

Instrukcija pirkimų vykdytojams, kaip naudotis praktiniu įrankiu „Inovacijos kelias nuo problemos iki galimo sprendimo“



Įrankis sudarytas iš penkių nuoseklių žingsnių, kurie padeda pereiti nuo problemos identifikavimo iki galimos sprendimo krypties ir jos potencialo įvertinimo:

- ☞ **1 žingsnyje** identifikuojama problema ir jos poveikis;
- ☞ **2 žingsnyje** formuojama galima sprendimo kryptis, pirmiausia orientuojantis į siekiamą pokytį ar rezultatą, o ne konkretų produktą, paslaugą ar darbus;
- ☞ **3 žingsnyje** vertinama, kokią naudą ir vertę galėtų sukurti sprendimas;
- ☞ **4 žingsnyje** vertinamos sprendimo įgyvendinimo galimybės ir galimos kliūtys;
- ☞ **5 žingsnyje** sprendžiama, ar sprendimas turi potencialą būti taikomas organizacijoje.

? 1 žingsnis. Problemos identifikavimas

Pirmiausia reikia aiškiai įsivardinti, kokia problema egzistuoja organizacijoje. Šiame etape svarbu aprašyti ne norimą pirkti objektą, o pačią problemą.

Reikėtų atsakyti į klausimus:

Kokia problema egzistuoja organizacijoje?

Čia reikėtų trumpai aprašyti, kas šiuo metu neveikia, veikia nepakankamai efektyviai ar nesuteikia norimų rezultatų. Pavyzdžiui, tai gali būti per ilgas paslaugos suteikimo laikas, pasenusi sistema, didelės veiklos sąnaudos, nepakankamas paslaugos prieinamumas ar kitos praktinės problemos.

Kodėl ši problema egzistuoja?

Reikėtų pabandyti nustatyti galimas problemos priežastis ir atskirti problemą nuo galimo sprendimo. Svarbu ne iš karto ieškoti, kokį sprendimą įsigyti ar sukurti, o pirmiausia suprasti, kodėl problema apskritai atsiranda. Siekiant nustatyti tikrąsias priežastis, galima taikyti giluminės analizės metodą – „**5 kodėl?**“ principą, kuris grindžiamas nuosekliu klausimo „kodėl?“ uždavimu (ne mažiau kaip penkis kartