvojem inovacijske kulture, ki bo še naprej v ponos vsem ravnem zaposlenih in lastnikom. Kljub tradicionalnosti panoge morajo v podjetju biti odprti za spremembe in to spodbujati na vsakem koraku. Nikakor nikjer ni mogoče pričakovati perfekcije, zato je potrebno sprejemanje neuspeha in uspeha. V primeru neuspeha je potrebno soočanje z njim in učenje iz napak. Inovacije niso samo kreativnost in ustvarjanje unikatnih idej, ampak tudi prepoznavanje nezadovoljenih potreb potrošnikov in konkuriranje novih trgov z novimi poslovnimi modeli in izdelki. S pandemijo covid-19 je bilo veliko podjetij primoranih vpeljevati spremembe in preoblikovati svoj način poslovanja. Inovacije so vse bolj pomembne, zato je ključno, da sploh zavarovalnice (tradicionalna panoga) namenijo dovolj virov za finančni in človeški kapital. Preusmerijo naj nekaj sredstev (po zmožnostih) iz osrednjih dejavnosti v inovacijske, saj bodo tako lahko ostali v koraku s

časom. Proučiti je treba možne metodologije in načine, kako inovirajo uspešna podjetja, ter svoj proces inoviranja prilagoditi lastnim zmožnostim in potrebam. Proces mora kontinuirano potekati, brez daljših prekinitev. Kljub temu da sploh v proučevanem podjetju veliko posvečajo potrošniku in njegovim potrebam, je treba prilagoditi in sproti posodabljati tudi pristope k sodelovanju z njim. Ključna za izboljšave so tudi zunanja partnerstva oz. širok portfelj podjetij, s katerimi se organizacija povezuje. Koristni za razvoj idej so tudi pospeševalniki. Za nemoten potek projektov je treba vzdrževati strast zaposlenih, ki se lahko bistveno poveča s sistemskim načinom nagrajevanja.

7 OMEJITVE RAZISKAVE IN SMERNICE ZA NADALJNJE DELO

Ugotovitve magistrskega dela so bile pridobljene s pomočjo namenskega vzorca šestih ljudi, zaposlenih v zavarovalnici. Vzorec je omogočil doseg namena magistrskega dela, ki je opredelitev dejavnikov uspeha inovacijskih projektov na primeru zavarovalnice in njihovega vpliva na uspeh inovacijskih projektov. Vzorec je prav tako pomagal razumeti tradicionalnost panoge in njene izzive tudi v aktualnem času covid-19.

Velikost vzorca prinaša določene omejitve. Mnenje šestih zaposlenih v zavarovalnici je težko posplošiti na celotno populacijo. Kljub temu da so bila mnenja vprašanih podobna, bi se potencialno lahko razlikovala pri kakšnem drugem podjetju – na slovenskem trgu, sploh pa v tujini. Izkušnje z inovacijskimi projekti bi najbrž bile drugačne v kakšni drugi panogi, četudi bi bila tradicionalna – zavarovalništvo nosi posebne specifikke samo po sebi. Odgovori bi se najverjetneje razlikovali med podjetji, ki so inovacijski proces razvijala dlje časa od tistih, ki so z njim šele začeli. V proučevanem podjetju so inovacije že dosegle določeno stopnjo zrelosti.

Ugotovitve polstrukturiranih intervjujev je možno uporabiti v nadaljnjih raziskavah. Za bolj posplošen pogled na dejnike uspešnosti inovacijskih projektov v zavarovalniških podjetjih bi lahko uporabili ugotovitve raziskave in na njihovi podlagi osnovali anketo, ki bi jo lahko poslali tujim in več slovenskim zavarovalnicam. Zanimiva bi bila tudi vpogled v inoviranje v naprednih tehnoloških zavarovalniških podjetjih (insurtech) in primerjava s procesom inoviranja v tradicionalnih zavarovalnicah.

Pregled literature in analiza intervjujev sta odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja, pri tem pa so nastala nova:

- Kateri so dejavniki uspeha inovativnih projektov na primeru insurtech podjetja?
- Kako se dejavniki uspeha razlikujejo v tradicionalnih podjetjih in novodobnih tehnoloških podjetjih?
- Kako učinkovito spreminjati tradicionalnost panoge in kulturo znotraj podjetja?
- Katere panoge so lahko za zgled tradicionalni panogi, kot je zavarovalništvo, in kako so se oni preoblikovali?

- Kako preusmeriti sredstva osrednjih dejavnosti v podjetju k inovacijskim?

SKLEP

Namen magistrskega dela je bil ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na uspeh inovacijskih projektov na primeru zavarovalnice in kako. Glede na analizo sekundarnih virov – literature in kvalitativne analize intervjujev s šestimi zaposlenimi v slovenskem zavarovalniškem podjetju je končen sklep, da so za uspeh inovacijskih projektov v tako tradicionalni panogi zaslužni naslednji dejavniki:

- inovacijska kultura podjetja,
- organizacijska struktura oz. pozicioniranje inovacij znotraj podjetja,
- tradicionalnost panoge – zmožnost sprememb,
- prilagoditev inovacijskega procesa z ustreznimi metodologijami,
- vodstvo (podpora, zagotavljanje in razporejanje virov),
- osredotočenost na potrošnika,
- funkcionalnost timov (znotraj tega tudi medoddelčno in interdisciplinarno povezovanje).

Z upoštevanjem zgoraj naštetih dejavnikov lahko tudi podjetja najbolj konservativnih panog v državi, ki ni najbolj naklonjena inovacijam, izboljšajo uspeh svojih izdelkov ter svoj položaj na trgu (utemeljijo svojo konkurenčnost). Če se podjetje poda na pot spremembe svoje inovacijske kulture in svoj fokus v večji meri kot poprej usmeri v inovacije, lahko najde hitre rešitve tudi v najbolj nepredvidljivih časih, kot sta čas pandemije covid-19 in čas »po koroni«.

Izkazalo se je, da je koncept ambideksternih organizacij, četudi ne poimensko, prisoten tudi v proučevanem podjetju. Za optimalno delovanje podjetja so tako potrebne tako majhne izboljšave kot tudi tiste nekoliko večje. S tem, ko podjetje nameni dovolj sredstev inovacijam in prilagodi svoj inovacijski proces, si zagotovi večje možnosti za uspešen izdelek. Pri tem je osrednjega pomena sodelovanje s potrošnikom na vseh korakih inovacijskega procesa in delovanja podjetja nasploh. Vodstvo igra ključno vlogo pri ustvarjanju ustrezne inovacijske kulture in uspešni izpeljavi projektov od začetka do konca. Podpora vodstva je tista, ki poskrbi, da se inovacijski tim lahko osredotoča na dani projekt, je pri tem strasten (vzdržuje motivacijo) in se iz neuspeha uči. Timi morajo biti sestavljeni iz zaposlenih iz različnih oddelkov, saj je tako nabor znanja, veščin in talentov večji.

Ugotovitve magistrskega dela lahko pomagajo podjetjem, ki so na začetnih stopnjah vpeljevanja inovacij in sprememb v inovacijski kulturi. Služijo lahko kot usmeritev in primer delovanja uspešnega podjetja, ki je uspelo svojo rigidno delovanje po silosih preobraziti v inovacijsko kulturo, ki je v ponos zaposlenim na vseh ravneh organizacijske strukture, kot tudi lastnikom.

LITERATURA IN VIRI

1. Afuah, A. (1998). Responding To Structural Industry Changes: A Technological Evolution Perspective. *Oxford University Press*, 6(1), 183–202.
2. Al-Busaidi, K. A. (2013). Empowering organizations through customer knowledge acquisition: A pilot investigation. V *19th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2013 - Hyperconnected World: Anything, Anywhere, Anytime* (str. 1330–1340).
3. Arlbjørn, J. S., de Haas, H. & Munksgaard, K. B. (2011). Exploring supply chain innovation. *Logistics Research*, 3(1), 3–18.
4. Balachandra, R. & Friar, J. H. (1997). Factors for success in r&d projects and new product innovation: a contextual framework. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(3), 276–287.
5. Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339.
6. Bender, K. W., Cedeño, J. E., Cirone, J. F., Klaus, K. P., Leahey, L. C. & Menyhert, T. D. (2000). Process innovation: Case studies of critical success factors. *EMJ - Engineering Management Journal*, 12(4), 17–24.
7. Bene, R. & McNeilly, E. (2020). Getting Radical: Using Design thinking to Tackle Collaboration Issues. *Papers on Postsecondary Learning and Teaching*, 4, 50–57.
8. Bennett, R. (2020). *The top 10 most innovative and disruptive Insurtech companies*. Pridobljeno 5. februarja 2022 iz <https://www.information-age.com/the-top-10-most-innovative-insurtech-companies-123488729/>
9. Berglund, H. (2007). Researching entrepreneurship as lived experience. *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, 75–96.
10. Bessant, J., Von Stamm, B., Moeslein, K. M. & Neyer, A. (2010). Backing outsiders: selection strategies for discontinuous innovation. *R&D Management*, 40(2), 345–356.
11. Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91, 63-72.
12. Borja de Mozota, B. (2019). Design je lahko oprijemljiva strateška prednost. V M. Klinar & M. M. Škrinjar (ur.), *Z designom do uspešne organizacije* (str. 21–26). Ljubljana: Kompetenčni center za design management.
13. Brem, A., Viardot, E. & Nylund, P. A. (2021). Implications of the coronavirus (COVID-19) outbreak for innovation: Which technologies will improve our lives? *Technological Forecasting and Social Change*, 163.
14. Brink, G. (brez datuma). *Iterate, Iterate, Iterate*. Pridobljeno 29. januarja 2022 iz <https://www.designkit.org/mindsets/7>
15. Bristol Myers Squibb. (2017, 28. april). *China FDA approves country's first all-oral regimen for chronic hepatitis C, Daklinza® (daclatasvir) in Combination with Sunvepra® (asunaprevir)*. Pridobljeno 17. februarja 2022 iz <https://news.bms.com/news/details/2017/China-FDA-Approves-Countrys-First-All-Oral-Regimen-for-Chronic-Hepatitis-C-Daklinza-daclatasvir-in-Combination-with-Sunvepra-asunaprevir/default.aspx>

16. Britannica.(brez datuma). *Historical development of insurance*. Pridobljeno 16. februarja 2022 iz <https://www.britannica.com/topic/insurance/Historical-development-of-insurance>
17. Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.
18. Burpitt, W. J. & Bigoness, W. J. (1997). Leadership and Innovation among Teams: The Impact of Empowerment. *Small Group Research*, 28(3), 414–423.
19. Cleary Insurance. (2022). *The History of Insurance Throughout the World*. Pridobljeno 15. februarja 2022 iz <https://www.clearyinsurance.com/history-insurance-throughout-world/>
20. Coccia, M. (2017). Sources of technological innovation: Radical and incremental innovation problem-driven to support competitive advantage of firms. *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(9), 1048–1061.
21. Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1987). Success factors in product innovation. *Industrial Marketing Management*, 16(3), 215–223.
22. Cooper, R. G. (2011). Perspective: The innovation dilemma: How to innovate when the market is mature. *Journal of Product Innovation Management*, 28(SUPPL. 1), 2–27.
23. Cooper, R. G. (1999). Product Innovation Best Practices Series From Experience : The Invisible Success Factors In Product Innovation From Experience: The Invisible Success Factors in Product Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16(2), 115–133.
24. Crawford, C. M. (2008). *New project management*. New York: Tata McGraw-Hill Education.
25. da Silva, L. M., Bitencourt, C. C., Faccin, K. & Iakovleva, T. (2019). The role of stakeholders in the context of responsible innovation: A meta-synthesis. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6). <https://doi.org/10.3390/su11061766>
26. Dahlin, K. B., Chuang, Y. T. & Roulet, T. J. (2018). Opportunity, motivation, and ability to learn from failures and errors: Review, synthesis, and ways to move forward. *Academy of Management Annals*, 12(1), 252–277.
27. Dalton, J., & Kahute, T. (2016). Why Empathy and Customer Closeness is Crucial for Design Thinking. *Design Management Review*, 27(2), 20–27.
28. de Paula, D. F. O., & Araújo, C. C. (2016). Pet Empires: Combining Design Thinking, Lean Startup and Agile to Learn from Failure and Develop a Successful Game in an Undergraduate Environment. V Communications in Computer and Information Science (str. 30–34).
29. Denti, L. & Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: a systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International journal of innovation management*, 16(3).
30. Dorst, K. (2011). The core of „design thinking“ and its application. *Design Studies*, 32(6), 521–532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>
31. European Commission. (2021). Pridobljeno 15. februarja 2022 iz <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45935>
32. Fatur, P. (2010). Slovenska »mala« inovativnost: nenehno izboljševanje ali trajna

- stagnacija? *Management*, 5(4), 343–357.
33. Gerben, van der P., Cees, van B. & Alfred, K. (2003). Success and Failure of Innovation: A Literature Review. *International Journal of Innovation Management*, 7(3), 309–338.
 34. Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R. & Blitz, A. (2007). Paths to success: Three ways to innovate your business model. *IBM Institute for Business Value*.
 35. Gill, L., Schaddelee, M., Ramsey, P., Turner, S. & Naylor, T. (2018). When Empathy Works: Towards Finding Effective Ways of Sustaining Empathy Flow. *Asia Pacific Management and Business Application*, 6(3), 115–136.
 36. Goleman, D. (2013). The focused leader. *Harvard Business Review*.91(12), 50-60
 37. Graber, M. (2017). *How Mindset is Greater Than Process*, *EveryTime*. Pridobljeno 15. februarja 2022 iz <https://www.inc.com/michael-graber/radical-collaboration-mindset-over-process.html>
 38. Greineder, M., Riasanow, T., Böhm, M. & Krcmar, H. (2018). The Generic InsurTech Ecosystem and its Strategic Implications for the Digital Transformation of the Insurance Industry. *Gi Emisa*, May, 1–14.
 39. Gressgård, L. J. (2011). Virtual team collaboration and innovation in organizations. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(4), 133–148.
 40. Gronroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach* (2.izd.). New York: John Wiley in Sons Inc.
 41. Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
 42. Henderson, R. M. & Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9.
 43. Jaspers, F. & Van den Ende, J. (2010). Open innovation and system integration: how and why firms know more than they make. *International Journal of Technology Management (IJTM)*, 52(3/4).
 44. Johne, F. A. & Snelson, P. A. (1988). Success Factors in Product Innovation - A Selective Review of the Literature. *JPIM*, 5, 114–128.
 45. Kabir, A. (2022). *A timeline of the last 100+ years in Insurance in the U.S. (Part I)*. Pridobljeno 10.4.2022 iz <https://www.fintechna.com/articles/a-timeline-of-the-last-100-years-in-insurance-in-the-us-part-i/>
 46. Kahn, K. B. (2018). Understanding Innovation. *Business Horizons*. 61, 453–460.
 47. Kandampully, J. (2002). Innovation as the core competency of a service organisation: The role of technology, knowledge and networks. *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 18–26.
 48. Kelley, D. & Brown, T. (2018). An introduction to Design Thinking. *Institute of Design at Stanford*, 6.
 49. Kidd, C. & Johnson, J. (2020). *Design thinking, Lean Startup, and Agile: What's the difference?* The Business of IT Blog. Pridobljeno 5. januarja 2021 iz <https://www.bmc.com/blogs/design-thinking-vs-lean-vs-agile/>
 50. King, S. F. & Burgess, T. F. (2006). Beyond critical success factors: A dynamic model

- of enterprise system innovation. *International Journal of Information Management*, 26(1), 59–69.
51. Kobarg, S., Stumpf-Wollersheim, J. & Welp, I. M. (2019). More is not always better: Effects of collaboration breadth and depth on radical and incremental innovation performance at the project level. *Research Policy*, 48(1), 1–10.
 52. Kogabayev, T. & Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 59–72.
 53. Kouprie, M. & Visser, F. S. (2009). A framework for empathy in design: Stepping into and out of the user’s life. *Journal of Engineering Design*, 20(5), 437–448.
 54. Leatherbee, M. & Katila, R. (2020). The lean startup method: Early-stage teams and hypothesis-based probing of business ideas. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 570–593.
 55. Lee, F. K., Sheldon, K. M. & Turban, D. B. (2003). Personality and the goal-striving process: The influence of achievement goal patterns, goal level, and mental focus on performance and enjoyment. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 256–265.
 56. Lemon, M. & Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24(6), 483–498.
 57. Leoncini, R. (2017). How to Learn From Failure. *Organizational Creativity, Learning. Rutgers Business Review*, 2(1), 98–104.
 58. Lewrick, M., Link, P. & Leifer, L. (2018). *The Design thinking Playbook: Mindful Digital Transformation of Teams, Products, Services, Businesses and Ecosystems*. New York: John Wiley & Sons Inc
 59. Liedtka, J. (2018). Why Design Thinking Works. *Harvard Business Review*, 96(5), 72–79.
 60. Lin, H. E. & McDonough, E. F. (2014). Cognitive frames, learning mechanisms, and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 31(S1), 170–188.
 61. Luenendonk. (2016). *Innovation Marketing*. Pridobljeno 15. februarja 2022 iz <https://www.cleverism.com/lexicon/innovation-marketing-definition/>
 62. Ma, M. & Morris, L. (2017). The Agile Innovation Sprint. *International Management Review*, 13(1).
 63. McDonagh, D. & Thomas, J. (2010). Rethinking design thinking: Empathy supporting innovation. *Australasian Medical Journal*, 3(8), 458–464.
 64. Medved, D., Kavčič, S., Perman, M., Komelj, J., Srše, D. & Simoniti, S. (2018). Zavarovalniški horizonti. *Revija za zavarovalništvo in aktuarstvo*, 1.
 65. Melluso, N., Bonaccorsi, A., Chiarello, F. & Fantoni, G. (2020). Rapid detection of fast innovation under the pressure of COVID-19. *PLoS ONE*, 15(12).
 66. Müller, R. M. & Thoring, K. (2012). Design Thinking vs. Lean Startup: A comparison of two user-driven innovation strategies. V *2012 International Design Management Research Conference, August*
 67. Nakata, C. (2020). Design thinking for innovation: Considering distinctions, fit, and use in firms. *Business Horizons*, 63(6), 763–772

68. Natacha Golik, M. & Rita Blanco, M. (2014). Talent identification and development tools: Two to tango? *Management Research*, 12(1), 23–39
69. Ndenge, K. (2018). *Combining Agile, Lean Startup and Design thinking*. UX Collective. Pridobljeno 4. januarja 2022 iz <https://uxdesign.cc/dls-bootstrapping-innovating-with-limited-resources-5163b7ab5be3>
70. Ngo, L. V., Nguyen, T. N. Q., Tran, N. T. & Paramita, W. (2020). It takes two to tango: The role of customer empathy and resources to improve the efficacy of frontline employee empathy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56(March)
71. Ngo, L. V. & O’Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861–877.
72. O’Bryan, M. (2013). *Innovation: The Most Important and Overused Word in America*. Pridobljeno 3. januarja 2022 iz <https://www.wired.com/insights/2013/11/innovation-the-most-important-and-overused-word-in-america/>
73. O’Reilly, C. & Tushman, M. L. (2004). The ambidexterous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.
74. Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
75. Pandit, D., Sahay, A. & Joshi, M. P. (2017). Disruptive Innovation Manifestation and Disruptive Innovation Capability. V *Proceedings of International Conference on Strategies in Volatile and Uncertain Environment for Emerging Markets, July* (str. 60–69).
76. Parahald, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
77. Pearson, R. (2002). Growth, crisis and change in the insurance industry: a retrospect. *Accounting, Business & Financial History*, 12(3), 487–504.
78. Pepitone, J. (2009). *Nintendo slashes Wii price by 20%*. Pridobljeno 5. januarja 2022 iz https://money.cnn.com/2009/09/24/technology/nintendo_wii_price_cut/index.htm?postversion=2009092407
79. Perrewe, P. L., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Mcallister, C. P. & Harris, J. N. (2013). Developing a passion for work passion: Future directions on an emerging construct. *Journal of Organizational Behaviour*, 35, 145–150
80. Pisano, G. P. (2015). You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44–54.
81. Pisano, G. P. (2019). The hard truth about innovative cultures. *Harvard Business Review*, 2019(January-February), 62–71.
82. Pletheon consulting. (2021). *Process Innovation in Manufacturing industry - A complete guide 2021*. Pridobljeno 5. februarja 2022 iz <https://pletheonconsulting.com/process-innovation-in-manufacturing-industry-a-complete-guide-2021/>
83. Quintane, E., Casselman, R. M., Reiche, B. S. & Nylund, P. A. (2011). Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 928–947.

84. Ramya, G. & Anitha Kumari, D. (2018). An analysis on the perception of IT employees towards domain knowledge upgradation. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*, 13, 43–48.
85. Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business*.
86. Rigby, D. K., Berez, S., Caimi, G. & Noble, A. (2015). *Agile innovation*. San Francisco: Bain&Company.
87. Rigby, D. K., Sutherland, J. & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 5 (May 2015), 40-50.
88. Rindfleisch, A. & Moorman, C. (2001). The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances : A Strength-of-Ties Perspective. *Journal of Marketing*, 65(2).
89. Ritter, T. & Gemünden, H. G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56(9), 745–755.
90. Rošer, M. (2011). Inovacijska aktivnost Slovenije in EU. V *Zbornik 8. festivala raziskovanja ekonomije in managementa* (str. 251–257).
91. Rubenstein, A. H., Chakrabarti, A. K., O'Keefe, R. D., Souder, W. E. & Young, H. C. (1976). Factors Influencing Innovation Success At the Project Level. *Res Manage*, 19(3), 15–20.
92. Samet, A. (2021). *Lemonade & 12 more insurtech companies you should know in 2021*. Pridobljeno 5. februarja 2022 iz <https://www.insiderintelligence.com/insights/insurtech-companies-to-follow/>
93. Sandu, C. T., Stofor, O. & Sandu, C. T. (2019). Technological innovation-challenges in the insurance industry. *Journal of public administration*, 146–155.
94. Santenac, I., Majkowski, E., Manchester, P. & Sun-Young Bong, A. (2022). *2022 Global Insurance Outlook*. Pridobljeno 7. aprila 2022 iz https://www.ey.com/en_gl/insurance/2022-global-insurance-outlook-growing-with-people-purpose-and-tech
95. Sheffi, Y. (2004). RFID and the Innovation Cycle. *The International Journal of Logistics Management*, 15(1), 1–10.
96. Simon, N. (2019). *Top 10 innovative insurance products of 2019*. Pridobljeno 5. aprila 2022 iz <https://www.mantralabsglobal.com/blog/top-10-innovative-insurance-products-of-2019/>
97. Slater, S. F., Mohr, J. J. & Sengupta, S. (2014). Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 552–566.
98. Smith, J. A., Jarman, M. & Osborn, M. (1999). Doing Interpretative Phenomenological Analysis Qualitativ Health Psychology. V *Qualitative Health Psychology* (str. 218–240).
99. Smith, J. A. & Osborn, M. (2008). Interpretative Phenomenological Analysis. *Doing Social Psychology Research*, 229–254.
100. Soumitra Dutta, B. L. & Wunsch-Vincent, L. R. L. S. (2021). Global Innovation Index 2021: Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis. V *World Intellectual Property Organization*
101. Špaček, M. (2019). *Measurement of company innovation potential by the complex*

innovation indicator.

102. Still, K. (2017). Accelerating Research Innovation by Adopting the Lean Startup Paradigm. *Technology Innovation Management Review*, 7(5), 32–43.
103. Tahirsylaj, A. S. (2012). Stimulating creativity and innovation through Intelligent Fast Failure. *Thinking Skills and Creativity*, 7(3), 265–270.
104. Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J. & Martínez-López, F. J. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. *Industrial Management and Data Systems*, 116(8), 1445–1467.
105. Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
106. Thomke, S. (2020). Building a Culture of Experimentation. *Harvard Business Review*, 98(2), 40–48.
107. Thoring, K. & Müller, R. M. (2011). Understanding the creative mechanisms of design thinking: An evolutionary approach. *Proceedings of the DESIRE’11 Conference on Creativity and Innovation in Design*, 2, 137–147.
108. Tikas, G. D. & Akhilesh, K. B. (2017a). Pro-active leadership for innovation: Recommendations for top management teams. *The Business & Management Review*, 9(2), 235–246.
109. Tikas, G. D. & Akhilesh, K. B. (2017b). Towards enhancing innovation capability of teams: a conceptual perspective. *Team Performance Management*, 23(7–8), 352–363.
110. Tschimmel, K. (2012). Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. V *Proceedings of te XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience, June* (str. 1–20).
111. Twiss, B. & Goodridge, M. (1989). *Managing technology for competitive advantage: integrating technological and organisational development: from strategy to action*. Trans-Atlantic Publications.
112. Vallerand, R. J., Salvy, S. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Denis, P. L., Grouzet, F. M. E. & Blanchard, C. (2007). On the role of passion in performance. *Journal of Personality*, 75(3), 505–534.
113. Weiss, L. (2010). Developing tangible strategies. *Design Management Journal (Former Series)*, 13(1), 33–38.
114. Zahra, S. A. & Covin, J. G. (1994). The Financial Implications of Fit between Competitive Strategy and Innovation Types and Sources. *The Journal of High Technology Management Research*, 5, 183–211.
115. Zupan, B. & Svetina Nabergoj, A. (2014). Razvoj podjetniških kompetenc s pomočjo dizajnerskega pristopa. *Economic and Business Review*, 16(4), 49–74.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

VODSTVO

Kako bi opisali inovacijsko kulturo v vašem podjetju? Nam lahko opišete kako se je inovacijska kultura razvijala v zadnjih 3 letih?

Katere so največje ovire pri ustvarjanju inovacijske kulture? Kako ste se z njimi soočili pri vas?

Na katere spremembe v inovacijski kulturi in na katere dosežke na področju inoviranja ste v zadnjih letih najbolj ponosni?

Kaksna je vaša vloga kot član vodstva na razvoj inovacijske sposobnosti zaposlenih in timov v vašem podjetju?

Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki, ki vplivajo na sposobnost inoviranja v podjetju?

- Na ravni vodstva in managementa
- Na ravni timov, ki delajo na inovacijskih projektih

Kako zagotavljate vire, ki so potrebni za inovacijske projekte? Kje so največji izzivi in priložnosti?

EKIPA ZADOLŽENA ZA INOVACIJE + VODJE TIMOV

Katere metode inoviranja uporabljate pri vašem procesu inoviranja in kako posamezne metode ali njihova kombinacija vplivajo na uspeh novih produktov?

Kako bi opisali inovacijsko sposobnost v vašem podjetju? Nam lahko opišete kako se je inovacijska sposobnost razvijala v zadnjih 3-4 letih?

Na katere dosežke na področju inoviranja ste v zadnjih letih najbolj ponosni?

Kaksna je vaša vloga pri razvoju inovacijskih sposobnosti v podjetju?

Kako v podjetju razvijate **inovacijsko sposobnost** posameznikov in timov? Mi lahko zaupate primere in kateri načini so po vašem mnenju najbolj pripomogli k razvoju inovacijske sposobnosti?

Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha inovacijskih projektov v podjetju?

- Na ravni vodstva in managementa
- Na ravni vašega tima
- Na ravni timov, ki delajo na inovacijskih projektih

Teorija inoviranja pravi, da sta strast in osredotočenost pri projektu ključna za inoviranje. Nam razložite kako ste razvili svoj slogan in kako se to kaže v praksi?

Kako poskrbite za razporejanje virov, razvoj talentov in pridobivanje znanja?

V kolikšni meri se inovacijski tim pri procesu inoviranja **osredotoča na potrošnika**? Nam lahko opišete primer, kako potrošnike vključite v proces inoviranja?

Kakšno vlogo pri inoviranju s potrošniki po vašem mnenju igra empatija?

Kakšno vlogo ima za vas testiranje z uporabniki, eksperimentiranje in ponovitve in kako to poteka pri vas?

Kolikšen pomen za uspešno inoviranje ima za vas učenje iz neuspeha?

Kako v vašem podjetju interdisciplinarno in medoddelčno sodelujete in kakšnega pomena je to za uspeh inovacij?

Kako izbirate posameznike za inovacijske time/ekipe?

Kako jim omogočite **ostredotočenost** na te projekte ob njihovem rednem delu? Kje so največji izzivi in kako jih rešujete?

Kako poskrbite, da člani inovacijskih timov vzdržujejo **strast** za inoviranje in kako pomagata razvijati pripadnost inovacijskim timom? Kateri timi so bili po vašem mnenju najbolj strastni in imeli največjo pripadnost? Kaj je pripomoglo k temu?

V kolikšni meri so vaši inovacijski projekti uspešni in kako nanje vplivajo trendi inovativnosti globalnega zavarovalniškega trga?

Koliko so v proces inoviranja vpleteni zunanji deležniki in druga podjetja?

ČLANI INOVACIJSKIH TIMOV, KI DELAJO NA PRENOVI OZ RAZVOJU NOVIH PRODUKTOV/STORITEV

Kako razvijate svojo inovacijsko sposobnost (inovacijske veščine in znanja)? Na katere veščine, ki ste jih osvojili v zadnjih letih ste najbolj ponosni?

Nam lahko opišete potek dela na enem od inovacijskih projektov, na katerih ste delali? Katere metode ali njihova kombinacija vam je v pomoč pri inoviranju?

V kolikšni meri se inovacijski tim pri procesu inoviranja osredotoča na potrošnika? Nam lahko opišete primer, kako potrošnike vključite v proces inoviranja?

Katere veščine in znanja so najbolj pomembna pri delu na inovacijskem projektu? Kako so bila ta znanja in veščine zastopane v vašem timu?

Kako bi opisali strast za inoviranje inovacijskega timu pri projektu, ki ste ga opisali?

Na kakšen način vas vodstvo spodbuja pri inoviranju ter kako to vpliva na vaš inovacijski proces?

Kolikšen pomen za uspešno inoviranje ima po vašem mnenju sposobnost učenja iz neuspeha?

Priloga 2: Transkripcije intervjujev

Intervju 1 – Vodja oddelka za inovacije

1. Najprej bi vas za boljše razumevanje prosila, da poveste, kako je pri vas strukturiran inovacijski tim.

Pri nas je centralna sicer enota znotraj službe za inovacije in strateški marketing, ki spadamo direktno pod upravo in je tudi en član uprave odgovoren za inovacijski del, tako, da navzgor imamo tako narejeno, medtem, ko navzdol, jaz delujem na inovacijah približno 20% svojega delovnega časa, ker v 80% imam še druge zadložitve, znotraj te iste službe, medtem ko moja sodelavka (intervjuvanka 2) je edina v zavarovalnici, ki je stoprocento osredotočena samo na inovacije. Dostikrat rečeva, da imava 1100 inovatorjev, s tem misliva, da vsi zaposleni v zavarovalnici so to lahko. Se pravi sami po sebi sta to oba razvoja produktov, ki se delita na življenjski in premoženjski del. Se pravi osebno zavarovanje – življenjsko zavarovanje in pa premoženjsko kamor sodijo avtomobili, nepremičnine in tako naprej. Imamo razvoj v obeh stebrih in to so naši spodnji inovatorji, pomočniki, hkrati pa smo peljali še eno zgodbo, to so pa po inspiraciji kakšnega drugega podjetja v Sloveniji, ki imajo ambasadorje inoviranja in teh imamo pri nas 13 (13 prostih mest). Razpršeni so po celi Sloveniji in prihajajo iz različnih področij in strokovnih znanj. S tem smo ujeli vse kar z obema razvojem ne uspemo. Postali smo kot nekakšna hobotnica.

2. Kako bi opisali inovacijsko kulturo v vašem podjetju? Nam lahko opišete kako se je inovacijska kultura razvijala v zadnjih 3 letih?

Zaenkrat ostajamo pri tem, da je inoviranje pomemben element korporativne kulture. Spreminjamo jo tako, da postavljamo uporabnika v središče – ne samo pri inovacijah, ampak tudi pri siceršnjem delovanju. Konkretno pri inovacijah spodbujamo razvijanje tistih produktov, ki poenostavljajo življenje stranki najbolj – se pravi našim zavarovancem, vendar na način, da ima tudi zavarovalnica od tega neko poslovno korist. Sprejemanje in delovanje v tej smeri poteka že kar nekaj let zapored. To pomeni pri nas precejšnjo spremembo v procesu, saj je to nekaj česar nismo bili vajeni in ker korporativna kultura je bila izredno produktno orientirana v naši zavarovalnici. Izhajali smo iz tega kar znamo, se pravi neka zavarovalniška kritija, ki so omejena. Novih kritij ni in se ves čas gibljemo znotraj znanega, ter varnega. Zelo malo pa smo delovali na način, kot sem ga prej omenjala – pogledimo kaj je “pain point” zavarovancev in nato šele pripravimo našo rešitev. Mi smo ves čas izhajali iz naše rešitve in komu jo bomo predali in ne obratno. Ta inovacijska kultura se spreminja in z njo tudi zavarovalnica kot taka - korporativna kultura.

3. Bi rekli, da so se te spremembe najbolj dogajale v zadnjih treh oziroma nekaj letih? S tem mislim na prehod iz tradicionalnih pristopov na te bolj novodobne, kot ste jih omenjali.

Novodobni pristopi so v marsikateri panogi samoumevni, nam pa niso bili. V naši zavarovalnici je bila to precejšnja novost. Je pa po drugi strani res, da so zaposleni to enačili

s številom drugačnih produktov, ki pa so rezultat tega. Produkti, ki so narejeni po drugi poti, z drugimi procesi, ki sem jih prej omenjala – ne več strogo zavarovalniški in temeljijo na nekih naprednih tehnologijah. Tukaj govorimo o uporabnikih, ki nam te tehnologije prinesejo v uporabniško izkušnjo, zato ker jih prinesejo iz drugih panog. Na primer iz telekomunikacijskih ali zadnji dve leti iz logistike, ki je zelo transparentna v načinu delovanja in dostavljanja paketov in pošiljk, ki jih v teh časih dobivamo precej na dlani. Vemo tudi, kje se naša pošiljka nahaja. Tudi v naši zavarovalnici bi radi vedeli pri škodah, kje se škodni zahtevki nahajajo. Tako določene stvari vlečemo iz industrij, kjer je neka tehnologija zdaj prišla bolj v ospredje. Vendar še vedno mora biti transformirana glede na uporabniško izkušnjo.

4. Kaj je bil takrat pred tremi leti ključni dejavnik, ki je vplival na to, da ste prešli iz tradicionalnega načina inoviranja na novodobni?

Mogoče je bil eden izmed razlogov ta, da zavarovalništvo ni “privlačna” industrija. Ob tem smo šli pogledat zakaj ostaja tako konzervativna, zakaj ostaja od nekdaj nespremenjena. Vprašali smo se kaj bi lahko spremenili, da bi na koncu vsi imeli več – zavarovanci in podjetje samo. Nam je bila želja spremeniti nas same, zato, da bomo potem mi, spremenjeni, komunicirali navzven. Zavarovalnice so se na začetku precej sramežljivo začele spogledovati z inovacijami. Ni podjetja na svetu, ki ne bi hotelo biti kot Amazon, Tesla, Apple ali Google. Mi smo iskali po čem so oni toliko drugačni, zakaj jim do take mere uspeva poslovni del zgodbe, zakaj so tako uspešni v poslu, kaj delajo drugače. Te drugačne pristope smo sicer mi zelo sramežljivo, z manjšimi količinami začeli pri nas testirati, da smo se osvobodili in padli v tok dela. Dejansko so uporabniki za to hvaležni – raje ostanejo z nami, kakor s konkurenco in podobno. To so bili neki vzvodi (nalašč sem šla od zunaj navznoter), ki so tudi naše lastnike nagovarjali, da se začnemo spreminjati. Posledično so tudi lastniki razumeli, da bodo od tega imeli v poslu več, da bo več za njih ostalo in da bomo prinesli v poslovnem smislu vrednejše stvari, ki bodo potem konvertirale v denarju. Seveda smo vsi tukaj zaradi posla in to je bil z vrha navzdol zelo močen vzvod, ki pa se ga na začetku nismo znali lotevati. Ko sem jaz pred 4 leti prišla v zavarovalnico (inovacije sem prevzela pred tremi leti), je bil to nekakšen “buzzword”, “must have”, “wanna have”, ampak ni bilo nič kako, samo zakaj. Ta kako smo morali v celoti sami osmisliti. To so prepustili lastniki in najvišje vodstvo nam, da smo začeli potem razmišljati, kako se bom tega lotili.

5. V Sloveniji najbrž niste imeli dosti konkurence, ki bi si jo lahko vzeli za zgled, saj so zavarovalniška podjetja v večini še vedno zelo konzervativna oziroma tradicionalna?

Res je, povsod se nahajajo približno na enakem nivoju ne inoviranja. Tudi, če se zdi, da smo mi za malenkost pohitrili, ravno sedaj vidimo, da Telekom daje vse v neke prezentacije, to je s prejšnjega meseca, ki smo jih imeli mi pred 3,4 leti. Oni so na začetku naše poti na inovacijah. Mi identične stvari nimamo več za pokazati, imamo bistveno več, tudi v smislu zavarovalništva ne pa v primeru res neke prebojne, disruptivne inovacije. Tukaj smo sicer z eno izmed naših zgodb naredili kar veliko – z motorističnim zavarovanjem, ki je precej drugačno od vsega drugega v panogi, ki smo ga potem žal morali ugasniti, imamo pa teh

drobnih stvari bistveno več za pokazati. Tudi v času COVID-19 smo zelo hitro poiskali rešitve. Niso sicer vse izhajale iz inovacijskih zgodb, nekatere pa ja. Bili smo tako tudi nekoliko bolje opremljeni 2020, po enem letu, delovanja na inovacijah. Ogled škod na daljavo je en takšen primer. Ljudje s pomočjo telefona pokažejo škodo v svojem domu in cenilec ni več potreben. S pomočjo mobilne naprave pokažejo s kamero in lahko ocenimo vsaj nekatere vrste škod poleg nepremičnin tudi na avtomobilih. Ta rešitev je izhajala iz inovacij in je bila maja 2020 implementirana tako hitro, ker smo imeli $\frac{3}{4}$ te poti že za seboj.

6. Katere so po vašem mnenju največje ovire pri ustvarjanju inovacijske kulture in kako ste se z njimi soočili v vašem podjetju?

Inovacije so nujno povezane s spremembami in to ne samo s predlaganimi spremembami, ker je to potem samo ideja, ampak implementiranimi. Mi imamo povprečno starost v zavarovalnici 47 let in predvsem imamo povprečno delovno dobo skoraj 15 let. Nimamo fluktuacije v podjetju. To pomeni, da bo obstoječi zaposleni z visoko povprečno starostjo morali sprejeti tak način delovanja in spremeniti mišljenje. Pri malo starejši populaciji (povprečno 47 let, kot sem predhodno omenila) je drugače kot pri mladih, ki ste rojeni v spremembe, v digitalne prijeme, v način konzumiranja, ki je popolnoma drugačen, kot smo ga bili mi vajeni v zavarovalnicah. Poleg tega je v Sloveniji trg tak, da je 98% distribucije zavarovanj narejenih na klasičen način. Se pravi imamo zastopnike, imamo agencije in njim zelo močno verjamemo in verjamemo njihovi odločitvi, da je nekaj najboljše za nas, zavarovance, če se postavimo v kožo zavarovancev. To je pomenilo, da ta »comfort« cona, ki jo odnese agent oziroma zastopnik za zavarovanca, je tako visoka, da je bilo potrebno tukaj osmisliti način, kako bomo z inovacijami tudi ta del naslovili. Se pravi poleg naših zaposlenih tudi zastopnike in agente, ki jim zavarovanci slepo zaupajo - ta termin obstaja tudi strokovno, slepo zaupanje, ki ga dosegajo naši zastopniki in agent. Praktično ga je zelo težko ujeti skozi ostale kanale – digitalni kanali niti približno ne pridejo do te stopnje zaupanja. Potem se je pojavilo vprašanje : kaj je v inovacijah takšnega, da bodo naši zavarovanci, naši uporabniki začutili dodano vrednost in si bodo teh inovacij tudi želeli. Sem omenila prej na začetku, da si želimo mi imeti tudi poslovno korist. Brez tega, da zavarovanci to kupijo in to vzamejo za svoje, je ne to nemogoče doseči. S tako konzervativnim načinom, ki sem ga predhodno predstavila – da gre za slepo zaupanje naši mreži, našim prodajalcem oziroma svetovalcem, je praktično zelo težko prebijati. To se nam je zdaj izkazalo za eno najtežjih stvari, ker tudi če imamo še nevem kako dobro stvar. To je trend v zavarovalništvu, individualna obravnava, ki pa jo mi lahko izmerimo samo s pomočjo točnih podatkov. Telemetrija je ena takšna točna metoda, kjer vemo kako motoristi vozijo in na podlagi tega smo bili pripravljene dati personalizirano ponudbo zavarovanja. Pri temu zavarovanju je bila dodana še asistenca – kjerkoli je motorist padel, smo mi vedeli njegovo lokacijo (s telemetrično napravo) ga poklicali in če se ni odzval, smo sklepali, da je poškodovan in smo na mesto padca, poslali reševalno vozilo. Na tak način smo reševali življenja. To so dve močni funkcionalnosti, ampak ljudem je to pomenilo: sem zavarovan proti kraji, če mi ukradejo moj motor, me pride nekdo iskat in dobim ta enak motor nazaj pa hkrati rešujejo življenja. Je pa takšna sodobna zavarovalniška storitev oziroma produkt v naši mreži, ki sem

jo predhodno omenila, agencije, zastopniki, so vajeni konzervativnih storitev oz. produktov, se pravi nič novega, samo obnavljanje obstoječih zavarovanj, je bilo to težko sprejeti. Tukaj je bila lahko ovira tudi v distribuciji – brez njih ne zmoremo, moremo torej z njimi. 98% prodaje se zgodi preko njih. Tudi nove rešitve, novi produkti se še vedno zgodijo z njihovo pomočjo. Ne moremo jih zaobiti, digitalni svet jih ne rešuje. Digitalni svet predstavlja samo 2% trga zavarovalništva v Sloveniji. Spletna prodaja. Zato je bilo najprej potrebno njih prepričati (agente in zastopnike) v koristnost za stranke, da so potem to znali naprej predstaviti na drugačen način, kot so bili vajeni do sedaj.

7. Kaj pa med zaposlenimi, kako je bila med njimi nova inovacijska kultura sprejeta oziroma, kako jo tam vpeljujete?

Inovacijsko kulturo vpeljujemo skozi več kanalov, skozi več dogodkov in to zahteva veliko truda, komuniciranja. Vključimo nekaj naših uspešnih zgodb, te imajo najraje – da se predstavimo z našimi drugačnimi rešitvami in tudi zakaj je nekaj dobro. Pomembno je, da ogromno komuniciramo in jih vključujemo v te aktivnosti. Pri nekaterih vključujemo celo zavarovalnico – enkrat na mesec imamo dogodke. Prej smo jih imeli v živo, zdaj jih imamo na teamsih, kjer velja povabiti celotni zavarovalnici. Vsak mesec skušamo biti zelo aktualni, ampak zelo ciljno aktualni, se pravi, da vemo, zakaj neko zgodbo pripeljemo tako široki množici zaposlenih. To je sicer bolj prezentacija dobre prakse, včasih tudi iz kakšnega drugega podjetja, ali pa tudi startup podjetje, ki je uspešno na nekem koncu, ki je povezljivo z zavarovalništvom. Vedno imamo neko povezavo. Se pravi, neka zgodba se predstavi z jasnim ciljem zavarovalnice. Včasih predstavimo kakšen nov trend, neko uspešno zgodbo, ki jo je recimo naredilo neko drugo podjetje v neki drugi panogi, ampak bi jo lahko mi prenesli v zavarovalništvo. Lahko je podjetje tudi iz tujine, pred kratkim smo imeli na primer uporabo dronov, ki jih tudi pri nas imamo. V zavarovalnicah se moramo vprašati tudi, kakšna prihodnost nas čaka, če se nam bodo droni ves čas smukali nad glavami. Bo to spet nek nov tip zavarovanja, kot smo ga bili do sedaj vajeni, poleg tega, da drone tudi mi v naši zavarovalnici uporabljamo za ocene škod, v tem trenutkih na industrijskih objektih, ko na primer v halah nastanejo požari. Skušamo narediti stvari zanimive. Tudi za tiste, ki se prvič srečujejo z inovacijami v našem podjetju. Med njimi so tudi takšni, ki so že napredovali in prispevali s kakšno aktivnostjo k tem inovacijam in so bolj napredni inovatorji. Se pravi poznajo že zelo dobro postopke, proces, dizajnersko razmišljanje, Business Canvas in vse ostale stvari, ki pritečejo našemu procesu inoviranja, ki ga izboljšujemo iz leta v leto. Vedno bolj ga naredimo specifičnega, sproti ga modificiramo in včasih prihajamo do kakšne boljše zgodbe – kakšne konference v tujini, ali zgodbe, ki jo pripelje kakšno uspešno podjetje, včasih nam svetujejo zunanji svetovalci, Tovarna podjetij iz Maribora, ki nam pri inovacijah pomaga, to so vsi del našega inovacijskega ekosistema, kjer si pomagamo z boljšo prakso drugje in strokovnjaki, ki so na tem področju še vedno naprednejši od nas. S tem naše inovacije vlečemo v vedno bolj zahtevne primere in iščemo boljše rešitve. Prvi dve leti sva se sodelovko, ki mi pomaga pustili podučiti z vseh koncev in sva potem zelo selektivno enega po enega naše sodelavce začeli vleči noter v to inovacijsko intenzivno fazo. Potem, ko sva osvojili ta znanja, tudi ko sva se na spretnostih in sposobnostih najinega rokovanja z

inovacijami bolj utrdili, sva začeli odstopat prostor v nekih srečevanjih s tem communityem tudi našim ambasadorjem. Januarja je bila ena krasna konferenca za slovenske inovatorje – teden vitkega inoviranja. Polovica nas je bila iz storitvene panoge, polovica, pa iz proizvodne. Zlasti tisti, ki delujemo v storitveni panogi smo si zelo medsebojno pomagali, ker imamo podobne izkušnje in neke korake delamo na podoben način. Imeli smo tudi tujce, ki so kar dobro in napredno odpredavali določene kose, kot je recimo »innovation accounting«. To je določanje KPI-jev na način, ki ga uprava razume – konvertiranje v koristi, ki imajo svojo valuto (evre, število privarčevanih ur...). Na tem tednu vitkega inoviranja so sodelovali ambasadorji iz naše zavarovalnice, ki prinesejo točno ta občutek, da cela Slovenija to počne. Vsa inovativna podjetja, ki so v fazi zrelih inovacij, kot smo mi, uporabljajo enake pristope. Lep primer je uporaba digitalnih boardov, na primer Mural-a. Tudi začetek uporabe teh orodij je bila pri nas velika težava. Mladim se to zdi samoumevno, našim zaposlenim, z visoko povprečno starostjo pa ne. Mi smo prej 15 let uporabljali le Excel, Word in mogoče kdaj PowerPoint. Ta faza prevzemanja novih orodij je bila pri nas težka. Zdaj jih nekateri obvladajo super. Ko se je leta 2020 zgodila Korona, smo bili mi eni najbolj uspešnih uporabnikov teamsov in smo lahko inovacije že aprila kot prvi dogodek zapeljale online. Nič drugega se še ni odvijalo online, mi smo imeli pa že v maju mednarodni online dogodek. Namesto 70 ljudi jih je prišlo 150. S tem smo pridobili lepo število zaposlenih, ki jih prej z dogodki v živo ni bilo mogoče – na primer 50 zaposlenih z Maribora. Kar naenkrat pa smo potem imeli 120/140 ljudi naenkrat zato, ker smo uporabili Teams-e. Prišli so tudi zaposleni s primorske in Hrvaške. Smo morali pa malo pohiteti, saj mi na inovacijah, smo tisti, ki uvajamo in smo »role model«. Učimo največkrat z zgledom in moramo primerno delovati. Tudi zdaj, ko smo šli na hibridne načine delovanja smo bili prvi, ki smo s tem začeli. Nismo več ostali samo v online obliki, ampak takoj ko je bilo mogoče smo začele s hibridno zgodbo.

8. Kar nekaj smo že govorili o spremembah v inovacijski kulturi pri vas, na katero ste osebno najbolj ponosni?

Meni osebno je najljubše to, da s sodelavko na inovacijah nimava več nobenih težav, ko potrebujeva aktivno udeležbo zaposlenih na inovacijskih aktivnostih. Praktično se že sami javljajo in si želijo biti zraven. Ni jih treba več prositi, tudi njihovi nadrejeni razumejo, večina zaposlenih je pripravljenih to početi v nadurah, se pravi je to dodatni čas, ki ga namenijo inovacijam in se vse skupaj seli v redno delo. Ta način prehaja v naš pore in načine delovanja in začenjam čutiti, da je nekaj običajnega. Ne ravno masovno, ampak poleg naju s sodelavko še 20 oz. 25 ljudi, ki začenja to v svojem rednem delovnem procesu uporabljati. Vračamo se k uporabnikom, sprašujemo jih za mnenje, testiramo z njimi. Zavedati se moramo, da svoji hipotezi ne moremo sami odgovoriti, ampak sprašujemo uporabnike. Način delovanja, kot ga omenjam, ki postavi v središče uporabnika, je izjemnega pomena. Prej smo vse delali pred svojim računalnikom, malo »desktop« researcha, zanašali smo se na svoje znanje in smo vse ocenjevali z vidika lastne izkušnje – zelo smo bili subjektivni in potem, kar se je iz tega izcimilo je Hippo efekt. Kdor je bil po organizacijski strukturi višje – njegov glas je štel več. To smo morali izkoreniniti in dat glas uporabnikom. Moč je v njihovem mnenju ne v nas

samih. Prav to se sedaj trudimo dati v rdečo nit našega delovanja, poleg primerov, ki so uspešni na trgu.

9. Kako je na to, da je do teh sprememb prišlo vplivalo vaše vodenje?

Že od samega začetka smo vedeli, da ne želimo meti neke ozke, centralizirane enote zaprte v svoj silas in delovati zgolj znotraj neke enote. Zato smo takoj šli na res široko. Obstajajo nekatere stvari, ki jih naslavljam na vse zaposlene, potem so druge, ki so za ambasadorje ali pa le za razvojnike. Gledamo in spremljamo razvoj enega po enega. S sodelavko mapirava, delava točke – koliko je posamezni zaposleni zainteresiran – koliko se odziva na različna vabila, koliko kaže svojo pripravljenost za inovacije. Delava zelo z občutkom za posameznika. Imava pa izjemno podporo članov uprave. Tudi zapisano marsikje, se pravi v strategijah inoviranje ostaja pomembno in se k temu vračava, ker to pomeni, če je zapisano v strategiji, je samo po sebi umevno, da se ljudje potem začnejo spreminjati.

10. Z osredotočenostjo na uporabnika lahko mislimo na zunanjšega (končnega) uporabnika, ali podjetje v primeru B2B, poleg tega pa imate tudi interne uporabnike – na primer zastopniki. Kako bi rekla, da se osredotočenost na uporabnika kaže na tem področju? Za kadrovske službe ste na primer vi končni uporabnik... Se tudi oni držijo osredotočenosti na uporabnika?

Absolutno da. Sama vidim spremembe v kadrovske službi, kjer smo zaposleni ciljna javnost, kako zaposlene spreminjajo načine delovanja. Včasih so inovacije kar v kadrovske službi. Če za primer vzamem podjetje s katerim sodelujemo, oni imajo večino inovacij v kadrovske službi, samo ena je izven tega. Pri nas smo to namenoma izuzeli iz kadrovske službe, ker nam ni najbolj pasalo. Kadrovske službe sva s sodelovko naučili določene prijeme inovacij in lansko leto je bio to že v ciljnem vodenju. Kadrovske služba je na sebi testirala, kaj pomeni, da inovacijo uvrščajo v ciljno vodenje. Konkretno je to pomenilo, da je vsak od zaposlenih v tistem letu moral prinesiti vsaj eno pobudo za inovacijo in jo tudi implementirati, ampak na svojem področju, kjer so ciljna javnost zaposleni. Ker je to uspešno in so naredili testiranja znotraj svojih oddelkov, bomo ta način vpeljali v celotno zavarovalnico v naslednjem letu. V ciljnem vodenju inovacije niso le spretnost, ampak konkretno po rezultatu, ki ga želimo zaposleni umestili v svoj letni razgovor. Če vsak prinese eno idejo, ki jo potem prenese v prakso in svoj letni cilj bo to ogromna sprememba na nivoju zavarovalnice. To pomeni več kot 1000 pobud. Verjetno ne bodo vsi dosegli te kljukice, ampak večina se bo vsaj trudila zanjo. To je tipični primer iz kadrovske. Prodaja pa tako – prej sem omenila agente in zastopnike, imamo približno tretjino naši prodajalcev, ki so zaposleni v naši zavarovalnici, dve tretjini imamo pa zunanjih. Zdaj smo pričeli med njim razlikovati. Kadar imamo nek nov produkt, na trgu, ne glede na to, ali izhaja iz inoviranja, ali ne, se naslanjamo na dobre prakse za predhodne produkte. Ti produkti, kot sem omenila, niso več tipično zavarovalniški - postajajo drugačni. Prej sem omenila produkt, ki uporablja telemetrijo. Nekateri produkti imajo asistenco. To niti ni zavarovalniški produkt, temveč rešitev, ki postaja vse bolj pomembna. Zdaj se naši prodajalci učijo prodati tako rešitev. Če ni tipično zavarovalniško, je pa podobno in dopolnjuje uporabniško izkušnjo in to

poprodajno, saj je asistenca po večini poprodajna aktivnost. Se oni učijo, kako tako stvar prodati. Kot sem omenila mora vse skupaj imeti v ozadju poslovno logiko. Mi delamo inovacije, zato, da prodamo več, da je stranka bolj zadovoljna, da nam ostaja bolj zvesta in podobno. Tukaj so prodajniki morali razumeti inovacije in zakaj kaj počnemo. Zato smo tudi z njimi porabili kar nekaj energije, oziroma še vedno jo, da jim razložimo zakaj se naši načini spreminjajo. Na začetku so oni dobili produkt in so vedeli, da na primer 100 ljudem morajo ta produkt prodati. Zdaj na to gledamo drugače. Dobro to je bolečina na trgu, razvili bomo rešitev, da bo bolečina manjša in potem gledamo ciljno skupino znotraj katere so uporabniki taki, kot smo jih evidentirali takrat, ko smo iskali njihove »pain pointe«. Za nas je to bil precejšen preobrat. Prodaja je morala temu slediti. Ko imajo uporabnika pred seboj, morajo preceniti na primer da sta zanj primerni dve zavarovanji in poleg njiju paše še v segment za neko novo inovacijsko zgodbo. V preteklosti so uporabniki z njimi le obnovili zavarovanje in niti pomislili niso, katera nova zgodba bi jim morda lahko bolje ustrezala. Prej so bili naravnani le na produkt. Hočem izpostaviti, da je tudi pri prodajnikih izredno pomembno razumevanje inovacij. Pomembno je tudi pri cenilcih. Oni so primer poprodajne zgodbe pri nas. Ko pride do škodnega primera, kjer imamo pa obratno zgodbo. Obratno zato, ker je čustveni vpliv oz. čustveno počutje, ko se škoda zgodi vedno na negativni strani. Ne more biti drugače. Škoda nikomur ni v korist in nihče je ne želi, ampak vseeno do nje pride. V čustvenem smislu se ljudje vedno najdejo na negativni polovici premice in je naša ambicija v inovacijah sedaj, da ta negativni vpliv zmanjšamo, skrajšamo, jih peljemo čez stres hitreje, oziroma ne povzročamo celo mi kakšnega dodatnega stresa. Včasih bi lahko rekli, da je uporabniška izkušnja zastarela. Uporabniki se nam oglasijo na primer na Vibru in če mi ne bi imeli možnosti nekega hitrega telefonskega dogovora, bi jih morali poslati v poslovalnico, k našim cenilcem v živo, kar pa je za njih dolgotrajni proces – dodatni stres. Mi moramo te situacije eliminirati. Ponavadi se škoda zgodi enkrat na par let, če imaš srečo nikoli, ampak ko do nje pride, se ljudje v tej situaciji običajno znajdejo prvič in so nevešči. Imajo ogromno vprašanj, dilem, strahov in tukaj je naša naloga, da zmanjšamo njihovo breme. Izrednega pomena pri našem inoviranju je »customer journey«. Verjamem, da če vzamemo 4 različne posameznike in bi se jim zgodila ista škoda, bi jo vsak reševal na različen način. To so 4 različni customer journey za enako stvar. Mi moramo vse 4 pogledat, kako one poteakajo in narisat to od točke do točke, točke stika in pogledati, kje delamo kakšne napake. Kje bi zmogli kaj rešiti z manj napora (fizičnega ali psihičnega), skratka narediti to potovanje stranke prijetnejše. Mi smo še vedno in tudi bomo ostali organizirani po oddelkih, po nekih službah, ampak naše uporabnike postavljamo horizontalno. Njihova izkušnja nikoli ni vertikalna – kot smo mi organizirani, temveč vedno horizontalno. Teh procesov se mi sedaj učimo in jih skušamo popravljat, tam kjer so najbolj boleči. Zaenkrat delamo tako, da tam kjer najbolj zaostajamo, tam kjer smo najslabši in vemo, da bi majhne spremembe lahko prinesle bistveno več se najbolj potrudimo. Včasih se nam zdi, da smo mi (inovacijska služba) kar malo izobčeni in nadležni. Je prav, da smo takšni, ker podiramo klasične vzorce, klasično kulturo, ker želimo, da se procesi spreminjajo. V tej svoji drugačnosti smo si pa vseeno všeč, ker radi počnemo, kar počnemo. Skušamo pronicati skoz celotno podjetje. S sodelavko (intervjuvanaka 2) sva se naučili, da je ta človeška nota pri stiku izredno

pomembna in probava delovati kot zgled. Skušava spodbuditi strast v vsakemu zaposlenemu in s tem pripomoči k temu, da se pri nas zaposleni počutijo super. Zato tudi nimava več nobenih težav in si želijo sodelavci biti del te zgodbe. Taka odkritost in tako zdravo delovanje, kljub temu, da delujeva čez vse horizontalno se nama zelo obrestuje. Strast, ki nas pelje naprej je zelo človeška stvar, ki smo jo v zavarovalništvu dali zelo na stran. Zdaj si tudi mi dovolimo biti ranljivi. In kot taki tudi pronicamo navzven. Tukaj se naša zavarovalnica močno razlikuje od konkurence.

11. Kakšna je vaša vloga kot člana vodstva na razvoj inovacijske sposobnosti zaposlenih in timov v vašem podjetju?

Moja vloga je ta, da sem sodelavki (intervjuvanki 2) pomagala, odpirati vrata pri vseh tistih, ki so v organizacijski kulturi meni enaki – to je takoj pod upravo. Teh nas je v zavarovalnici približno 20. To so vsi lahko »gate keeperji«, ker pri njih zaposleni so potem tisti, ki inovirajo. Tudi, če si oni samo želijo in bi radi, pa nimajo dovoljenja nadrejenih, da se posvetijo inoviranju namesto njihovim običajnim delovnim nalogam, ki so lahko velik problem. Tukaj ostaja moja močna vloga, da delam prostor in da pravilno razumejo zakaj je to nujno potrebno in da komuniciram do sebi enakih in občasno tudi navzgor, kjer pa ima enako vlogo tudi en član uprave (do lastnikov). Lastniki so še ena zelo pomembna zgodba, ki ji verjetno ne bomo mogli iti v detajle. Ampak, da lastniki dovolijo in razumejo, da inovacije niso neko igračkanje in ne rečejo zgolj : »ti se imajo fajn«, ampak razumejo, da je bomo nekaj prinesli tudi nazaj – je v ozadju tudi poslovna korist. Vse skupaj niso le ideje, ampak prinesejo tudi denar. V naši zavarovalnici šteje tudi implementiranje sprememb, drugačne rešitve, pisane na kožo uporabnikom. Zaenkrat smo še zelo potrpežljivi pri štetju, ne želimo nujno takoj imeti rezultatov, ampak tudi sprememba načina delovanja pri nas v zavarovalnici je ena stvar, ki je zelo dobrodošla. Pri tem inovacije vpeljujemo in se prenašajo v redno delo, ampak to tudi način, ki ga razumejo in spodbujajo. Tako, da to je tudi moja naloga, da skušam občasno nas poenotiti na tej valovni dolžini. Pa tudi, ko zaposleni pri inoviranju zgrešijo in naredijo napake. S sodelavko sva v teh primerih takoj vpeljali še eno stvar, ki je mene zelo skrbela in to je, da rečemo, napake so dopustne, ker to vsi razumemo, ampak ne dvakrat iste, predvsem pa katere napake. Ne mečemo vseh v isti koš in tukaj se trudiva pojasnit, če kaj spremenimo, zakaj. Če ne drugega vedno spišemo argumente, kaj smo se pri tem naučili. S tem napake puščajo za seboj tudi za prihodnje sodelavce neke zgodbe, znanje in zaključke, ki jih lahko potem uporabijo. Pri dveh, treh primerih, sva bili s sodelavko zelo konkretni in natančni in imava prav »buklice« napisane, alineje, tako, da je vse črno na belem. Tudi to sem jaz nesla ne samo upravi, ampak tudi lastnikom, da je to za prijet v roko. S tem odobravajo naš čas tudi v ta namen. Tolerirajo napako, ampak smo se pri tem vsaj nekaj naučili. Jaz sem prepovedala, uporabo besede kreativnost, ker kreativnost je občasno super in jo razumeti, ampak pušča preveč svobode v nedorečenosti. Se pravi, kreativnost brez rezultata. S sodelavko sva sami ponekod omejili kaj ne uporabljava – se ne približujeva preveč peskovniku – temu igračkanju. Izhajava iz cilja, zakaj, določeno stvar počnemo. Včasih tudi udeleženci določene zadeve ne vedo zakaj nekaj počnejo. Pomembno

je, da midve veva in do tja pripeljeva. Včasih vse skupaj izgleda zelo sproščeno, ampak potem hitro pridemo do neke jasne, zelo oprijemljive stvari v ozadju.

12. Kako se odraža zrelost teh projektov in katere metode poleg dizajnerskega razmišljanja še uporabljate pri inoviranju? Kaj ste se morali še dodatno naučiti?

Vmes se držimo treh krogov dizajnerskega razmišljanja – desirability, viability, feasibility. Poleg tega karkoli ocenjujemo, skušamo dobit v kriterij ocenjevanja in odgovoriti na vprašanja: je koristno za uporabnika, zakaj je nekaj dobro zanj, koliko ocenjujemo, da bo plačal, začnemo operirati s poslovnimi okvirji (angl. business canvasi), da vemo s kom bomo to naredili, ker občasno ne znamo vse narediti sami in potrebujemo drugo podjetje, ki ima znanje, da ga pripravimo zraven. Ti ocenjevalni kriteriji je to o čemer sva se zdaj pogovarjali, se pravi, da odgovorijo na ta vprašanja zakaj bi nekaj predlagali, prenesli v podjetje kot inovacijo in zakaj ne včasih. Prej sem že omenila, da na začetku smo dosti izhajali iz sebe – nekdo je nekaj ocenil, subjektivno, zdaj dosti bolj poskušamo vključiti objektivno oceno in to nam prispevajo uporabniki. Pogovarjamo se o ekonomski logiki, ampak z glasom stranke. Skozi razvoj inovacij v podjetju smo se zavedali tudi stopnje razvoja inovacij – od tega, da so inovacije samo beseda, da so neke spretnosti, učili smo se uporabljati določene procese, spreminjati metodologijo in jo spravljati v prakso, do tega, da smo direktno uporabili poslovni okvir, ki je bil precej zahteven zalogaj za nas. Najprej smo učili samo naprednejše uporabnike, potem, pa šele vse ostale. Trudimo se, da to spravimo v redno linijo. Nekaj nas je to že začelo uporabljati v rednem procesu. Predvsem prosim tudi našega člana uprave, da ga kdaj uporablja. Problem velikokrat je, ker mislimo, da je to le za nove produkte in ne tudi za obstoječe. Tukaj se kaže še ena faza zrelosti, ki pride. Zdaj smo na stopnji, ko prvič vemo koliko ljudi se rokuje z inovacijami. Koliko je tistih bolj sramežljivih in koliko naprednih. Za vsakega zaposlenega v naši zavarovalnici znamo povedati, koliko napredni inovator je in koliko je že prispeval k spremembi inovacijske kulture. Tisti bolj napredni si ne želijo nehati z inovacijami in si dostikrat rečem, pustimo jih pri miru, ampak oni želijo biti z nami. V tem primeru jim recikliramo vlogo. Na primer najprej so bili člani tima, zdaj pa jih ostali uporabljajo kot mentorje – oni učijo druge naprej. Midve s sodelavko na inovacijah se potem z drugimi stvarmi ukvarjava in morava prehitovati vse ostale – tudi te bolj napredne. Zrelost inovacij se kaže tudi v primerjavi najin的角度 pogovorov s pravno službo dve leti nazaj ali danes je kot noč in dan. Zdaj v pravni službi razumejo duh inoviranja in nama tudi sledijo, ko poskušava skozi pravne forme zmanjšati kakšna tveganja in predvideti prej nepredvidljive situacije. Pogodbe so temu namenjene, da poskušamo nepredvidljive situacije znotraj tega osmisliti in iščemo rešitev. Imamo določene kose zavarovalnice na primer finance in računovodstvo, kjer pa imava še sedaj težave. Tam še vedno morava biti midve tiste, ki predlagava kakšno stvar, kljub temu, da je to iz njihovih področij. Oni so še vedno malce zadaj. Torej obstajajo tisti deli zavarovalnice, kjer se še niti tisti začetni del inoviranja ni začel. Do njih še prideva – se imava namen vrniti. V zadnjih dveh letih sva močneje pritiskali na notranje vire, ker smo izpred treh let, ko smo imeli še 20 idej na leto. Se pravi v enem letu je samo 20 idej šlo po nekih izboljšavah. Takrat smo imeli še manjše inkrementalne inovacije. Zdaj jih je v dveh letih okoli 200. 100 ne leto je

popolnoma drugačen tempo, kot pa le 20. To ima sodelavka vse v aplikaciji vnešeno. Vsaka ideja je transparentna in ljudje jo lahko pogledajo in tudi glasujejo. Vpeljali sva glas ljudstva. Tudi do tega nisva prišli čez noč. Močno sva morali premisliti, kako bova zapeljali ta sistem zbiranja in implementiranja idej na nek zrel nivo. Še vedno nisva čisto zadovoljni. Ampak vseeno, sprememba 20 – 100 na leto je kar sprememba. To je primer, kako manjše spremembe spravimo v prakso. TI drobci gradijo kulturo inoviranja. Pomembne so nam tako inkrementalne, kot radikalne inovacije, ki jih delava dosti bolj ciljno z jasno osredotočenostjo. Črpava zaposlene tam, kjer vidiva več predlogov, so bolj angažirani. Afinitetni indeks za inovacije se pri nekaterih dvigne in te zaposlene potem s sodelavko vzameva k sebi. Sproti delava na več koncih hkrati in paziva predvsem na šibke člene. Paziva tam, kjer vidiva da se vse skupaj ne odvija, kot sva si zamislili oziroma kjer ne pridemo do dobrih rezultatov. Tam vidiva, da se začnejo zaposleni odmikati. Midve greva ravno tja notri – kjer vidiva, da je kakšna težava. Vsak odmik je sporočilo. Njih potem vprašava, kaj je narobe in kaj se dogaja. Moram včasih biti kar malo psiholog zraven. Zaznavanje utripa v zavarovalnici, svojih zaposlenih je zelo pomembno.

13. Ker se najin čas izteka imate morda kakšno zaključno misel? Kaj je vaša motivacija, da vztrajate na tem delovnem mestu?

Dve leti nazaj sem bila na nekem izobraževanju in sem poslala svojemu nadrejenemu sporočilo : »Nisem sigurna, če sem se ti kdaj zahvalila, da si me potegnil v inovacije.«. Pred 4 leti, ko sem prišla na zavarovalnico, sem bila vzeta v službo zaradi stvari, ki jih sedaj počnem samo še v 6 procentih. Inovacije najmanj 20-25%, potem pa so se pripeljale še druge zadolžitve. Skupno vsem mojim zgozdam je to, kar sem jaz izkušala skozi svojo poslovno pot je, da sem ves čas spremljala stvari na boljše in drugačne. Nisem niti slutila, da se mi bo to skozi inovacije, to dogajalo tudi v naši zavarovalnici. Prvo leto nisem tega prevzemala. Takrat sem tudi napisala v sporočilo: »Če nič ne vem, kaj bom počela do konca svoje poslovne poti, to bi pa z lahkoto in velikim veseljem.« Tudi sama sem s tem odkrila v zavarovalnici neko področje, za katerega nisem niti slutila, ko sem se pred 4 leti tukaj zaposlila in mi je v neskončno veselje. Mi smo čez celo podjetje - to je sanjska služba, da imaš tak vpliv na vse zaposlene. Tudi v primeru, da si predsednik uprave ponavadi ne. Midve s sodelavko, sva pa povsod, ampak z zelo jasnim namenom. Ne zato, ker bi želeli biti, ampak, ker je to najino poslanstvo. Spreminjati v takem obsegu stvari v podjetju je zlata vredno. Meni osebno je to izkušnja brez primerjave.

Intervju 2 - Zaposlena na oddelku za inovacije

1. Kaj vse je bilo potrebno, da ste zgradili svoj inovacijski program (logo, inovacijsko kulturo...)?

Od teh začetkov je že kar nekaj časa. Naša zavarovalnica je nastala z združitvijo dveh zavarovalnic in se je inoviralo že pred tem. Potem smo se tega lotili malce bolj sistematično. Takrat, ko je moja nadrejena nastopila v tej službi, smo ustvarili oddelek za inovacije in strateški marketing, ki je osrednja enota za inoviranje. Z ustanovitvijo se je glas razširil po

celi zavarovalnici, da to ni več le otoček, pri katerem si želimo sodelovanja, bil je kot usmeritev. Iz teh usmeritev - kako si želimo biti v prihodnje, se osredotočiti na uporabnika, gradilo se je tudi na inovacijski kulturi, vsebinah, znanjih, metodah in kaj želimo v bistvu vpeljati. Ker smo se zavedali, da smo kot oddelek majhni (jaz, direktorica Službe za inovacije in strateški marketing in član uprave zadolžen za inovacije) smo potrebovali neke pomočnike. To so ambasadorji inoviranja in razvojniki posebnih in premoženjskih zavarovanj. To je naša najožja inovacijska skupina, smo pa vsi inovatorji zaposleni. Inovacijska kultura se širi tudi, s pomočjo našega slogana. Z njim pozivamo k sodelovanju, Del slogana je tudi beseda, ki tvori naše inovacijske vrednote, ki se malce prekrivajo tudi s korporativnimi. Slogan je tako nastal, da smo enkrat imeli eno delavnico, na kateri smo dobili inspiracijo od Outfita, ki ima tudi neko besedo, potem pa sva se midve s sodelavko, ki je tudi ambasadorka inoviranja in skrbi za interno komuniciranje sestali, zaprli v pisarno in tuhtali, katere besede nas opsujejo. Smo res srčni pri tem kar počnemo in tudi strastni. In tako sva prišli do besede, ki sva jo potem uporabili. Sama beseda je sestavljena iz večih vrednot. Da je vse skupaj zaživelimo imamo tudi inovacijski logotip, ki smo ga skupaj s sloganom predstavili leta 2020 na enem internem dogodku, kjer smo začeli spodbujati tudi vse zaposlene, da si želimo inkrementalnih inovacij, torej teh majhnih inovacij. Od takrat naprej imamo tudi skupni mail s katerim komuniciramo vse interne dogodke, podpisujemo se z našim logotipom. V okviru naših inovacijskih projektov pripravljamo tudi prezentacije, kjer dajemo ta slogan zraven. Se mi zdi, da se je kar oprijel, sploh med tistimi, ki so bili prvi ambasadorji inoviranja. Imamo več generacij – imamo prvo generacijo, drugo in tretjo, to so nekašni alumni, kot bi bili »upokojeni«. Se mi zdi, da je razširjeno. Tudi inoviranje se je v okviru interne ankete o zadovoljstvu izkazalo med top 3 dejavniki, ki so jih prepoznali zaposleni. Je pa zares pomembno tudi komuniciranje -sprotno komuniciranje, transparentnost. Smo tudi na Facebook-u in LinkedIN-u. Pri tem izbiramo, kaj je primerno za kateri kanal. Sistem komuniciranja in povezovanje – s tem se vse skupaj širi še toliko bolj.

2. Kako zagotavljate vire, ki so potrebni za inovacijske projekte, kje so največji izzivi in priložnosti?

Kar se tiče kadrovske zadeve smo se na začetku malce borili – koga naj damo v kakšno skupino, za kateri projekt, ampak vseeno je to odvisno od same vsebine projekta. Zdaj se dogaja, da se ljudje sami javljajo. Me pokličejo in vprašajo, če bi lahko tudi oni bili ambasadorji, vendar to ne gre kar tako. Spremljamo, kdo se udeležuje inovacijskih aktivnosti. Tudi na hodnikih spoznavam ljudi in pa na energijo in vložen trud. To pa tisti primarni – tudi za vodje skupin inovacijskih timov vedno določimo razvojnike in ambasadorje zraven – tiste, ki so že malo bolj napredni, ki so šli čez več inovacijskih delavnic. Vključujemo pa tudi ostale, ki so se izkazali pri ostalih projektih. Enkrat smo imeli tudi interni hekatlon iz tistega nabora in ko smo videli, da je nekdo bil zavzet in sodeloval, smo ga porabili tudi za ostale projekte. Odvisno tega koliko se izkaže in udeležuje ostalih aktivnosti. Včasih je edini problem ostalo delo in da se nadrejeni med seboj uskladijo.

Skušamo vnaprej najaviti koliko časa bo to vzelo. Zaposleni si radi vzamejo čas za take stvari. Hkrati se trudimo, da je povezojivo z njihovim delom. Sestavimo mešane ekipe. Je nekdo, ki je za razvoj nekega nezgodnega zavarovanja, vzamemo nekoga s prodaje, razvoja, škode, če je primerno, tako, da je res raznolik tim. Tako se timski duh širi in pokrijemo vsa področja.

3. Ko izbirate člane timov, se odločate glede na njegovo razpoložljivost, znanje, ki ga ima, morda tudi osebne lastnosti, saj to vpliva tudi na samo kompatibilnost tima med seboj...?

Zdi se mi, da s tem do sedaj nismo imeli težav. Vsi se med seboj ujamejo, so komunikativni, strpni. Predvsem pa ja vsebina, razpoložljivost in pa da imajo strast do inoviranja, so radovedni, tako da ja, osebne lastnosti na koncu.

4. Katere metode uporabljate pri inoviranju in kako posamezne metode in njihova kombinacija vplivajo na uspeh novih produktov?

Inovacijski proces imamo mi zrisan v 6 korakov. In ti koraki si med seboj sledijo. Nekako raziskujemo plodna tla, preko koferenc iščemo idejne rešitve – tudi konkurence, potem ocenimo te ideje. Za tem izdelamo koncept in preverimo, če vse skupaj pije vodo, naredimo »minimum viable product«. Če je uspešen se širimo naprej. Pri teh korakih se lahko vračaš malo sem in tja. Naš inovacijski proces temelji predvsem na »Design Thinking« metodi, ki jo uporabljamo že od začetka. S to metodo smo imeli več delavnic. Zadnje čase imamo z njo realne projekte, ne več delavnic. Dejansko to metodo uporabljamo in se skozi to učimo. Ta metoda se predvsem prepleta z »Business Canvas Modelom«. Pri design thinkingu vidimo pomen empatije. Ko »brainstormamo« imamo v ozadju dejstvo, da bo potrebno ta Business model Canvas predstaviti – je treba pozornost usmeriti na poslovno vrednost. Tukaj je pomembno, da gre za dodano vrednost zavarovancev in zavarovalnice. Začeli smo z design thinking metodo, zdaj ko smo že malo bolj veščji še tudi ta business canvas model. Ni bilo mogoče narediti vse naenkrat. Faze moramo koračno izvajati. Koračno gremo tudi po produkcijo - za domsko zavarovanje smo razvijali en produkt, ki smo ga dali v produkcijo le na določenem koncu Slovenije. Ko smo malo stestirali smo prejeli prvi klic uporabnika, takrat smo si šele upali iti na malo večje. Torej smo šli koračno. Jaz mislim, da se tukaj izraža da, nimamo prav po definiciji vitkega in agilnega pristopa, ampak skozi koračno izvajanje se izražata. Omenjeni produkt smo najprej imeli le pri življenjskih zavarovanjih, potem, pa smo videli, da bi bilo uporabno tudi na domskem, premoženjskem in smo to uvedli še tja. Včasih tudi pivotiramo, če kaj ne gre.

5. Kateri pa so konkretno omenjeni peti koraki?

Na začetku res razmišljamo – inspiracija, potem te idejne rešitve – konkurenca, trg itn.. Na začetku bolj kot ne odkrivamo. Ves čas nas spremlja »design thining« - skozi vse ,korake. Odvisno kje si. Če gre za razvojno vejo produkta, prenavljaš kakšno stvar – potem neke stvari tukaj že imaš. Letos bomo to pomoje še malo prilagodili. Prvo je bila teorija – zdaj

smo to začeli delat in verjetno bo potrebna prilagoditev. Ohranjali bomo to koračnost – da gremo res po korakih.

6. Kako je pri vas uporaba omenjenih korakov pri inoviranju vplivala na uspeh inovacij?

Naše storitve, rešitve, so bile bolj osredotočene na uporabnika, na bolečine, prej je to šlo drugače: produktne inovacije – kaj si je nekdo izmislil, morda je bil višje pozicioniran v podjetju in je to vpeljeval zdaj pa vse skupaj bolj izhaja iz potreb potrošnika. Uspešne inovacije – to je včasih malo zgodaj trditi, saj se zdaj šele začneja prodaja produktov. Na primer eno izmed zavarovanj, se mi zdi, da je bilo uspešno, ker smo s tem zavarovanjem rešili življenja. Tukaj se kaže dodana vrednost zavarovancu. Produkt je bil uspešen, vendar ga ne prodajamo iz drugih razlogov – npr. pomanjkanje tehnološke podpore. Se mi zdi, da po mojem mnenju so inovacije bolj uspešne. Več o tem bomo lahko povedali, ko se bodo rezultati pokazali tudi v evrih.

7. Kako v praksi izgleda uporaba dizajnerskega razmišljanja in vaših korakov inoviranja?

Na začetku, ko smo se bolj kot ne učili, smo imeli delavnice v živo, ampak, ko se je začela korona, smo bili prisiljeni prestaviti vse v online, poslužujemo se tudi hibridnih načinov. Tako kot pravi teorija, z intervjuji, empatičnimi intervjuji. Preko Teamsov se vnaprej dogovorimo za določen termin – vnaprej opredelimo kaj je ciljna skupina, kaj želimo od posameznika izvedeti. Potem najdemo primerne uporabnika, se pokličemo na Zoom ali Teams-e in se z njim pogovarjamo. Na začetku, smo imeli zunanjo svetovalko s tega področja, ki nas je usmerjala, bila zraven pri intervjujih, zdaj smo pa vedno bolj samostojni. Najprej nas je vodila za roko, potem, zdaj pa mislim, da smo samostojnejši in je ne potrebujemo. Bilo je tako, da smo na začetku to počeli skupaj, potem, pa vedno več sami. Trenutno na enem izmed projektov sami peljemo intervjuje. Ko gre za testiranje prototipa, pa pokažemo prototip. Za naše orodje uporabljamo Mural, tablo, uporabljamo pa tudi skupne Googleve dokumente, boarde, ki omogočajo deljenje. V bistvu vse kar pride prav. Uporabljali smo tudi PowerPoint prezentacije, s tem simulirali letak. Vse je odvisno od inovacijske skupine – kako je nagnjena in spretna s takšnimi orodji. Najprej so imeli strah pred Teamsi, saj naj to ne bi bilo enako kot v živo, potem so videli, da tudi preko teh orodij gre in se je vse skupaj začelo premikati – so se začeli kazati rezultati. Najbolj se vedno razveselimo uvidov, nam dajejo nov zagon za naprej in da premagamo nesigurnost. Tako to izgleda v praksi.

8. Kakšna je vaša vloga pri razvoju inovacijskih sposobnosti v podjetju?

Tudi jaz, sem se na začetku bolj kot ne učila, se udeleževala različnih izobraževanj, zdaj pa poskušam to prenašati na ostale zaposlene, predvsem ambasadorje, ožjo inovacijsko ekipo (razvojnike skozi projekte. Pomagam sovoditi zunanje partnerje in dajem pobude v kakšni smeri se naj kaj odvije. Na podlagi vseh izkušenj preteklih projektov, ko smo imeli tudi mednarodne zgodbe sem pripravila prezentacije, na kaj naj bodo pozorni. Včasih pripravim tudi vsebino vseh teh delavnic – lani smo imeli na primer prvič ABC inoviranja. Takrat smo

šli od A-Ž inoviranja vse skozi. Kako je sestavljen proces, kako moramo zanj poskrbeti sistemsko. Imeli smo tudi vložke zunanjih partnerjev, Tovarne podjetjov, predvsem to, da nekdo pride od zunaj. Da vidimo, kako se kaj zunaj našega podjetja počne. Nekateri so res strokovnjaki za to. Predvsem pa, da s tem zgledom, kako mi določene stvari delamo, da se to zavedanje širi. Prenašam kar se naučim skozi projekte, tudi na ostale. Med nami, ki sodelujemo, so res prijateljske vezi, veliko je medsebojne pomoči. Tudi, če smo veliko podjetje poznanstva štejejo in gredo z njihovo pomočjo vsi procesi hitreje. To je tudi del inovacijske kulture- da se širijo prijateljske vezi.

9. Kateri so po vašem mnenju ostali dejavniki uspeha inovacijskih projektov:

- Na ravni vodstva
- Na ravni inovacijskega tima
- Na ravni posameznikov v timu?

Na koncu je to tudi podpora vodstva. Zdaj smo se že tako ali tako navadili, da ekipa, kot rezultat inovacijskega projekta mora imeti zavedanje, zakaj so se tega lotili, kaj je dodana vrednost uporabnika in za nas, kateri so tisti trije krogi (zaželenost, iznajdljivost...). Mora biti tudi inovativno. Pri tem je pomembna podpora vodstva, da nas spodbuja in predvsem, če gre nekaj narobe, da vemo kaj je šlo narobe – si nalijemo čistega vina. Tudi časovna komponenta – da včasih kaj ne znese, so drugačne prioritete – včasih kakšen projekt tudi ne pride na vrsto, saj so nekateri zaposleni zasedeni z ostalimi projekti. Pri posameznikih pa tudi linijske naloge- ponovno časovno razporejanje. Drugo pa se mi zdi, da je pomembna želja posameznikov, če želje ni, pa takšni posamezniki sploh ne sodelujejo pri projektu. Spomnim se, da smo želeli eno izmed zaposlenih vključiti, ampak je bila iskrena in povedala, da se v tem ne vidi, lahko pa strokovno pomaga. Smo to sprejeli – je bila iskrena

10. Katere so po vašem mnenju lastnosti dobrega vodje?

Po mojem mnenju ta neka sistematičnost, na začetku, da vzpostaviš stik, se malo nasmejiš, sprostiš okolje, poskusiš razumeti, biti empatičen. Morda se to komu zdi narobe, če ima drugačne prioritete – nikoli ne veš. Pomembna je tudi strokovnost, odzivnost, komunikativnost in seveda transparentost. Spodbujanje timskega dela in odprto deljenje informacij. Vsaj jaz spodbujam timsko delo. Ni potrebno, da vse narediš sam, če ti lahko drugi pomagajo. Določene stvari včasih odvođiš, spodbujaš in pa spoominjaš, če kje zaostajamo. Po potrebi pokličem koga za nasvet, vključim dodatnega člana. Zgodí se včasih, da je tim premajhen in potrebuješ še koga dodatno zraven. Potem ga pokličeš. Zgodila se je tudi menjava vodij skupin. Jaz inovacije sovodim, imamo pa potem tudi vodje skupine. Tisti je pravi vodja skupine, jaz sem zraven za usmerjanje. Imamo tudi sponzorje. Vsebinski sponzorji imajo pregled nad strategijo, kaj se v podjetju dogaja in nas lahko tudi dodatno usmerja. Poleg imamo pa seveda še člane tima.

11. Kateri so po vašem mnenju dejavniki, ki vplivajo na funkcionalnost timov?

Podobno – da so radovedni, naklonjeni spremembam. Sprejeti morajo tudi to, če neka ideja ne oživi. Včasih se kdo v določeno idejo preveč zaljubi. Problem se lahko zgodi, če se posamezniki preveč razumejo med seboj na prijateljski ravni. Potrebno je vseeno ločevati zasebno, poslovno življenje in korist. Meja mora obstajati, tudi če je potrebno včasih reči ne, to pomeni ne. Gremo na naslednjo idejo. Pomembno je razumevanje. Lahko je ideja super inovativa, ampak, se mora vsak posameznik vprašati, ali bi sam vložil denar vanjo. Včasih se mi zdi, da je to zaposlenim samoumevno, da bo vodstvo odobrilo sredstva, zato morajo vprašati sami sebe, če bi dali denar iz svojega žepa. To se mi zdi dobra primerjava.

12. Omenjali ste tudi empatijo. Kakšna je po vašem mnenju njena vloga pri inoviranju s potrošniki?

Ravno v prvih korakih inovacijskega procesa, ko se z njimi pogovarjamo, moramo razumeti problem, mu moramo pustiti, da on govori. Poskušamo ga razumeti, in ga čim več sprašujemo. Moramo vedeti kakšna ciljna skupina je, kaj doživlja, kaj mu naš produkt vzbuja. Vrtati moramo v »zakaj« - zakaj je na primer ravnal kot je, zakaj tako razmišlja. S tem ga lažje tudi kasneje nagovoriš. Vse to kar si ob intervjujih zapisujemo –na primer citati in podobno, morda ne pride prav za sam produkt, bo pa v pomoč marketing ekipi – se bomo s tem lažje približali željeni ciljni skupini.

13. Kako vodje spodbujate člane tima, da razvijajo empatijo?

Ne govorimo jim, naj razvijajo empatijo, ampak naj razumejo uporabnika, potrošnika. Naj se osredotočijo na poslušanje, razumevanje, spraševanje – zakaj. Poudarjamo naj potrošniki več govorijo kot oni. Skozi intervjuje sm mi tudi usmerjali, kaj naj sprašujejo, da naj bodo vprašanja odprtega tipa. Po teh sklopih smo imeli tudi manjše delavnice in za tem so to lahko preizkusili tudi v praksi.

14. Kakšno vlogo ima eksperimentiranje s ponovitvami in kako poteka pri vas?

Ko imamo v mislih prototip – letak, mobilna aplikacija – to imajo naši še posebej radi – tudi neke spletne strani. Ko smo nazačetku govorili o prototipu, zaposleni niso bili najbolj navdušeni, ker so mislili, da gre pri tem za neko programiranje, znanja za to mi nimamo, bomo morali nekoga najti, ... potem smo skozi orodja, kot sta na primer Mural, Powerpoint, tudi kos papirja prikazali, da lahko prototipiramo na enostaven način raziskujemo in hkrati testiramo. Na začetku je bila to znanstvena fantastika, zdaj pa se je to kar oprijelo. Skozi prototipiranje in eksperimentiranje preverjamo naše ideje, ne rešitve. Preverjamo, če neka ideja prebudi pozornost uporabnikom. Lep primer je bil letak z neko čudno frizuro. Pojavilo se je vprašanje – bi uporabnik to pogledal? Odgovor je bil: »seveda, če je pa zanimivo.«. Skozi to in praktične, realne primere, poskušamo te metode dela tudi uporabiti.

15. Kako skrbite za pridobivanje znanja pri zaposlenih in razvoj talentov, razen predhodno omenjenih delavnic?

Imamo različne inovacijske aktivnosti, delavnice in tudi le stvari, ki so samo za poslušat. Na mesečni ravni delimo spoznanja o spoznanju sebe in izkušnje pri projektih, raziskavah trga itn.. Te aktivnosti so za vse odprte. Pri njih prepoznamo, kdo je zainteresiran, saj se jih večkrat udeleži skozi leto. Imamo tudi interne hekatlone, po potrebi. Včasih so aktivnosti odprte za vse, enkrat smo imeli na primer samo za mlade (do 33 let) in smo nagovarjali njih. Jaz jih poznam nekaj že od prej in sem jih potem vprašala, če se bodo udeležili. Občasno izbiramo zaposlene tudi s pomočjo nadrejenih. Direktni stik se bolje obnese. Je pa res, da tisti, ki so zainteresirani, se bodo sami prijavili na vse. Včasih nam pomaga tudi kadrovska glede osebnih podatkov, saj jaz do tega nimam dostopa. Tukaj sodelujemo z njimi, saj tako lažje prepoznamo. V tem letu imamo izobraževalni program za mlade in smo dodali tudi eno sodelavko, ki je v inovacijah čisto nova. Prišla je na te aktivnosti, nadrejeni so pa potem prepoznali, da jo res vse zanima, tako, da smo jo s pomočjo njih izbrali. Tisti, ki jih zanima pridejo. Vedno imamo kaj edinstvenih udeležencev. Naša povprečna starost kar vpliva na vse skupaj – nas mladih (pod 33), ne vem če nas je 10 procentov.

16. Kolikšen pomen za uspešno inoviranje ima po vašem mnenju sposobnost učenja iz neuspeha?

Neuspeh je relativen. Če nanj pogledamo z vidika, da morda produkt ne gre v produkcijo, ali da ga lastnik procesa ni posvojil. Ampak vso to znanje, ki smo ga pridobili do tiste faze popišemo, to je zares pomembno, da te zapise potem nekje shranimo, podelimo skozi inovacijske aktivnosti naša spoznanja, govorimo o njih na glas, ko se dolženi projekt konča. Imamo tudi primopredajna kosila in tudi tam malce povemo kako naprej. Uspeh za inovacijski tim je, da ne ponavljajo istih napak in poskusijo čim več raziskati. Včasih se zgodi, da nismo dovolj raziskali potenciala, ali pa smo kaj narobe ocenili, na primer ciljno skupino. Moreš se poglobiti v to kje je kaj šlo narobe. V tem primeru naredimo brainstorming oziroma neko retroperspektivo.

17. Kako omogočite timom osredotočenost na projekte ob njihovem rednem delu?

Ko začnemo določen projekt, najprej zbiramo ekipo, potem midve s sodelavko greva čez predloge, potem se posvetujeva z nadrejenimi če je to potrebno. Izbereva take udeležence, ki imajo povečano afiniteto do inoviranja in nekako veva, da oni bodo sodelovali. Tudi pri nadrejenih je vse več razumevanja. Pri nekaterih morda nikoli ne bo. Vedno povemo, koliko bo projekt vzel časa. Skušamo se truditi, da ne podiramo urnika z ostalimi prioritetami in da vrinemo tedensko vsaj uro, dve v ta namen- za inovacijski projekt. Nekateri to radi počnejo v prostem času. Občasno je kdo preveč obremenjen in se ne more vključiti, pa se vseeno poskusimo zmeniti in minimizirati njegov prispevek. S komunikacijo rešujemo vse skupaj in vrinemo čas za inovacije poleg linijskega dela. Dodamo uro, dve na teden, odvisno od zahtevnosti projekta. Včasih pa se zgodi, da je nekdo »helikopter« - če se zavedamo, da res nima časa, potem priskoči samo, ko potrebujemo kaj specifičnega.

18. Kako pa so v proces inoviranja vključeni deležniki (angl. stakeholderji)?

Z članom uprave se midve sestaneva na mesečni ravni, mu poročava o vseh inovacijskih aktivnosti in načrtih, trenutnemu stanju in morebitnih zapletih. Merimo sprotno inovacijsko temperaturo. To je zares koristno, da tudi on ve, kaj se sproti dogaja, nama morda kaj svetuje, v primeru, da so potrebne izboljšave. To je, kar se tiče vodstva. Kar se tiče zunanjih partnerstev, ekosistemov in podobno, pa po potrebi. Ko začutimo, da potrebujemo podporo, opolnomočenje ali, da sami ne bomo zmogli, potem po potrebi črpamo iz obstoječih partnerstev. Kar si želimo pri projektih je to, da vključevali določena tehnološka podjetja v razvoj produktov. Mi imamo zavarovalniško znanje, medtem ko programirati, je malo težje. Imamo IT, ampak vseeno je to drugače. Po eni strani pa tudi, zakaj bi nekaj razvijal, če lahko na trgu vzameš.

19. Prej sva že omenjali strast pri delu. Kako pomagate vzdrževati strast skozi celoten projekt?

Pomembno je, da so sodelujoči veseli sodelovanja, zato je pomembno izbrati člane tima, ki jih to zanima. Tudi, če ne vsebina, da so zadovoljni vsaj s tem, da sodelujejo. Pomembno je, da ohranjamo ta srečanja, stik. Če en teden izpustimo stik, potem potrebujemo več časa, da se povežemo nazaj. Tudi, če gre le za petnajst minut. Samo, da se vsi seznanimo z napredkom, morda tudi, če se malo pohecamo med seboj. Prav komunikacija prispeva največ. Veliko pomeni, tudi, če pokličeš koga, ga vprašaš določeno stvar in ne uporabiš samo e-maila.

20. Torej vodstvo nasploh spodbuja komunikacijo med člani tima na dnevni ravni?

Na dnevni ne, na tedenski. Kot ekipa jih spodbujamo, da se srečajo vsaj na tedenski ravni. Če se sestajajo enkrat na teden, potem jih to prisili, da vsaj do sredine tedna nekaj naredijo. V določenih primerih, če morata na primer samo dva posameznika nekaj delati, potem naj se onadva po potrebi slišita večkrat izven teh sestankov.

21. Mi prosim zaupate malce več o vaši časovnici inoviranja – od začetkov inovacijskega procesa, ki ga poznate sedaj pa do danes?

Leta 2019 smo imeli zgolj 2 ali štiri dogodke, na katerih je bilo 100 udeležencev vse skupaj. Je pa res, da so udeleženci zrasli na račun tega, da so sedaj dogodki online. Prilagodili smo se situaciji in začeli izobraževanja izvajati tudi online, potem nismo razpršeni po celi Sloveniji. Zainteresirane za izobraževanja imamo po vseh regijah. Spremenilo se ni samo število udeležencev, ampak imamo tudi več projektov. S tem, ko imamo več izobraženih in naprednih inovatorjev, je lažje razdeliti projekte. Vseeno pa je na koncu vse odvisno od prioritet.

22. Kaj pa v smislu historičnega pregleda. Zgodovina zavarovalništva pravi, da so bile ponudbe zavarovanj ob začetkih zavarovalnic bolj okrnjene, zdaj pa je vse več paketov, v zadnjem času je predvsem tudi poudarek na tehnološkem razvoju...?

Veliko se zgledujemo po drugih panogah. Na primer subscription. To smo na primer opazili pri telekomunikacijskih podjetjih in so se prevalile k nam. Pomemben je zgled drugih panog. Odvisni smo malce od razvoja ostalih, saj nasploh sledimo trendom. Če je na primer trend osredotočenost na uporabnika, potem spremljamo ta trend pri drugih – tudi po svetu, ne le v Sloveniji. Res je tudi, da imajo zavarovalnice več produktov, saj se je veliko področij razvilo. Leta 1900 niso mogli vključiti zavarovanja za pametne naprave, saj jih takrat še ni bilo. Trenutno se največ razvija tehnologija, mi imamo drugačne potrebe. Določena zavarovanja ostajajo nespremenjena. Na primer domsko zavarovanje, je domsko, potem imamo požarno zavarovanje, zavarovanje sebe (nezgodno). Imamo tudi preventivne stvari, kot je na primer e-hišnik, zdravnik na daljavo, to pa je šlo s časom naprej. Tukaj je inoviranje povezano s trendi. Pri nas se napredek najbolj izraža v udeležencih in na širjenju inovacijske kulture, ki pa je najbrž posledica tega.

23. Veliko sva govorili tudi o pomembnosti potrošnika pri vašem procesu inoviranja, mi lahko podate še kakšen primer kako sodelujete z njimi?

Ko imamo določen projekt z neko ciljno skupino na primer frizerke. Vemo kako ona dela, kakšne so njene »bolečine« pri delu. Ko je ekipa pripravljena, ko smo se mi v ekipi zjansili, kaj želimo vprašati, kaj so naše hipoteze, mogoče celo imamo prototip, potem med seboj debatiramo, če kdo pozna kakšno frizerko, ki bi z nami sodelovala za intervju. Iščemo intervjuvance tudi v svoji bazi prijateljev, včasih pa nam na pomoč priskoči tudi naš klicno asistenčni center, oziroma pogledamo naš portfelj. Tukaj moramo biti previdni, saj ne smemo kar vsakega poklicati. Tukaj je zakonodaja dogovorjena – varstvo osebnih podatkov, dovoljenja vsakega posameznika... Potem stična oseba pokliče intervjuvanca, vpraša, če in kdaj bi mu ustrezalo in se dogovori za termin, ki nam vsem ustreza. Takrat se vsi dobimo, predstavimo, povemo kaj je namen našega intervjuja, oziroma, zakaj se obračamo na intervjuvanca, razjasnimo, da ni napačnih odgovorov, da je pomembna iskrenost. Potem to tako steče. Mi intervjujev zadnje čase nismo snemali, smo pa enkrat pri enem izmed projektov jih snemali, prav tako smo jih snemali prej ko je to potekalo v živo. Na koncu intervjuvancem kaj pošljemo v zahvalo, odvisno, za kateri projekt gre. Ponavadi gre za fizične osebe, imamo pa tudi podjetnike, naše poslovne partnerje, tam pa potem navežemo stik z odgovorno osebo. Prvi stik z njimi vedno naveže tisti član tima, ki jih pozna. V primeru prototipa mu damo v roke prototip in mu prepustimo čim več časa, prostora, da pove kaj on vidi. Pomembno je, da nismo prodajniki. Intervjujev moramo vedno narediti več, saj potrebujemo nek reprezentativni vzorec. Po opravljenih intervjujih se s timom dobimo in prediskutiramo, kar smo slišali in se trudimo razumeti. Včasih se tudi zgodi, da koga še pokličemo, če nismo kaj pravilno razumeli. To je inovacijski proces, ki preide v razvojni proces. Tam je potrebno zapisati pogoje, na podlagi tega, kar smo spoznali, ampak tisto je drug proces.

3. Intervju- Vodja razvoja osebnih zavarovanj in sponzor inovacijskih skupin

1. Nam lahko prosim opišete potek dela na enem od inovacijskih projektov na katerih ste delali in vašo vlogo pri njem?

Za primer lahko vzamememo razvoj enega šolskega zavarovanja oziroma zavarovanja otrok in šolske mladine, kjer smo sploh prvo fazo skušali zapeljati skozi inovacije. Jaz delam na področju razvoja produktov življenjskih, nezgodnih, zdravstvenih zavarovanj in največji del inovacijskega dela pri nas se zgodi v čisto prvi fazi takrat, ko zbiramo ideje, kaj razviti, kako razviti, kaj nadgraditi, kaj spremeniti in kako dodano vrednost pripeljati na raven potrošnika. Fokus je zelo na osredotočenosti na uporabnika. Tako kot sem rekel – eden izmed zadnjih projektov, morda tudi najbolj šablonski – zdaj, ko smo se malo vpeljali, je to nezgodno zavarovanje otrok in šolske mladine. To je izgledalo tako, da mi imamo en produkt, v tem primeru nič kaj zahtevno zavarovanje – prodajamo ga preko spleta, v šolah in podobno. Nekaj časa že ni bil posodobljen, prenovljen. Smo si rekli; dajmo to speljati skozi inovacijsko aktivnost, na način, da se tega lotimo zelo sistematično. Najprej smo naredili domačo nalogo. Naredili smo analizo trga, cenovno občutljivost, dobili smo nek občutek, kaj se na trgu sploh dogaja. Potem tudi neki trendi – lahko jih na primer jaz poznam in vem kaj so, imamo tudi radar trendov, tekom dela neke stvari pridejo same od sebe sproti – kaj bi uporabniki želeli, kako bi želeli, morda se povežemo tudi s kakšnim drugim projektom v podjetju. Zdaj imajo velik pomen asistENCE, zato smo jih dodali zraven, ker smo vedeli, kaj se dogaja – poznali smo trg, vedeli smo primerno ceno, zavedali smo se, da mora produkt biti čim bolj preprost. Ni več tako kot včasih. Vse smo dali skupaj na način, da smo se do vseh teh elementov po možnosti opredelili skozi našo ključno metodo, ki jo sedaj razvijamo zadnje tri leta. To je poglobljeni intervjuji, pri čemer je zelo pomembno, da niso poglobljeni intervjuji samo z uporabniki, se pravi z zavarovanci, oziroma v tem primeru njihovimi starši, ki jih nagovarjamo z našo storitvijo, ampak tudi prodajalci, ki so povedali, ali se jim vse skupaj zdi smiselno, nosi dodano vrednost in tako naprej. Torej najprej veliko enega študija, analiz, idejnih rešitev, za tem testiranje z uporabniki, njihove uvide. Tako smo zlagali, zlagali, zlagali, do končnega “pitcha”, predstavitve, kjer se ta inovacijski del pri nas v zavarovalnici lahko zaključi. Ko rečemo: “Domača naloga je bila narejena, inovacijsko je šlo skozi, zdaj pa naj prevzamejo produktni vodje in vse skupaj spravijo v življenje”.

2. Kakšna je bila konkretno vasa vloga pri tem projektu?

Ta projekt je bil lepo strukturiran. Se pravi poleg članov inovacijske ekipe, sem jaz določil vodjo inovacijske ekipe, ki je zelo operativno vpeta, od tega, da je držala rdečo nit, sklicevala sestanke, koordinirala delo, se posvetovala z mano, jaz pa sem vskočil vsake toliko časa, ko so me potrebovali člani tima, ko sem sam presodil, da moram. Ves čas sem bil v stiku z njimi, da sem jih pomagal usmerjati. S svojimi izkušnjami sem lahko povedal tudi svoje mnenje in kako mislim, da bi bilo najbolje. Bil sem kot nek mentor vodji inovacijskega tima in članom.

3. Kako se vaša vloga skozi različne projekte raziskuje?

Pri konkretnih inovacijskih aktivnostih imam takšno vlogo, potem pa so tu še različne vloge znotraj podjetja samega. Imamo širšo, ožjo inovacijsko ekipo, ambasadorje inovativnosti, izboljšave, ki jih presojamo. Sem vpet v različne aktivnosti – nekatere so bolj generalne, druge pa so lahko zelo konkretne.

4. Kako lahko kombinirate osredotočenost na uporabnika, ki ste jo omenjali in hkrati držite širšo sliko (trendi na trgu, cenovna občutljivost, kaj dela konkurenca), ki jo ne pridobite od potrošnikov?

Meni se zdi, da moraš najprej imeti vse te podatke, kot nekakšen okvir, podlago in na njihovi podlagi narediti določene predpostavke. Potem, ko smo jih preverjali, se mi zdi, da smo šli bolj v mikro rešitve – tiste na katere ne pomisliš, ko uporabniku približaš, ali si morda naredil, kakšen obrat, kaj opustil, spremenil v drugo smer... Nismo šli na način, da bi najprej šli na trg in spraševali. Zavarovalništvo je specifično. Na primer zavarovanje otrok in mladine. Vprašaš se, kaj bi zdaj radi imeli v koronskih časih. Potem dobiš tak zelo povšalen odgovor. Na primer to, da jim nekdo zagotavlja inštrukcije in ne pomisli, da to nekaj stane. Vse skupaj zapakirat v določeno produktno rešitev – ugotoviš, da je skoraj nemogoče. Obratna pot tukaj bolj smiselna. Mi torej vemo, kaj smo sposobni narediti in potem to vprašamo. Za tem delamo obkroge, zavoje v tej smeri, se mi zdi, skoraj lažje. Posebno tudi zaradi distribucijskega modela. Verjetno ste se pri kakšnem predmetu učili o različnosti produktov in storitev – odvisno je od industrije. Vsaka ima mnogo svojih zakonitosti. Zato moraš tudi tukaj pri nas vedeti, kakšna je distribucija. Kako bomo ponudili določen produkt – spletno, ali bomo morali poiskati prodajalca, zastopnika na trgu, da bo šel. Takoj, ko imaš njega, je vmes vezni člen, da nekaj prodaj. Kar naenkrat je on neizogibno vpleten v zgodbo in želi imeti svoj delček. Zares moraš krmariti med vsemi temi stvarmi. Bistvo, ki se tiče osredotočenosti na uporabnika – najtežje je inovirati nekaj čisto novega, kar ne obstaja. Ne, poiščeš kaj obstaja, da izboljšaš končno ponudbeno vrednost. Lahko je minimalna zadeva – drugačno trženjsko pozicioniranje, ali nagovarjanje kupca, pa se vse skupaj postavi na glavo. Predvsem to zdaj delamo. Predvsem v zavarovalništvu je zelo težko poiskati čisto nove stvari. Skušamo malce reciklirati. Tukaj skušamo zdaj zraven vpeljati še uporabnike, to kar do sedaj nismo znali prav dobro delati.

5. Kateri koraki inovacijskega procesa se vam zdijo najbolj pomembni in zakaj?

Uradno metodo, katero smo se priučili in na kateri delujemo je Design Thinking. Najbolj pomembno pri procesu se mi zdi, da najdemo "common ground", da sploh vemo, kaj želimo delati. Tega morda do sedaj ni bilo, kot tudi zavedanja zakaj želim določeno stvar početi. To preverimo z uporabniki. Zelo pomembno se mi tudi zdi, da potem, ko imamo prototip, da se znamo do njega opredeliti – je to to kar smo želeli, ali ga zavrnemo brez slabe vesti. To je potrditev koncepta POC-a (proof of concept). Ali nekaj je, ali ni. Prvi korak in ko ga končamo in pridemo do POC-a, da znamo reči, ja to je to ali ne.

6. Kako celoten proces inoviranja dejansko izgleda?

Odvisno za kaj gre. Jaz bom povedal kako je pri razvoju in ne v celem podjetju. Določene aktivnosti imamo načrtovane ves čas in vemo kaj želimo početi. Vpetih je veliko ljudi. Dobimo prispevek iz prodaje, trga, inovacij, trend radarjev. Ves čas vemo kje smo, kaj bi želeli početi. Odvisno je tudi, kaj počnemo. Če delamo samo popravke, s katerimi vemo, da bomo zadovoljili samo prodajni tim, ne bomo šli v inovacije. V primerih, ko postavljamo nekaj zares novega se mi to zdi res dodana vrednost, ker se mi zdi, da vse zelo lepo vpeljemo. Pri primeru, ki sem ga opisoval predhodno se to dobro vidi. Ko smo odprli inovacijski proces in sestavili mešani tim (prodajalci, IT, razvojniki, aktuarji). Večkrat, ko se tako mešana ekipa dobi na kupu, širši konsenz nastaja. Ko prideš do neke produktne rešitve, jo hitro vsi zagrabijo, vsi jo že imajo v glavi in ni problemov – kaj ste nam pa zdaj to pripravili in podobno. Vse skupaj je zares lepo splavalo.

7. Kako v timu vzdržujete strast do inoviranja skozi celoten projekt?

Tisti, ki so konkretno vpeti v inovacije – bolj kot je izdelek narejen, bolj kot se približujejo cilju, bolj strastni postajajo. Sploh zato, ker so se vmes rešile takšne in drugačne težave. Ponosni so na to kar so naredili, Skoraj vedno vse skupaj v zaključnih fazah izgleda super, ko je treba predstaviti. V vmesnem času so vzponi in padci, saj so inovacije dodatek k ostalemu delu, treba si je izboriti čas, Pridejo boljši in slabši dnevi. Na koncu je rezultat super. Zdaj, če rečem čisto na splošno, kako spodbujati inovacije, pa odvisno od vsakega posameznega vodje, v kolikšni meri strast širi med svoje zaposlene, jih spodbuja, da uporabljajo vse možne kanale inoviranja in usmerja, v katero smer morajo iti.

8. Kako bi na sploh opisali inovacijsko kulturo in inovacijsko sposobnost v zavarovalnici?

Veliko boljša kot je bila kadarkoli prej. Imeli smo določene delavnice tudi na temo “brand recognition” in v skupini, v kateri sem bil jaz, so vsi rekli, da je prej zavarovalnica malce spala, zdaj v zadnjih 3-4 letih, smo že med BMW-jem in ne vem čim. Zelo se pozna, da je vse skupaj drugače zaživel. Morda bi na to vprašanje znal bolje odgovoriti nekdo, ki ni kot jaz v to vpet vsak dan. Vse na delavnici smo se pa strinjali, da smo na trgu prepoznavni kot inovativna zavarovalnica. Čeprav smo veliki, se včasih še vedno počasi obračamo (v povprečju še vedno hitreje kot drugi), takrat, ko nam gre za nohte se najbolje in najhitreje obrnemo.

9. Kako se v podjetju razvija inovacijska sposobnost (poleg izobraževanj, delavnic, slogana, logotipa...)?

Najprej to kar ste omenili. Vse te delavnice, ki potekajo pod okriljem dveh sodelavnk, potem ta izboljšava. Konec koncev tudi ciljno vodenje – koliko so ostali dovezetni. Pri cijnemu vodenju cilji niso samo poslovni, ampak imamo tudi kompetenčne in jaz jim vedno dam tudi izven tega osrednjega dela, kar delamo v smislu inovacijskih ciljev, da pogledajo in naredijo.

10. Na katere veščine, ki ste jih pridobili skozi inovacijske projekte, ste najbolj ponosni?

Definitivno neka širša slika. Z inovacijami smo začeli prepletati različna področja, procese. Kar naenkrat sem se znašel v vlogi skrbnika, da produktno rešitev res pogledam od začetka do konca. Mogoče je bilo za razvojnike dosti značilno, bil si v pisarni in delal, kar naenkrat gredo na teren. Zraven so zastopniki, ki prodajajo zavarovanja. Probajo dobiti celoten "flow" – na kakšen način sploh nagovoriti stranko, zakaj bo sklenila zavarovanje, kaj je pomembno. Pomembno je, da je polica, ponudba lepo napisana, nagovarja uporabnika in tako naprej. Kar naenkrat nam je pomembno kakšen je končni izdelek.

11. Kateri so po vasem mnenju ključni dejavniki uspeha inovacijskih projektov v podjetju?

- Na ravni vodstva in managementa
- Na ravni vašega tima
- Na ravni posameznikov

Vodja tima je ključen. Če zna držati tempo, rdečo nit in potem še mentor malce vskoči je to bistvo. Če tega ni, potem se zadeve ustavijo in se ne izpeljejo do konca. Pomembna je tudi podpora vodstva – da je vse skupaj prepoznano in ustvarijo pogoje, za to, da se zaposleni sploh odločajo za udeležbo na takih aktivnostih. Morda je tudi tukaj še prostor za izboljšave. V smislu nagrajevanja. Da ne ostane vse samo pri obljubah, ampak da se mu ponudi okolje za dokazovanje. Vodstvo mora spodbujati inovacijsko kulturo tudi na način, da pride do implementacije. Ključno se mi zdi, da znamo rešitve spraviti v produkcijo, v nasprotnem primeru bi vsem padel zagon.

12. Kako nagraditi ljudi, ki sodelujejo pri projektu, ki ne doživi preboja na trg in kako se odločate, kateri projekt peljati naprej in kateri ne?

Bom dal primer. Imeli smo inovacijsko aktivnost in trenutno smo vse delali na produktni rešitvi (lahko bi delali na distribuciji, HR, ali karkoli). Opazil sem veliko razliko. Če je vodja oziroma glavnina inovacijskega tima dela na svojem lajnu biznis, na svojih že tako produktnih rešitvah gre to skoraj vedno z roko v roki, da gre nekaj v implementacijo. Tukaj smo imeli en takšen primer, ko smo eno rešitev nastavili zelo kompleksno in ambiciozno, na koncu pa ekipa, ki jo je našla ni bila enaka ekipi, ki je vse skupaj odpeljala do konca in predala naprej. Ostali niso rešitve videli na enak način ali pa niti skušali razumeti. Tukaj se mi zdi, da nam je malo zmanjkalo. Ko pripravimo inovacijsko rešitev, je to samo neka baza znanja. Potem moramo to prilagoditi sebi in vse skupaj potisniti naprej. To se v tem primeru kar ni in ni zgodilo. Igrali smo se ping pong nekaj časa, dokler nismo rekli: "Zdaj pa začnimo to bazo ustvarjati." In potem smo vzeli delček tega in speljali naprej. Ta drugi del, kako se odločimo za naprej, se mi zdi zelo pomemben. Že to kdo je ekipa in kdo je vodja – so iz istega področja in razvijajo rešitev. To se mi zdi, da je potem velik lažje za speljati naprej. Če inoviraš nek del, ki ni čisto tvoj, potem je zelo dobro imeti zavedanje, kje je ta pot – kje se to konča in s kakšnim namenom. Nikomur ne želimo nič vsiljevati. Hitro je kdo v tem primeru lahko užaljen. Do sem smo pripeljali, zato, pa zato se nam zdi super, vzamite, prilagodite, naredite kar bi želeli. Kar se pa tiče ekipe, ki je delala na enem projektu in pride do točke, ko ne gre takoj v produkcijo, jaz kot mentor in vodja vsem članom tima povem kaj

je bilo dobro, razložil, da se vsak kaj iz tega lahko nauči. Večinoma se imajo sodelujoči dobro, ko sodelujejo pri teh projektih. Končna povratna informacija, tudi, če projekt ne gre naprej, je s strani našega vodstva vedno skomunicirana. Ceni se vsak prispevek, sploh pri tako zahtevnih nalogah, kot so te. V teh primerih se točno ve ime in priimek člana, kdor je sodeloval. Ko kdaj iščemo koga, med 1100 zaposlenimi, da se te nekdo spomni po imenu in priimku je to tista največja dodana vrednost. Ne more biti vsaka stvar, ki jo naredimo nagrajena, to je tudi za zaposlenega tek na dolge proge. Vsak, ki se trudi je prepoznan kot zavzet delavec.

13. Torej vi kot vodja prisostvujete na sestankih in imate med drugim tudi neko zunanjo širšo perspektivo. Kaj pa, ko vas ni zraven, kateri so takrat po vašem mnenju ključni dejavniki, da je tim uspešen?

Najbolj pomembno se mi zdi, da aktivnosti tečejo, to pomeni, da se redno dobivajo, da se projekt premika naprej. Se pravi, da na primer zadatki prejšnjega sestanka, so se naredili do naslednjega in se vse skupaj premika dalje. Pomembno mi je bilo tudi, da vodja inovacijske aktivnosti, ko pride do vprašanj, ki so težja, se takrat slišimo in pomenimo. Rad imam, da sem obveščen o tem, kaj se dogaja in imam ves čas nek stik, čeprav me ni zraven.

14. Kaj pa lastnosti na ravni posameznika v inovacijskem timu? Katere so tiste najbolj pomembne?

Člani so zelo različni med seboj. Moraš povedati to kar misliš. Moraš si upat povedat svoje videnje, mišljenje. Se pravi, da se na kup dajo vse stvari. Oseba je zelo dobro, da sodeluje na aktiven način. Ne vem, katera lastnost bi to bila, ampak, posameznik mora biti takšen, da si upa predstaviti svoje ideje. Drugače je res zelo težko. Je pa zelo dobro, da so vloge malce porazdeljene, da je nekdo malce bolj analitičen in se razdelijo te vloge, ker je kar naenkrat lahko vsega zelo veliko. Intervjuje v večini primerov nihče ne želi izvajati razen tistih nekaj, ki so to že natrenirali. Ne smemo vsakega siliti, da dela vse – vloge moramo porazdeliti. Tako smo lahko veliko hitrejši. Treba je imeti nekakšen miks vseh, najbolj pomembno pa je kakšnega vodja izbereš.

15. O strasti pri inoviranju ste mi nekaj že povedali, kaj pa osredotočenost pri inoviranju? Kako se pokaže v praksi?

Ni potrebno veliko. Meni se to zdi ključno za vodjo, od vseh članov lahko to pričakujemo ali ne, tekom inoviranja vsak malo bolj strasten postane. Imamo bolj in manj strastne. Vodja definitivno mora biti. Že to, če je vodja samoiniciativen, da ve kakšna je časovnica, kakšne so aktivnosti, da sklicuje sestanke, da člane tima spodbuja... Na ta način se zelo lepo izraža strast. Če si kot strastne predstavljate Silicone Valley, ki cel dan »brainstormajo«, tukaj je malce drugače. Lahko srečamo tudi takega, ampak, že to, da je motor tima, da ne čaka mene, ali kakršne koli spodbude, ampak, da idejo prevzame do te mere, da ve kaj je začetek in kaj konec in zna projekt pripeljati od začetka, do konca. To je lepa strast. Če od tega zna pripeljati še milijon drugih stvari, da notri pripelje tudi elemente, za katere se nismo dogovorili, sam

kaj najde in prebere, poišče, to je potem še dosti bolj strastno. Strastno pomeni, da o nečem razmišljaš – ti je vseč, iščeš tuje vire, »odštekane« filmčke, vidiš trend. Če imaš takšnega človeka si zelo dobrega vodjo izbral.

16. Kaj pa dejanska osredotočenost? Da se nekdo lahko posveča samemu projektu ob vseh ostalih aktivnostih?

Tudi to je pomembno. Predvsem to je pomembno, ker, da bi zaposleni dobili prosti čas zgolj za inoviranje ni mogoče. V trenutku, ko se za to odločijo, je moral sprejeti, da bo delal več.

17. Kakšen pomen pripisujete temu, da vodje dopuščate/jo neuspeh pri projektu? Kako se to kaže pri vas?

Dostikrat ne vemo, kaj konkretno bi moral biti rezultat. Morda se še malo lovimo. V tej fazi, da bi za neko stvar rekel, da ni uspeh, bi k večjemu bil, da ne bi naloge pripeljali do konca. Uspeh, je to, da ekipa dela, pripelje stvar od začetka do konca in se pri tem vsi neki naučijo. Za uspeh je toliko dejavnikov, da težko rečem. Neuspeh bi bil, da bi ekipa razpadla, da se projekt nebi izpeljal do konca in bi se sodelovanje članom tima zdelo brezpredmetno. Take izkušnje do sedaj še nismo imeli. Pri neuspehu se mi zdi bistveno to, kaj smo se iz njega naučili. Če že pride do tega je pomembno, da nekoga ne »kregamo«, ampak pravi trenutek prepoznamo, naredimo obvoz v primeru, da vidimo, da gremo v napačno smer. Vsaj pri enem projektu je bilo tako, pa ne, da je prišlo, do prepira, ampak se je vsem zdelo, da »težim« - nič več jim ni bilo jasno, saj so že štirikrat spremenili smer. Bolj se mi zdi pomembno, da v pravem trenutku tim prepozna, da ne gre v pravo smer in jo spremeni. Kregati in kazati s prstom, mislim, da naša generacija, tudi pri vodenju, tega ne počne.

18. Mi lahko poveste še kakšen primer, kako potrošnike vključite v proces inoviranja?

Ta trenutek – kje mi dobimo povratne informacije. Lotimo se poglobljenih intervjujev. Do pred nekaj časa se s potrošnikom nismo prav dosti ukvarjali. Kar delamo sedaj, je, da pridobimo tudi povratne informacije po tem, ko uporabnik vzpostavi z nami stik – na primer, ko prijavi zavarovalni primer. Pridobimo informacijo o tem, kaj mu je vseč, kaj ne, kaj bi lahko spremenili. Napredek bi bil, da bi po spremembah preverili kako uspešni sm bili. Trenutno tega še ne izvajamo. Na primer, ko na nek inovativen način naredimo določeno rešitev, in dobimo povratno informacijo uporabnikov, da bi potem preverili še po izidu produkta. V samem podjetju se zadovoljstvo uporabnikov in povratne informacije potrošnikov meri na dostih stičnih točkah. Na produktnem delu tega ne počnemo sistematično, na takšen način. Bolj izvajamo analize kakšnih zahtevkov, pritožb, reklamacij, Q&A in tako naprej.

19. Pridobivate torej podatke zgolj na kvalitativen ali tudi na kvantitativen način?

Kvantitativno podatkov še ne pridobivamo.

20. Kakšno vlogo pri inoviranju s potrošniki se vam zdi, da igra empatija?

Bistveno. Empatija je tukaj lahko kot neka »social intelligence«. V primeru, da potrošnika ne poslušáš z vidika njegovih čevljev, to lahko predstavlja problem. Inovator se lahko zaljubi v svojo idejo in težko sliši, da morda ni dobra. Tukaj je pomembno poslušanje, da se sploh pri intervjuju postaviš v vlogo tistega, ki odgovarja in si skušaš predstavljat njegove odgovore na tvojo produktno rešitev.

21. Kako bi opisali napredek v empatičnosti posameznikov skozi inovacijske projekte?

Postajajo definitivno bolj pozorni, če ne drugega zato, ker so se nekaj naučili. Pridobili so izkušnje in čut za podrobnosti. Razvoje empatije je odvisen od tega koliko časa traja ta proces po mojem mnenju. Definitivno so se naučili tega, na kaj morajo biti pozorni, na tok povratnih informacij.

22. Kakšnega pomena je po vašem mnenju meddodelčno oziroma interdisciplinarno sodelovanje med oddelki?

To bi lahko navezal na vprašanje, kaj je pomembna lastnost inovatorja. Tukaj bi se osredotočil na vodjo ekipe. On mora imeti širok spekter znanja. Tisti, ki si predstavlja več kot samo delo oddelka oziroma sektorja, kjer deluje, dosti lažje povezuje vse informacije, ki jih pridobi. Lažje išče rešitve izven svojega kroga dela. Menim, da je to ena najbolj pomembnih lastnosti. Ne rabiš biti strokovnjak na svojem področju. Bolj se mi zdi pomembno, da imaš široko znanje, ki ga znaš kombinirati. Ko ti zmanjka konkretnega, strokovnega znanja, boš pa vedel na katera vrata potrkati in pridobiti informacije, ki jih potrebuješ.

23. Se pri inoviranju dostikrat ozirate na trende globalnega zavarovalniškega trga in kako jih vključujete v svoje produkte?

Definitivno trendi so nam pomembni, a v tej fazi se moramo osredotočiti na to, kaj bi z nekim trendom ali rešitvijo lahko rešil. Veliko trendov je takih, ki se ne bodo nujno poznali na poslovnem rezultatu. Vedeti moramo ali hočemo z nekim trendom sebe postaviti kot inovatorja, prebojnika, bomo naredili določeno prepoznavnost, ali bomo vpeljali trend, ki se bo poznal tudi v prodaji. Trende moramo poznati. Ves jih imamo pred očmi. Vse produkte, ki jih sedaj delamo, delamo v skladu z njimi. Ne vzamemo za svojega, vsakega izmed njih. Eden izmed trendov je bil »per usage insurance« - smo s telekomom naredili zavarovanje za tujino. Polico imaš, kdaj jo boš porabil, pa je odvisno od tega, kdaj boš na potovanje odšel. Imeti moraš telefon, ko prestopiš mejo se ti zavarovanje vklopi, ko prideš nazaj se ti izklopi. To je eden izmed produktov, ki nas je postavil na vodilno mesto v Sloveniji glede razvoja. Glede zaslužka v zvezi s tem pa smo šele na začetku. Zgodbo moramo pripeljati do uporabnikov.

24. Kakšen pomen ima v vaši zavarovalnici pridobivanje znanja in razvoj talentov?

Zdi se mi sploh skozi inovacijske aktivnosti smo ciljali sploh na mlajše zaposlene, vedno se od njih več pričakuje. Prav skozi te aktivnosti iščemo in tipamo o talentih – da jih prepoznamo. Da bi rekel, da imamo vnaprej prepoznane talente, nimamo. Rekel bi ravno obratno – skozi inovacijske aktivnosti se izoblikujejo talenti oziroma prepoznamo talente.

4. Intervju – Vodja razvoja premoženjskih zavarovanj

1. Najprej bi vas vprašala, kakšna je vaša vloga v zavarovalnici?

Ves čas odkar sem v zavarovalništvu, to je sedaj okoli 14 let, sem bil praktično na projektih. Moje delo je projektno delo. Vedno sem bil vpleten v razvoj novih produktov, razvoj novih prodajnih poti, ki se samo po sebi vzame kot inoviranje, čeprav 14 let nazaj to ni bilo tako imenovano. Trenutno sem direktor področja za razvoj, kjer je ogromno dela. Eno je to, da si skrbnik nekega portfelja, ves čas pa se moramo premikati naprej, kar pa je neke vrste inoviranje, ki je včasih inkrementalno, seveda pa si želimo tudi kakšnih bolj prebojnih stvari. V inoviranju sem že 14 let. V zavarovalništvu. Prej sem bil 4 leta v startup podjetju, ki pa je tako ali tako eno samo inoviranje. Trenutno imamo ogromno projektov. Pri vseh poskušamo biti inovativni, ogromno spremljamo tujino, kaj skopiramo in podobno. Vedno vse prilagodiš svojemu okolju, tako vedno nastane neka sinteza dveh področij. Nekaj kar si videl in nekaj kar veš, da bi lahko naredil in tako nastane nekaj tretjega.

2. Kako bi opisali inovacijsko kulturo v zavarovalnici in njen vpliv na uspeh inovacijskih projektov?

Inovacijska kultura je še zelo na začetku. Jaz sem tukaj tako ali tako šele dobro leto, kultura pa obstaja dobra tri leta, kar pomeni, da smo še dokaj na začetku. Menim, da začetni »drive« je zelo dober in močen, verjamem pa, da bo prišel tudi kakšen trenutek streznitve. Na začetku je vse super, potem pa se pride do nekega limita in se vprašamo, kaj so bile prednosti. Kultura ima širši vpliv na ljudi, zaposleni jo dojemajo kot nekakšno prednost polja v katerem delujejo, da se premikamo v pravo smer in podobno. Trenutno je precej pozitivnih učinkov.

3. Omenili ste že, da vpeljujete tako inkrementalne, kot radikalne inovacije, katerih je pri vaših projektih največ in kakšnega pomena so?

Zame je inovacija v zavarovalništvu vse, kar premakne to tradicionalno panogo. Zame je inovacija tudi to nek produkt, ki je že sto let enak in ga malo spremenimo. Tudi, če s tem vplivamo 10% na rast je to fantastičen uspeh. Zavarovalništvo je zares zelo specifično. Sploh s vidika, da so tehnološke inovacije zelo zahtevne. V zavarovalništvu ni tipičnega prototipiranja, s katerim bi produkt dali malo na trg in preverili, kaj se dogaja. 90% zavarovalniških informacij še vedno obvladujejo zastopniki. Kar pomeni, da imamo neko bariero (hkrati lahko tudi prednost), ki naredi nekakšen filter tega kar pride na trg. Mi lahko nekaj razvijemo, ampak, če naši zastopniki tega ne kupijo, je težko izvajati nekakšno digitalno eksperimentiranje na trgu s prototipi. Lahko v omejenem obsegu, ne moremo pa izdati beta verzijo in jo potem testirati. Glede inovacij zavarovalništvo je specifična panoga.

Ne zgolj zavarovalništvo tudi v Sloveniji zastopniki tako zelo obvladujejo zavarovalniške informacije, da je to posebnost naše regije. V tujini so te informacije dosti bolj transparentne. Tudi na Hrvaškem in povsod na jugu. V Sloveniji je inovacije v zavarovalništvu posebej specifično početi.

4. Se pravi bi lahko rekli, da v zavarovalništvu tudi manjše inkrementalne inovacije lahko postanejo večje, radikalne?

O radikalnih inovacijah tukaj skorajda ne moremo govoriti. Radikalne so za nas, ki se zavedamo, kako težko je inovirati v zavarovalništvu. Za nas je to velik uspeh, da bi pa to uporabniki občutili kot radikalno inovacijo, nimam občutka. Bolj se gre za to, da odpravljamo njihove »pain pointe«. V velikih sistemih se nabere ogromno frustracij ljudi, ker se že dvajset let ni nič spremenilo in so se s tem sprijaznili. Že to da njim – zastopnikom nekaj odpraviš, je kar precejšen uspeh glede na to kar so navajeni iz preteklih let. S tega vidika se mi to zdi uspeh, da bi rekel, da je to na trgu vidno kot radikalna inovacija, pa ne.

5. Teorija inoviranja pravi, da so ambideksterna podjetja oz. organizacije bolj uspešna. Kako se to kaže pri vas?

Vsi ti termini »design thinking«, »agile«, »lean«, »scrum« in podobno – o njih smo začeli brati nekje štiri leta nazaj. Na začetku se nam je zdelo super, to moramo vpeljati in vprašamo kakšne ljudi, ki so o tem brali že deset let nazaj. Marsikdo bi rekel, da so to delali že 10 let nazaj, zdaj se o tem pač piše. Ko sem se jaz poglobil v to sem opazil, da je o tem napisane ogromno teorije, v praksi, če želiš biti uspešen, gre vse to samo po sebi. To je nekdo zapakiral v teorijo. Tisti, ki to počnemo dlje časa, smo šele potem opazili, da so s tega napisali teorijo. Da bi mi nekdo želel prodati, da obstaja organizacija, kjer delajo inkrementalne in radikalne inovacije, se mi zdi to samo po sebi umevno. Seveda je potrebno delati oboje. Nasploh so potrebne majhne zmaga oz. spremembe, saj dajejo nek zalet in energijo, ker dolgotrajni projekti, se pogosto zaletijo v trenutek, ki ubije duha, zato potrebujemo »quick winn-e«. V večjih projektih so inkrementalne inovacije stvar naključij, ki pridejo. Inkrementalne inovacije so nujne za držanje tempa in entuziazma. To je pomembno nasploh pri projektih, da se držita visoka energija in zagon, ki so nujni pri prebojnih projektih.

6. Omenjali ste metode inoviranja. Katere se vam v praksi zdijo najbolj pomembne? Oz. kateri koraki znotraj njih so ključni za uspešne inovacije?

Najbolj pomembna se mi ne zdi nobena metoda, ampak če bi že moral izbirati med njimi se mi zdi zelo uporabna (povsod v življenju) design thinking. Tisto, kar največ pomeni pri projektih je, da ves čas iščemo točke, kje gremo prepočasi. Pri inovacijah je čisto enak trend. Inovacije so zame bolj vse okoli hekatlonov in podobno. Inovacije so zame neko klasično podjetniško »hustlanje«. Ves čas iščemo tiste dele, kjer se ne premikamo, kam se moramo premikati, kaj nam manjka in to je to, da ves čas iščemo, kje lahko »odhustlamo« svoj del,

da se bodo zadeve premaknile. Tukaj ni nobene metodologije, to je zgolj podjetniški duh, ki ga imamo, in te vodi, ali pa te ne. Ta podjetniški duh v velikih podjetjih manjka in zato lahko vpeljuješ ne vem kakšne metodologije, ampak, če nimaš podjetniškega drive-a ti tako ali tako ni pomoči. Videl in poskusil sem že ne vem koliko metod – »scrum«, »agile«, pa je vse to za nas sploh, ki smo dlje v tem brezpredmetno. Zadnja leta se govori o inovacijah, ampak na koncu nobena metodologija ni tista, ki bi na njo stavil. Je skupek vsega. Na koncu vse pripelje do podjetniškega duha in želje, da se projekt spelje do konca. Tisti, ki vzame projekt za svojega in si ga želi speljati v določeno smer, bo našel tisoč načinov, kako. To je tako kot pri telovadbi – lahko se zbudiš in greš vsak dan tečt, ali pa najdeš tisoč in en razlog, zakaj ne bi. Če si nekaj želiš potem vztrajaš. Jaz dam več na »common sense« in pravo energijo na projektu.

7. Kako se vam zdi, da se lahko najbolje razvija inovacijska sposobnost v podjetju in ta podjetniški zagon, ki ste ga omenjali?

Dobro je, da vse te stvari sprobavamo. Design thinking, scrum, agile, vse te tehnike imajo nekaj koristnega, ampak nikoli ne bi stavil zgolj na eno izmed njih s predstavo, da bomo kar naenkrat najboljši. Ključno je, da člani tima dobijo projekt v svoje roke in to postane njihovo. Cilj je jasen, da produkt mora biti uspešen. Uspeh pride s številom uporabnikov, dobičkom oziroma tem, da se prodaja. Potem sem mnenja, da tisti posameznik, ki je za to, bo našel veliko načinov, kako do njega priti. Tisti, ki zagona nima in prihaja v službo zato, da bo dobil plačo in nikoli ne bi mogel biti podjetnik, takemu ni pomoči. Tisti, ki bi preživeli tudi izven velikega sistema in uspeli tudi kot podjetniki, tisti imajo nekajkrat večjo možnost, da postane dober inovator.

8. Skozi vsa leta dela na inovacijah... Na katero znanje oziroma lastnost, ki ste jo vi pridobili, ste najbolj ponosni?

O tem zares nisem nikoli razmišljal. Izkušnje vsega tega. Spoznam se na svojo nišo znotraj zavarovalništva – znam povzovati vsebine znotraj in zunaj te panoge. Po mojem mnenju zavarovalništvo to potrebuje. Zavarovalničarji smo zelo zelo strokovni in znanje je zelo, zelo specifično. Po eni strani imamo ogromno zavarovalniškega znanja, po drugi, pa imamo zunanji svet, ki nas želi spremeniti. Zavarovalništvo je bistveno bolj kompleksno kot bančništvo. To se vidi pri tem, kako se je transformiralo zavarovalništvo in kako bančništvo. Zavarovalniški svet se želi spremeniti tako kot bančništvo. Ampak je nam dosti težje, ker zavarovalništvo je dosti bolj kompleksno. Notranji svet je hkrati zelo zaprt, saj smo tako veliki strokovnjaki na svojem področju. Zelo smo nedovzetni za zunanji svet. Moj uspeh pri vsem tem je, ravno to, da znam dobro povezovati zunanji in notranji svet.

9. Lahko prosim opišete potek dela na enem od inovacijskih projektov?

Ponavadi se začne z mini raziskovanjem. Začne se zelo različno. Eno so te inkrementalne inovacije, pri katerih izhajamo iz »pain pointov«. Zbereš informacije in jih poskušaš odpraviti. Ta del je najbolj preprost. Tega je veliko. Drugo pa je to, ko želimo ustvariti nekaj

prebojnega. To je narediti dosti težje, saj v tem primeru nimamo »pain pointa« na trgu in moramo štartati iz nule. Pri tem želimo ustvariti neko novo storitev in dodano vrednost. Začetek je tudi v Sloveniji takšen, da moramo raziskati tujino, to je glavno. Potem pa iz tega začnemo in gremo na design thinking, da vidimo, ali obstaja potreba, probamo vizualizirati, prototipirati potem pa podjetniško z iteracijami gremo s produktom na trg. Probamo iti z nečim ven, kar si mislimo, da bo uspešno, potem pa vsako leto dodajamo in izboljšujemo, oziroma delamo iteracije.

10. V kolikšni meri se osredotočate na potrošnika in kakšno vlogo to igra pri inoviranju oziroma uspešnosti inovacij?

To je najbolj pomembno. Pri nas je malce zapleteno, saj imamo med nami in uporabnikom še zastopnika. Naš prvi uporabnik je torej zastopnik. Pri produktu najprej pomislimo na to, kaj smo sposobni prodati. To je tako kot bi rekli, da nogomet igramo za igralce - zastopnike, gledalci so uporabniki. Osredotočili pa se bomo pri igri zgolj na gledalce. Pomembni so tisti, ki igrajo igro. Oni obvladujejo 90% informacij. S tega vidika imamo mi dve stranki. Eden je zastopnik, drugi pa uporabnik. Ves čas smo med njimi in iščemo preboj. Vedno moramo imeti v mislih oba. Nič ne moremo, če želimo iti direkt na uporabnika.

11. Na kakšen način vas pri inoviranju spodbuja vodstvo? Kakšnega pomena je to za vas?

Že to, da se deklariramo kot nekdo, ki želi biti inovativen, imamo za to finance, vse ostale vire je ogromno. Potrebujemo predvsem spodbudo, zaupanje in razumevanje. Pri razumevanju imamo sploh v Sloveniji še veliko dela. Vemo, da veliko startupov propade. Enako je pri projektih. Ne more biti vsak drugi inovacijski projekt uspešen. Delež je podoben kot pri startupih – eden na x. Ta dinamika- koliko moramo imeti novih projektov, da bo eden uspešen, je težka. Upamo, na čim boljši »ratio«. Zavedati se moramo, koliko je potrebnih novih stvari, da bo uspelo nekaj prebojnega. Tukaj smo še daleč v Sloveniji. Ključna je pri vsem podpora od navzgoraj navzdol.

12. Kakšnega pomena, pa je po vašem mnenju vizija vodstva?

Odkvisno kaj je vizija. Mislim, da vizije nimamo nikjer napisane. Imamo vrednote, strategije. Mislim, če vprašamo posameznika kaj je vizija, bi to vsak predstavil malce drugače. Iskreno ne vem, kaj je vizija naše zavarovalnice. Vem za dolgoročno stabilnost in dobičkonostnost, ampak zame to ni vizija. So neke klasične mantre, ki jih mora imeti vsako večje podjetje v ozadju z lastniki. Katera koli zavarovalnica v Sloveniji, v kateri sem deloval nima npr. vizijo: s inovacijami transformirati zavarovalništvo. Tega nima nihče. Iz prakse ne morem povedati, kaj to pomeni. Vsi si želijo neko svojo pot, radi bi bili inovativni, nič ne zamudili, ampak lahko gremo naprej kot »stara mama«, počasi in bomo vseeno preživeli naslednjih trideset let. To je čisto dovolj za trenutne ambicije.

13. Kakšen pomen ima po vašem mnenju učenje iz neuspeha?

Zelo, zelo pomembno. To je tisto, kar sem prej omenil »hustlanje« in klasično podjetništvo. Po mojem mnenju je ravno to inoviranje – »learning from failure«. To je tako kot pri otrocih – če ne hodi in ne pade nima nobenih možnosti, da se kaj nauči. To je ključno. Razumevanje, da 99% projektov na primer ni uspešnih in na vsake toliko eden uspe – od tega smo še zelo daleč.

14. Omenili ste, da veliko spremljate svetovne zavarovalniške trende. Kakšni so in kateri se vam zdijo najbolj zanimivi?

Velika podjetja, če govorimo o multinacionalkah, kot so Allianz, Generali, AXA in druge je vse skupaj zelo podobno kot pri nas. To so uveljavljena podjetja, ki se premikajo zelo počasi in želijo biti inovativna. Čisto so enaki kot mi. Dobil sem zelo dober uvid, saj to zelo dobro spremljam. Pri eni izmed njih sem bil eno leto in bil zadolžen za vse kar je inovacijskega na vseh področjih – s celim svetom sem bil na liniji in dobil zelo dobre uvide. Glede inoviranja se popolnoma nič ne razlikujejo od nas. Delajo enake stvari, le budget-i so malce večji. Kar se tiče podjetij, ki naj bi naredila revolucijo, kot na primer Lemonade in podobni, ki jih je vedno več, to je druga zgodba. Lemonade, Hippo, Next, Wefox in ostali – unicorni, ki so vredni čez milijardo. Ni jih trenutno deset v zavarovalništvu. Jaz sem se že leta 2017 zaljubil v insurtech in od takrat ga spremljam na dnevnem nivoju. Tam je bil nek prvi val, se umiril, zdaj smo v drugem valu, ki je drugačen, z več izkušnjami. Še vedno se vlagajo milijarde. V prvem valu je šlo predvsem za telematiko, boti, zdaj pa vedno več poudarka dajejo na AI (umetno inteligenco), za katero nihče še točno kaj je. Sliši se dobro, v ozadju so močni igralci, vlagajo se ogromne vsote denarja, ne ve pa se, ali bodo prinesli to kar obljublajo. Uspe eden na sto. Zadnje čase se dogaja ogromno nekih transformacij. V letu 2021 so se tudi tisti, ki so bili čisto tehnološki (insurtech) pričeli posluževati zastopnikov. Prišli so bližje k nam, kot mi k njim. Niso nas dosti spremenili, malce že, ampak so se približali nam, saj so zaznali specifičnost zavarovalniške panoge. Insurtech ni dostavil željenih rezultatov. 3, 4 leta nazaj je bilo to popularno. Vsa ta podjetja so potem šla tudi na borzo, kjer se je pokazala njihova dejanska vrednost in delnice so sploh v zadnjem letu močno padle. To pomeni, da niso izpolnili svojih obljub. Berlinski Wefox pa sploh v zadnjem času noro rastejo – postali so sponzorji AC Milan. V drugem valu je situacija še bolj zanimiva- kar smo tudi pričakovali. Pričakovali smo tudi, da bo v drugem valu več Amazonov. Mislim, da bo moral priti tudi 3. val, da bomo videli koliko se bodo vključili veliki igralci. Dejansko imajo velik potencial. Odvisno je od tega koliko bodo pripravljene prevzeti zavarovalniški riziko. Lahko bodo samo prodajalci zavarovalnih polic v ozadju pa bo riziko nosila zavarovalnica. Dologoročno se bomo po mojem mnenju spremenile zavarovalnice največ tako, da bomo na primer pri enostavnih produktih – npr. turističnem, avtomobilskem zavarovanju bomo nosilci tveganja. Pri kompleksnih produktih pa mislim, da je naša prihodnost takšna, da jih bomo še vedno prodajali mi. Vmes bodo pa giganti kot je na primer Google bistveno vplivali predvsem na front end.

Intervju 5 – Sovodja oddelka za trženje in prodajo

1. Kakšna je vaša vloga pri inoviranju v zavarovalnici?

Najprej je to, da nas v podjetju vključujejo v sam inovacijski proces pri zbiranju idej, ker jih zasledimo oziroma generiramo od povsod. Imamo vzpostavljen tudi proces v zavarovalnici, ko lahko vsak zaposleni kadarkoli odda idejo. To je en del pri katerem smo vključeni vsi zaposleni, drugi del, pa sem bil vključen na inovacijskih delavnicah vključen v del učenja s tega področja, saj smo s tem novim, bolj avtomatiziranim procesom inoviranja na novo štartali 3 leta nazaj. V okviru inovacijskih delavnic nas je bila ena taka lušna skupina, kjer smo si zastavili določene izzive, cilje. Potem smo iskali neke rešitve za te izzive in v okviru tega so nastali projekti, ki smo jih peljali v okviru tega. To je bil moj stik, so pa tudi neke dodatne delavnice, ki so bile morda tudi zunanje. Te se niso odvijale velikokart, ampak zdaj smo nekako začeli s tem. Pred kratkim smo imeli eno, ki je bila zelo razbita v odvisnosti do tega kakšne preference imamo, v katero smer potrebujemo dodatna znanja. Jaz sem izbral innovation accounting. Pred kakšnim letom smo imeli neko zunanjo delavnico, ki je bila dodatno še mednarodnega značaja. Vključeni so bili tudi zunanji (ameriški) predavatelji in zanimivo je bilo slišati tudi zunanje poglede, predvsem primere praks – kako so sodelovali pri večjih projektih na primer na Ameriškem tržišču. V okviru inovacijskih delavnic ni bilo samo iskanje tega. Bilo je tudi veliko učenja. Sodelovali smo z zunanjo svetovalko in z njo je bilo fantastično delati, saj nas je skozi prakso in pogledom na neke osnove peljala od začetne ideje do cilja.

2. Kakšno je vaše mnenje o tem, da ste vsi zaposleni vključeni v omenjene delavnice?

Meni osebno se to zdi odlično. Zdi se mi, da je tudi za zaposlene dobro. Za podjetje samo tudi, definitivno. Prinese poleg dodanih vrednosti pa veliko dela. To je en kup idej, ki jih moremo filtrirati, razmišljati o njih (kaj je nekdo mislil), preverjanje dodatnih informacij, kadar niso dovolj poglobljeno podane. Nasploh se mi zdi, da se s tem vnesemo nekakšen mentalni efekt. Ni pomembno samo to, da pride na primer sto idej v nekem obdobju, ampak tudi to, da se neka kultura razmišljanja ljudi v podjetju obrača v tako smer, ki je še 5 let nazaj ni bilo.

3. Kakšna je bila pa takrat kultura podjetja?

Takrat je nekdo podal predlog, ga dal svojemu šefu na primer na neki delavnici in takrat ali je, ali ni, šel naprej v prodajo. Razen v primeru, da se je predlog nekemu nadrejenemu zares zdel dober. Moramo se zavedati, da je razlika že v tem – če ti poveš eni osebi, je to drugače, kot če idejo pogleda neke vrste komisija ali več oseb, ki imajo več pogledov in si izmenjajo mnenja. Vsaka ideja, ki je na začetku podana še ne pomeni, da je tudi končna ideja. Mi lahko iz neke ideje zgodbo nadgradimo. Iz neke čisto osnovne, na začetku neobetajočee ideje pridemo do neke super, super zgodbe. Zdi se mi, da je nujen proces – nastavljena sistematika v nekih okvirih, saj ti omogoča zajemanje širšega spektra.

4. Glede na to, da imate vsi sodelujoči pri inovacijskih projektih poleg inovacijskih projektov tudi redno službo oziroma zadolžitve, kako se vam zdi, da to vpliva na osredotočenost pri projektu? Kako vi usklajujete svoje aktivnosti?

Res je, vsak ima svojo službo. So pri tem tudi prednosti. Če dobro poznamo svoj proces dela, ne le zase, ampak tudi za zaposlene, še posebej za zaposlene, ki so vpeti v operativne naloge, lahko hitreje poznajo prednosti pri malih izboljšavah, ki pomenijo minimum, za majhne spremembe, ki lahko na koncu nosijo veliko težo. Ne zdi se mi sodelovanje pri inovacijah dodatna obremenitev, prej prednost, saj kombiniraš strokovno znanje s širšim razmišljanjem. Nekdo zunanji bi to lahko naredil prav tako, a bi potreboval nekaj dodatnih korakov. Zaposleni dajejo ideje, a drugače jih z inoviranjem ne obremenjujemo. Res je nekje jih vključimo, saj je to zaželeno, ker poznajo proces. Ni boleče in ne vzame jim to veliko časa. Res pa je, da več časa vzamejo določene ideje, ki so bolj obsežne. Ne tistemu, ki jo je predlagal (če je kasneje vključen v proces potem tudi), ampak predvsem v smislu, ko odpremo projekt povezan s to idejo, tistim, ki pri njem sodelujemo. Tam je potrebnega več časa, ampak se to pokrije z zadovoljstvom, ki ga imamo pri delu. Konec koncev vedno, ko imamo letne razgovore, se v večini ne pogovarjamo o plači, ampak o zadovoljstvu in počutju pri delu. Ta del bi jaz tam vključil – inoviranje je prijetna možnost, da razmišljamo malce drugače. Na določenih delovnih mestih zaposleni iz dneva v dan počnejo enake stvari in zadovoljstvo lahko pada. Ni vse v plači in delovnem mestu, ampak so tudi obstranske stvari. Na inovativnost gledam prav iz tega vidika – da nam dodatni del k službi, saj zaradi nje raje pridemo v službo. Meni inoviranje ni breme.

5. Kako podpora vodstva vpliva na proces inoviranja in kakšne so po vašem mnenju lastnosti dobrega vodstva?

Skoraj nobenega procesa v podjetju ne moremo izplejati, če nimamo podpore vodstva. Bom podal primer. Če vodstvo reče, da se bomo šli inoviranje in naredi osnovno predstavitev svojih pogledov in tako naprej, potem pa ni nikoli več v to vključeno, lahko minejo leta in bo vse skupaj razvodenelo. Inoviranje ne bo steklo tako, kot je bilo mišljeno. Proces ne bo izveden. Vodstvo mora biti vključeno skozi celoten proces. Dinamika je lahko različna – v določenih primerih bolj pogosto – pridejo pogledati na kakšno delavnico, so vključeni pri projektu, ga podprejo... Vsak ima svoje zadolžitve in pri njih je pomembno ravno vodenje in usmerjanje. Razgradi se od uprave, do posameznih vodij, sektorjev, služb. V tem primeru je stvar kontinuirana in so uspehi po mojem mnenju zagotovljeni in zaposleni prispevajo ideje. Zanimivo je primerjati količino idej po sektorjih, saj se na ta način kaže vložek energije.

6. Kakšne so lastnosti dobrega vodje?

Jaz mislim, da mora biti dosti odprt. Jasno mora prikazati svoja pričakovanja zaposlenim in tudi vmesnih fazah preverjati razumevanje pričakovanj. Dostikrat se zgodi, da niso bila razumljena. S tem zmanjšujemo bodoče možnosti nerazumevanja. Pomembno je tudi

usmerjanje. V določenih fazah je potrebna tudi direktnost s čim manj ovinkarjenja. Definitivno sploh v poslu kot smo mi je dodeljevanje nalog izrednega pomena, saj jih imamo zelo veliko. Naloge morajo biti razporejene na pravi način. V primeru, da je v projekt vključenih veliko zaposlenih je zelo pomembna motivacija celotne ekipe. Eno je za njihovo individualno delo, drugo pa spodbujanje in sodelovanje. To je moj povzetek, kar se zdi meni pomembno. Bi pa vsak vodja najbrž povedal drugače. Odvisno je od karakterja, tipa nalog, ki jih opravlja in od velikosti ekipe.

7. Mi lahko prosim opišete potek dela na enem izmed preteklih projektov?

Bom podal konkreten primer, saj je tako najlažje. Pri projektu, ki ga bom opisal je bila 3/3 projekta oziroma izvedba prenešana v drug del. Inovacijski del, je bil ključen in je zavzemal 2/3. Ta del bom tudi opisal. Projekt je bil sicer že nekaj časa nazaj, ampak se je odvijal v času COVID-19. Prav zaradi koronskih časov, je ta projekt tudi malce specifičen in zanimiv. Mi smo na eni delavnici dobili malo izziva – poiskati neke »pain pointe« oziroma dodane vrednosti, ki bi jih lahko uporabnikom pripeljali na področju asistenc. Razdelili smo se v skupine oziroma so nas razdelili po skupinah. V skupinah smo razmišljali kaj bi to bilo. V naši skupini smo se odločili, da bi na področju asistenc oz. asistenčnega primera npr. okvare vozila, se dala narediti neka zgodba v smeri, da lahko uporabnik asistenčni primer prijavi preko neke aplikacije, olajšane poti. Precej ljudi uporablja telefone, precej ljudi preferira aplikacijo namesto telefonskega klica in tako naprej. Hkrati pa v aplikativnem delu poskušamo toliko poenostaviti situacijo za uporabnika, da je zanj čim bolj enostaven. To je osnovni koncept, ki se je zgodil na prvi delavnici. O tem smo se tudi veliko pogovarjali in mislim, da smo šli celo stestirati. To so bila tista prva vprašanja, ko smo testirali pri strankah. Potem v nadaljevanju, so bila vmesna preverjanja z nekimi vmesnimi delavnicami tudi z zunanjo svetovalko in sodelavci. Vmes smo dobili naloge in sicer ta koncept smo morali začeti razvijati in prva faza je bila definitivno »brainstorming«. Prva ideja je ideja, potem jo je bilo treba razbijati. »Brainstormali smo vse možne smeri, kje bi bili te »pain pointi« nekega uporabnika, s tega konkretnega področja. Pojavilo se nam je veliko plusov in minusov. To je bila ena velika zmešnjava. Treba se je bilo odločiti, kaj bi bilo smiselno in kaj ne. Zdaj bom probal to na hitro opisati. Skozi ta proces smo mi »brainstormali« in vmes izvajali intervjuje z določenimi uporabniki. To so bili mehki intervjuji – veliko je bilo v prvem delu vključenih tudi naših prodajnikov – drugi del intervjujev o katerem bom govoril kasneje je bil pa z uporabniki. Uporabniki prodajnikom velikokrat povedo, kaj jih muči in kaj ni bilo zadovoljivo narejeno in smo precej informacij dobili na ta način. V tistem delu prišli do neke rešitve. Za nas iskreno povedano je bila že takrat ideja odlična in smo jo želeli spraviti v življenje. Želeli smo jo predstaviti vodstvu in iti naprej. Na žalost temu ni bilo tako. Hkrati smo se učili. Točno v tem projektu sem se jaz osebno ogromno naučil. Po posvetovanjih z zunanjo sodelavko in timom smo prišli do tega, da je zelo pametno to kar smo naredili preveriti tudi z našimi uporabniki. Bila je COVID-19 situacija in prišlo je do manjšega padca v našem počutju. V timu nismo bili vsi enaki. Bilo nas je štiri oziroma pet in smo se med seboj zelo razlikovali. Če smo želeli kakovostne informacije, smo morali

izvesti z uporabniki kar nekaj intervjujev. Odločiti smo se morali, kje jih bomo dobili. Bili smo zaprti za računalniku. Ni bilo mogoče, da bi preprosto šli na avtomobilski servis, kjer se avtomobili popravljajo po nesreči, saj so bile v igri prepovedi. Morali smo se znajti in smo izbrali nabor naših uporabnikov, ki so imeli pred kratkih asistenčni primer. Takrat smo si želeli zgodbo olajšati. Imamo tudi klicni center in smo mislili, da bomo njih, ki so v klicanju večji prosili, da bi te uporabnike preklicali. Mi bi jim podali vprašanja oni pa bi to izvedli. Ampak ni vse tako lahko kot se zdi na prvi pogled. Še dobro, da ni bilo. Zunanja svetovalka nas je takrat usmerjala, se vključila v prvih par intervjujev, ki smo jih sicer sami izvajali. Na začetku je bil glavni koordinator in izvajalec intervjuja tisti, ki je bil bolj več v teh stvareh. Zraven je imel še kakšnega pomočnika, ki si je kakšno stvar zapisal in morda intervju snemal, da je bil lahko tisti, ki je intervju izvajal osredotočen na sam pogovor. Dva člana tima sta bila v ozadju, poslušala in se hkrati tudi učila, zato, da smo potem lahko prenesli tudi ostalim. Plus je definitivno bil, da smo vmes postavljali tudi druga vprašanja, kot bi jih drugače. Na ta način tudi marsikaj izvemo s strani uporabnikov. Z njihovo pomočjo smo dobili ogromno informacij vezanih na njihove »pain pointe«, ki so se njim zgodili ob klicu asistence. Od tega, da ne vedo, kdaj bo neka avtovleka prišla. Bili so v stresu – bo to trajalo 15 minut ali dve uri. Niso vedeli, ali so podali vse potrebne informacije, niso imeli pri sebi nekkih informacij o številkah police in so bili zmedeni. Na centru je bilo potrebno povedati številko police in tako naprej. Potem smo naredili spremembo našega procesa, prototipa. Aplikacijo mimogrede še nismo imeli izdelano v tisti fazi – nismo imeli tehnološke rešitve, ampak je bilo vse na papirju. Razvili smo aplikacijo, ki je bila na pol ročna, saj smo imeli nekoga v timu, ki je bil tehnološko podkovan. Tako smo jo lahko vsaj približno pokazali uporabnikom in je bilo lažje izvajati intervjuje. Prišli smo do sprememb, ki smo jih naknadno vključili v proces. Spet smo naredili novo iteracijo in spet izvajali intervjuje. Zakaj? Bila je dosti boljša verzija in fokusirali smo se na preverjanje posameznega dela procesa v aplikaciji in smo tudi tam ugotovili ogromno malenkosti, ki so se nam zdele samoumevne in bi jih tudi v vmesnih verzijah najbrž že potrdili. Prišli smo do tega, da je bilo potrebno spremeniti kakšen korak, tipko, njeno pozicijo, barvo, ali celo vsebino, besedne zveze, ki so bile uporabnikom premalo razumljive, nam pa seveda kristalno jasne. Skozi tak proces smo prišli do končne rešitve, s katero smo bili vsi zadovoljni, vedeli smo, da bodo zadovoljni tudi uporabniki. Na tej točki je bil produkt zrel, da gre v predlog upravi oziroma skupini, ki je odločala o tem. Morali smo popisati prednosti in to kaj aplikacija doprinese, kakšni bodo stroški povezani s tem in nek mini poslovni načrt. Ne po 20 strani, ampak nek tak mini poslovni načrt, kaj bomo vsi akterji s tem pridobili (servis, zavarovalnica, agenti, uporabniki). V 1/3 projekta smo celo prišli do ideje, da smo produkt nadgradili. To je lep primer nadgradnje ideje – iz asistenčnega primera smo idejo razširili do tega, da po zaključku asistenčnega primera, ko uporabnik čaka na to, da pride po njega avtovleka ima pol ure časa. Če je nekje, da se ima kam umaknit in je v bližini kakšna kavarna oziroma počivališče, lahko v tem času prijavi kasko primer. Ta del bo šel kasneje v razvoj. Prvi del se sedaj razvija. To bi bilo na hitro.

8. Kakšna znanja in veščine potrebujete pri sodelovanju s potrošniki – izvajanje intervjujev itn..?

Definitivno moramo biti odprti in komunikativni. To je bil v naši skupini kar problem, saj na začetku nismo vsi bili takšni. Sodelavca, ki je bil na začetku bolj zadržan smo uporabili za druge zadolžitve in smo bili vsi zadovoljni. Je sodeloval in poslušal in tehnično bolj pomagal. Za sodelovanje in komunikacijo z uporabnikom, moraš biti komunikativen, odprt, izhajati moraš široko, odprto in potem z zaprtimi vprašanji vse skupaj spravljati v lijak. Pozitiven prisotp z avtokratskostjo.

9. Kako se kaže razlika v razpoložnosti in motivacijo inovacijskega tima med uspešnimi in »neuspešnimi« projekti?

Jaz nisem sodeloval v veliko projektih v okviru izvedbe. Spomnim se enega primera, pri katerem nisem sodeloval, a je bil projekt izpeljan in prodajan uporabnikom. Ravno super se je začel produkt prijemat, še v lanskem letu, potem pa smo morali zaradi zunanjih dejavnikov zgodbo zaključiti. Projekt je bil zaključen uspešno, ampak smo bili vsi razočarani. Prodaja je rastla, uporabniki so kazali vedno več zanimanja in povpraševanja, mi pa nismo imeli partnerja, ki bi projekt podpiral. V tem primeru smo bili zelo razočarani. Če bi mi že v začetni fazi ugotavljali, da neka ideja ni dobra ni tako boleče, kot če projekt že gre naprej. Nisem pa še imel primera, da bi jaz osebno začutil, da neka zgodba je bila nekje na sredini ugasnjena. Lahko pokomentiram ta del, kako je če bi vodstvo že v začetni fazi določeno idejo zavrnilo, saj ideja ni taka, ki bi jo vpeljali v življenje. To lahko ocenim kot del vodstva in del ekipe, ki ocenjujemo. Tam moramo gledati tehnično. Moramo se odločati med idejami, saj vseh ne moremo realizirati. Vedno se odločamo med boljšimi in slabšimi. Zdi se mi, da je pomembno, da v kolikor ideja v ni dobra, ali v primeru, da ne doseže nekega nadaljnega razvoja, dobi tisti, ki jo je predlagal povratno informacijo. V kolikor je podana povratna informacija in kolikor imam jaz vpogleda je sodelavka pri njihovi predaji zelo vestna. Če ideja ni dobra, povratna informacija ne vsebuje le podatka, da ideja ni sprejeta, ampak tudi razlog. Lahko se zgodi, da je ideja dobra za nek kasnejši razvoj. Zgolj ob odgovoru ne, bi se hitro zgodilo, da bi dobili manj idej. Ni boleče, če ideja ni sprejeta, tudi če projekt ni sprejet smo se malce navadili, dobili obrazložitve s strani vodstva in nič ni bilo narobe. Ideje ne moremo prejeti brez slabih in napačnih.

10. Kako vzdrževati navdušenje in strast v času poteka inovacijskega projekta?

Zelo dobro je, da imamo v timu nekoga, ki je formalno in neformalno ta, ki to vodi. Da bi se ekipa zgolj dobivala brez cilja ni dobro. Dodaten pomemben element je tudi še višje – ni nujno, da je to mentor. Lahko je tudi znotraj podjetja neka služba kot pri nas, ki je koordinator in zagrabi in takrat ekipa ima nadzor. Zato, ker ekipa sama ne bo sestajala, mora biti neko usmerjanje. Navdušenje je odvisno od same ekipe in vodje. Če je tako kot v mojem primeru, ko smo imeli pozitivno izkušnjo, je bil vmes tudi moment, ki ni redkost. Govorim o momentu, ko pride do nekih padcev- padeč motivacije ali kakšen drug problem. Lahko na

primer zasebni primer. To so različni aspekti, ki jih mora managirat vodja, ali promotor projekta, ki ni direktno v ekipi vedno vključen. Zelo pomembno je kakšna je ekipa – če je sinhrona in dobro dela, člani razumejo in sprejemajo različna mnenja, jih nadgrajujejo, potem je izkušnja zagotovo pozitivna.

11. Kateri so za vas najbolj pomembni dejavniki, da je projekt uspešen – na nivoju vodstva, tima in posameznika?

Definitivno, da je uspešen, kot sem povedal na začetku, se mi zdi zelo pomembno, da je nastavljen proces od dajanja idej in potem skozi proces peljanje ideje za roko do konca. To je po mojem mnenju ključno. Še eden izmed ključnih dejavnikov se mi zdi podpora vodstva. Vodstvo v vseh pomenih. Ne le vodstvo kot uprava, ampak vsa vodstva, bolj spodaj. Morajo dajati pozitivno noto. Imamo čas za svoje delo, vse ostalo je dodatno – ideje, delo na projektih in tako naprej. To morajo spodbujajo in ne zavračajo. Vseeno je pomembna tudi izbira pravih ljudi za izvedbo posameznega projekta. Kar se tiče samih zaposlenih pa to, da se jih/ nas spodbuja in vključuje. Zdi se mi, da so številke teh, ki sodelujemo enormne. 150-200 ljudi nabrati, da poslušajo neke delavnice ni lahko. Pomembno je izobraževanje zaposlenih. Velikokrat se na to pozabi v večjih podjetjih. To ne pomeni šolsko izobraževanje, ali dodatno strokovno znanje vezano na službo, ki jo opravljamo, ampak predvsem vključevanje v različne, tudi zunanje delavnice, ki niso direktno povezane samo z našo dejavnostjo – zavarovanji. To pa zato, ker tako si širimo obzorje in lažje razmišljamo od zunaj. Ko si enkrat v takšnem procesu in velikem sistemu kot smo mi, hitro, zapademo v mini proces in težko stopimo na postajo in pogledamo vlak od zunaj. Dejavnikov ni veliko, so pa zelo pomembni.

6. intervju - član uprave

1. Kako bi opisali inovacijsko kulturo v vašem podjetju?

Inovacijska kultura je eden od naših treh elementov. Imamo nek proces, večine, ki so potrebne za inoviranje in potem je tukaj kultura. Jaz kulturo razumem kot neko okolje v katerem delujemo, kakšen je »mindset« družbe. Jaz bi rekel, da je danes, po treh letih, na dovolj visokem, zelo dobrem nivoju. Iz dveh razlogov. Če bi primerjal tisto, kar je bilo prej in v primerjavi z ostalimi podjetji. Z vidika kjer smo bili, smo šli od nič do sto. Prej inovacijske kulture podjetja, da bi rekel, da je bila zavest, na ta način tega ni bilo, bilo je mnogo nekih posameznikov, ki so na kakšnih projektih pokazali elemente inoviranja, ki so razmišljali drugače in gojili neko mini kulturo v nekem ožjem obsegu, ampak, podjetje kot tako, ni delovalo na tak način. Nismo strukturirano delali na gojenju inovacijske kulture in to kar smo dosegli v zadnjih treh letih bi rekel, da je zagotovo vsaj kar se mene tiče ocena zelo dobra. To ne pomeni, da tukaj zaključimo, ali kaj podobnega, ampak za čas intenzivnega dela treh let bi rekel, da so dosežki veliki. Tudi zunanje raziskave so pokazale, da nas obravnavajo kot inovativno podjetje, za panogo in podjetja s katerimi delujemo. Kot morda veste, zavarovalništvo ni prvo na seznamu, ko je govora o inovacijah in trendih oz. kaj

podobnega. Rekel bi, da je na zelo dobrem nivoju. Je pa to plod zares trdega dela večih udeležencev.

2. Na katere dosežke v zadnjih treh letih ste najbolj ponosni?

Če se navežem na vprašanje. Prej sem omenil proces, kultura in veščine. Proces je možno popraviti dokaj hitro – lahko prepisemo, »preplonkamo«, dobimo svetovalce...Potem pa imamo tukaj veščine – potrebna je več časa, da zaposleni osvojijo določene veščine. Na primer design thinking, empatičnost in tako naprej. To se mi zdi se je možno naučiti v dokaj kratkem času. Kultura pa je nekaj, kar ne moremo kar zapovedati in vpeljati s pravilniki. To je nekaj, kar je potrebno živeti od vrha navzdol. Mogoče sem najbolj ponosen prav na to, koliko zaposlenih se udeležuje vseh inovacijskih dogodkov. Kako spremljajo, kakšna je povratna informacija, koliko se jih prijavi na posamezne projekte, koliko projektov, ki so bili preko inovacijskih aktivnosti speljani v realni svet – realni produkt, realne storitve. Na spremembo mindseta in kulture sem najbolj ponosen. Ljudje so delovali zelo silosno delovali. To ni izginilo, je pa tega bistveno manj. Ko smo se podali na strateško pot, da se obrnemo k stranki, smo imeli eno bistveno prednost pred ostalimi in sicer, da smo mi na področju inoviranja že prej začeli. S tem mislim predvsem na kulturo, ki predstavlja osredotočenost na stranko in smo jo prej dosegli že z inovacijami. Odločili smo se, da bomo delovali v skladu z »customer centric innovation«. Ne bomo pretirano inovirali nekih internih postopkov, ampak bolj vse tisto, kar je usmerjeno k potrošniku. Imeli smo zelo dobro osnovo že iz inovacijskega procesa in ta strategija je usmerjena k stranki in posledično smo želeli vse procese obrniti proti njej.

3. Kje je vaša vloga pri inovacijah prišla do izraza in kaj je tisto, na kar lahko samo vi vplivate?

Na začetku bi rekel, da je bilo ključno predvsem to, da smo ozavestili, da, inovacije potrebujemo, še preden nam je nekdo, na primer lastnik to zapovedal. Moja vloga je bila, da sem prepoznal to kot pomembno in da sem omogočil neke resurse. Na primer to, da smo poiskali zunanjo svetovalko, zelo skrajša pot. Če bi se sami podali nanjo bi bilo to dosti težje. Imeli smo željo, da delamo z nekom zunanjim. Navznoter smo morali reorganizirati celo službo za inovacije. Prej je bilo to zelo zaprto okolje, v katerem sta dve osebi nekaj delali, ali ena, od ostalih zaposlenih, pa nihče ni vedel kaj se tam dogaja. Pomembno je bilo, da smo jo odprli navzven. Izboriti smo si morali budget za delovanje. To na primer lahko naredim samo jaz. Drugi vidik moje vloge pa je ta, da jih usmerjam, da ne zaidejo. Vedno sem prisoten, poskušam proces inoviranja malce z leve gledati, enkrat mesečno preveriti kaj se dogaja, vse projekte skušam hitro predstaviti – da se predolgo ne zadržijo na inovacijskem delu. Ali, da projekt zaprejo, če nikamor ne peljejo – to se mi zdi, da ekipe malce težje naredijo same. Moja vloga tukaj je ta, da rečem, kdaj je dovolj in da vse skupaj nikamor ne pelje. Zapremo projekt in gremo dalje, ali pa, če je potencial, da ga čimprej porinejo v linijo, se pravi v razvojne procese – da potem začnemo delati produkt, storitev, ali pa sedaj smo pokazali, da gremo lahko tudi v drugo smer, na primer marketinško.

4. Katere so trenutno največje ovire in možnosti za izboljšave pri ustvarjanju inovacijske kulture?

Oviro vidim predvsem v tem, da je težko doseči stopnjo, ko imamo vsi enako perspektivo in smo na enaki valovni dolžini. Največji izziv je, kako pokazati kaj so inovacije pripeljale. Eno je, da določen produkt pride v produktno storitev – to se vidi, saj jo prodajamo, težko pa je prikazati vse te spremembe v kulturi in silosno delovanje, ki poruši inovacijsko kulturo. Težko je predstaviti in ovrednotiti koliko je to vredno. Z vidika mojih sodelavcev v upravi in lastnikov se vse vrti v številkah, budgetih in tako naprej. Izziv je, kako predstaviti inovacije ne samo v smislu števila produktov, ki smo jih do sedaj ustvarili, ampak, da imamo še neke druge obstranske elemente, ki pripomorejo k uspehu podjetja. Ne direktno, ampak bolj posredno. Drugi izziv je, kako gledati na projekte, ki niso uspeli, so delno uspeli, ali bili nekaj časa uspešni, potem pa ne več. Ne govorim o klasičnem prepričanju, da moramo slaviti neuspeh, prirejati ob njih zabave, ampak da vseeno pokažemo, da nam mogoče na tem projektu ni uspelo, so pa iz tega nastale dve drugi stvari, smo se kaj naučili, kar nam bo na dolgi rok to koristilo. V tem primeru se pokaže, da denar in »resourcesi« vseeno niso bili vrženi stran. Pomembna je komunikacija, a je to težje skomunicirati. Z vrha so to zelo jasne stvari – nekaj je šlo narobe, se prodaja ali ne, toliko smo porabili, toliko dobili ven. To so te kategorije in največji izziv. Način kako skomunicirati to, kar se ne da ovrednotiti v številkah in produktih.

5. Poleg sprejemanja neuspeha, kaj se vam še zdi lastnost dobrega vodstva oziroma vodje nasploh?

Neuspehi so del inoviranja. Nismo pa jih najbolj veseli. Imeli smo en primer, ki je v zadnjih treh letih zaživel, ampak smo ga morali ugasniti. Organizirali smo kosilo, ekipa, ki je produkt tri leta pridno delala, tudi zunanji, ki smo delali na tem projektu, smo se vsedli in pogovorili, kaj je bilo dobro, kaj ne, kaj bi lahko naredili drugače. Na koncu smo si rekli, da bi vse skupaj še enkrat ponovili, kljub temu, da smo danes tukaj kjer smo. Dober vodja mora reči, ne, da je to super in naredimo še deset neuspehov, ampak, da takrat ko vidi, da je dala ekipa vse od sebe, ampak so bile problem kakšne zunanje okoliščine, ki so prišle in povročile zaprtje projekta, jih vseeno motivira. Videl sem tudi v enem primeru, ko je meni konkretno padla motivacija, ko se nam je nekaj zgodilo in kako težko mi je takrat bilo, da se zmotiviram, kaj šele ekipa, ki je na tem delala. Dober vodja mora vseeno dvigniti ekipo in pogledati pozitivne stvari, ki so jih dosegli. Mi nimamo toliko denarnih nagrad. K inoviranju gremo največkrat z nekim intuziazmom in namenom profiliranja v podjetju. Karierno v tem primeru lahko kaj preskočiš. Inovacije so korekcija rigidne organizacijske kulture, ki jo imamo. Smo veliko podjetje, locirano na veliko lokacijah in težko pridemo na radar. Preko inovacijih aktivnosti, se to zgodi hitreje. Višjemu vodstvu zaposleni na ta način pokažejo svoja znanja. V kolikor projekt propade pa je to lahko udarec ljudem, ki so vanj veliko vlagali. Izziv je tudi, kako zmanagirati zaprtje določenega projekta v katerega so zaposleni vlagali tri leta svojega časa. To ne pomeni, da so bile inovacije slabe, da je ekipa slabo delala, ampak mora to en dober vodja tudi oddelati.

6. Kateri pa so po vašem mnenju ključni dejavniki, ki vplivajo na uspeh inoviranja na ravni inovacijskega tima?

Na nivoju tima so zagotovo prisotne osebne komponente. Če si radoveden, če rad sprejemaš izzive, je to zagotovo dobra predispozicija, za inovacijski tim. Mislim, da ključno je, da zagotovimo okolje, v katerem jih spodbujamo. Se pravi, da prepoznamo in spodbujamo talente in zaposlene. Zagotovimo jim neka finančna in materialna sredstva. Pomagamo jim z orodji, pri grajenju veščin in da jih peljemo čez nek proces. Drugače, pa je pomembna tudi kemija med timom. Opažamo, ko se se pogovarjamo z drugimi podjetji, da uporabljajo različne pristope. Nekateri pravijo, da izbirajo dobre ideje, potem pa določijo ekipo, ki bo idejo naprej nadaljevala. Ideja se zdi dobra, ampak potem oni sestavijo ekipo, ki mora nadaljevati ta proces. Mi ne delujemo tako. Ne da smo se to zavestno odločili, ampak to naravno poteka. Običajno tisti, ki predlaga idejo, do konca pomaga pri njeni realizaciji. Mislim, da so ti ljudje bolj motivirani in osebno več truda vložijo. V primeru, da ideja ne gre naprej so tudi demotivirani. Boljše to, kot da dodeljujemo neki širi inovacijski ekipi idejo, ki ni bila njihova. Oni v tem primeru nimajo neke afinitete do ideje in osebne zgodbe. Tim kot tak se mora povezati s tematiko oziroma problemom, ki ga rešuješ s stranko.

7. Prej ste govorili tudi o motivaciji in nagrajevanju, kako rešujete to, da imajo vsi zaposleni na inovacijski projektih poleg inovacij še redno delo? Kako jih motivirate na psihološkem nivoju in kako nagrajujete za projekte, ki ni nujno, da bodo na dolgi rok uspešni?

Imamo samo zaposlene, ki je na inovacijah polni delovni čas. Vsi ostali imajo poleg inovacij svojo redno službo. En element zakaj se vseeno odločajo zanje je vsekakor motivacija, da sodelujejo na delavnicah, aktivnostih v sklopu tega pa si zvišujejo »ceno« v podjevtu. V kolikor je zaposlenih 1000 ljudi, je to večji večji sistem in se je težko pokazati. Delajo preko svojega delovnega časa, zato, da se dokažejo. Seveda imajo pa izzive pri nižjih vodjah. Gremo na mehko, da dovoljujejo zaposlenim delati. Pojavljajo se mikro managerji, ki včasih, ko nekdo reče, da bo delal za nek projekt s tem niso najbolj zadovoljni in zahtevajo, da se to osebo umakne s projekta, saj je že preveč časa delala na inovacijah. Včasih imam občutek, da se bojijo, da se bodo preveč pokazali in ušli, oni pa bodo ostali brez tega delavca. Zaenkrat nismo nič zapovedovali. Nimamo nobenega akta, ki bi dejal, da če je nekdo dodeljen na nek projekt, da šef mora to narediti. Zaenkrat gre vse bolj na mehko. Tema mora tem, ki delajo na projektu biti blizu in se motivirajo tudi s tem, ko se njihova ideja spravi do realizacije. Sistemsko nagrajevanje je nekaj, o čemer smo se zdaj pogovarjali pred časom. Za sedaj ga nimamo. Vse nagrade do sedaj so bile nefinančne oziroma mini finančne, ampak niso bile sistemsko urejene. Pogovarjamo se, da bi to uredili v sklopu nekega projektne delu in bi nagrajevali tudi finančno. Iskreno pa povem, da ne vidim to kot najbolj ključno. Se mi zdi, da ta dva elementa- da se pokažejo in realizirajo neko svojo idejo sta ta trenutek bolj pomembna, kot denar. Je pa nagrajevanje seveda pomembno in bomo to uredili tudi sistemsko v kratkem roku.

8. Kako se soočate z vodjami, ki svojih zaposlenih ne želijo imeti pri inovacijskih projektih?

Včasih je dovolj zavedanje, da bo to prišlo do mene dovolj. Ne želimo na silo zahtevati delavcev določenih oddelkov. Tukaj gre tudi za zaupanje do vodij. Če zaupaš v svoje vodje in so pravi vodje na pravih mestih, potem jih moramo upoštevati, ko rečejo, da je nekdo na inovacijskem projektu preveč časa in trpi njegovo redno delo. Včasih jih prosimo, da pustijo, da zaposleni končajo določen projekt, oziroma ga pripeljejo vsaj do »pitch-a«. Če zaposlenih ne dobimo potem iščemo zamenjavo. Ni prav, da bi kaznovali vodjo, ki se je uprla. Res je, da se imajo nekateri na teh projektih tako super, da bi cel čas delali na njih. Zaupamo, vodjam, da pravilno presodijo. Vse se lahko reši z pogovorom.

9. Kako delo s potrošniki vpliva na poslovni uspeh?

To gre z roko v roki z našo strategijo. Za leto 2023 pišemo novo in bo temeljila na potrošnikih. Bolj kot so naši produkti in storitve uravnani z njihovimi potrebami, bolj smo lahko uspešni. Moramo jih prepoznati in zadovoljiti. To nam samo po sebi da uspeh, ki se kaže v večji obnovljivosti zavarovanj, večjih prodajnih številkah, večji zvestobi, boljših priporočilih in tako naprej. Zagotovo deluje na različne KPI-je to, da se mi osredotočamo na stranko in skušamo njene potrebe zadovoljiti preko rednega in inovacijskega dela. Vse to vpliva na končne izkaze.

10. Kakšen pomen ima za vas razvoj znanja, talentov zaposlenih, ki niso povezani s strokovnim znanjem?

Zelo pomemben. Zavarovalništvo je bila dokaj samozadostna panoga. Mi vemo vse, delamo tako zapletene zadeve, da jih nihče ne razume – zakaj bi potrošnike torej sploh spraševali, ko pa jih ne razumejo. Mi vemo kaj oni potrebujejo. Govorim o miselnosti v zavarovalništvu. Tukaj sem že 18 let in poznam to zgodbo. Veščine, ki jih zaposleni pridobijo pri inovacijskem delu od osnovnih komunikacijskih – da znajo zaposleni končno predstaviti svoje ideje v kratkih, jedrnatih »canvasih«, da znajo vrednotiti stroške, »cost benefite«, da so sposobni ovrednotiti prednosti, razmišljajo ne le kako produkt narediti, ampak kako bi produkt pripeljali na trg - marketinške aktivnosti. To je velika dodana vrednost za zaposlene. Določni zaposleni so se popravili retorično. Končno znajo nastopati. Že prej so bili dobri, ampak niso znali predstaviti. Se pravi nikogar ni zanimalo, kaj ima ta oseba za povedati. Nekateri so tako tudi osebnostno zrasli. Dobili so ogromno veščin, ki jih morda drugače ne bi.

11. Lahko prosim podate zaključno misel v zvezi z inovacijami v vašem podjetju, ki bi jo lahko slišala samo od vas in nikogar drugega?

Treba si je vzeti čas in najti svojo pot v inoviranju. Pridejo zunanji svetovalci, notranji, zaposleni gredo na konference, berejo članke. Vsak ima nek svoj vidik, kako nekaj delati in se drži. Ni vse aplikabilno ena na ena. Jaz mislim, da tudi, če ne vem koliko poskeniraš, se z vsem seznaniš moraš potem vseeno najti neko notranjo pot, ki je pisana tvoji organizaciji na kožo in je kos že utečeni kulturi. Če na silo nekaj kopiraš in greš mimo že ustaljenih norm, je treba imet pravi tempo in pravo mero tega. Inoviranje mora biti strastno in zabavno. Vsi

si želijo biti del inovacij, ker ne naredimo to na morbiden način. Potrudimo se za čim boljši format, ustrezno lokacijo, čas... Kot pri vsaki stvari, še posebej pri inoviranju mora biti to zapeljano na nek zabaven način.

Priloga 3: Primer kodiranja

Vprašanje	Pojmi	Kategorije	Nad-kategorije (teme)
11. Kateri so po vašem mnenju ključni dejavniki uspeha inovacijskih projektov v podjetju? Na ravni vodstva in management, na ravni vašega tima, na ravni posameznikov.			
<p>Intervjuvanka 2: Na koncu je to tudi podpora vodstva. Zdaj smo se že tako ali tako navadili, da ekipa, kot rezultat inovacijskega projekta mora imeti zavedanje, zakaj so se tega lotili, kaj je dodana vrednost uporabnika in za nas, kateri so tisti trije krogi (zaželenost, iznajdljivost...). Mora biti tudi inovativno. Pri tem je pomembna podpora vodstva, da nas spodbuja in predvsem, če gre nekaj narobe, da vemo kaj je šlo narobe – si nalijemo čistega vina. Tudi časovna komponenta – da včasih kaj ne znese, so drugačne prioritete – včasih kakšen projekt tudi ne pride na vrsto, saj so nekateri zaposleni zasedeni z ostalimi projekti. Pri posameznikih pa tudi linijske naloge- ponovno časovno razporejanje. Drugo pa se mi zdi, da je pomembna želja posameznikov, če želje ni, pa takšni posamezniki sploh ne sodelujejo pri projektu. Spomnim se, da smo želeli eno izmed zaposlenih</p>	Podpora	Podpora vodstva	Podpora vodstva
	<p>Dodana vrednost</p> <p>Časovna komponenta</p> <p>Napake Neuspeh –</p> <p>Želja posameznikov</p>	<p>Osredotočenost na uporabnika</p> <p>Poslovna korist</p> <p>Učenje iz neuspeha</p> <p>Strast pri delu</p> <p>Lastnosti vodij</p> <p>Nagrajevanje</p>	<p>Proces inoviranja</p> <p>Inovacijska sposobnost tima</p> <p>Inovacijska kultura</p>
<p>Intervjuvanec 3: Vodja tima je ključen. Če zna držati tempo, rdečo nit in potem še mentor malce vskoči je to bistvo. Če tega ni, potem se zadeve ustavijo in se ne izpeljejo do konca. Pomembna je tudi podpora vodstva – da je vse skupaj prepoznano in ustvarijo pogoje, za to, da se zaposleni sploh odločajo za udeležbo na takih aktivnostih. Morda je tudi tukaj še prostor za izboljšave. V smislu nagrajevanja. Da ne ostane vse samo pri obljubah, ampak da se mu ponudi okolje za dokazovanje. Vodstvo mora spodbujati inovacijsko kulturo tudi na način, da pride do implementacije. Ključno se mi zdi, da znamo rešitve spraviti v produkcijo, v nasprotnem primeru bi vsem padel zagon.</p>	<p>Vodja (lastnosti)</p> <p>Podpora vodstva</p> <p>Nagrajevanje</p> <p>Kultura</p> <p>Zagon</p>	<p>Inovacijska kultura</p> <p>Odprtost inovacij</p> <p>Proces inoviranja</p> <p>Pridobivanje znanja</p>	

se nadaljuje

<p>Intervjuvanec 5: Definitivno, da je uspešen, kot sem povedal na začetku, se mi zdi zelo pomembno, da je nastavljen proces od dajanja idej in potem skozi proces peljanje ideje za roko do konca. To je po mojem mnenju ključno. Še eden izmed ključnih dejavnikov se mi zdi podpora vodstva. Vodstvo v vseh pomenih. Ne le vodstvo kot uprava, ampak vsa vodstva, bolj spodaj. Morajo dajati pozitivno noto. Imamo čas za svoje delo, vse ostalo je dodatno – ideje, delo na projektih in tako naprej. To morajo spodbujajo in ne zavračajo. Vseeno je pomembna tudi izbira pravih ljudi za izvedbo posameznega projekta. Kar se tiče samih zaposlenih pa to, da se jih/ nas spodbuja in vključuje. Zdi se mi, da so številke teh, ki sodelujemo enormne. 150-200 ljudi nabrati, da poslušajo neke delavnice ni lahko. Pomembno je izobraževanje zaposlenih. Velikokrat se na to pozabi v večjih podjetjih. To ne pomeni šolsko izobraževanje, ali dodatno strokovno znanje vezano na službo, ki jo opravljamo, ampak predvsem vključevanje v različne, tudi zunanje delavnice, ki niso direktno povezane samo z našo dejavnostjo – zavarovanji. To pa zato, ker tako si širimo obzorje in lažje razmišljamo od zunaj. Ko si enkrat v takšnem procesu in velikem sistemu kot smo mi, hitro, zapademo v mini proces in težko stopimo na postajo in pogledamo vlak od zunaj. Dejavnikov ni veliko, so pa zelo pomembni.</p>	<p>Ideje Proces Podpora Izobraževanje</p>		
<p>Intervjuvanec 6: Na nivoju tima so zagotovo prisotne osebne komponente. Če si radoveden, če rad sprejemaš izzive, je to zagotovo dobra predispozicija, za inovacijski tim. Mislim, da ključno je, da zagotovimo okolje, v katerem jih spodbujamo. Se pravi, da prepoznamo in spodbujamo talente in zaposlene. Zagotovimo jim neka finančna in materialna sredstva. Pomagamo jim z orodji, pri grajenju veščin in da jih peljemo čez nek proces. Drugače, pa je pomembna tudi kemija med timom. Opažamo, ko se se pogovarjamo z drugimi podjetji, da uporabljajo različne pristope. Nekateri pravijo, da izbirajo dobre ideje, potem pa določijo ekipo, ki bo idejo naprej nadaljevala. Ideja se zdi dobra, ampak potem oni sestavijo ekipo, ki mora nadaljevati ta proces. Mi ne delujemo tako. Ne da smo se to zavestno odločili, ampak to naravno poteka. Običajno tisti, ki predlaga idejo, do konca pomaga pri njeni realizaciji. Mislim, da so ti ljudje bolj motivirani in osebno več truda vložijo. V primeru, da ideja ne gre naprej so tudi demotivirani. Boljše to, kot da dodeljemo neki širi inovacijski ekipi idejo, ki ni bila njihova. Oni v tem primeru nimajo neke afinitete do ideje in osebne zgodbe. Tim kot tak se mora povezati s tematiko ozirna problemom, ki ga rešuješ s stranko.</p>	<p>Osebne komponente Okolje Sodelovanje Ekipa Ideje Motiviranje</p>		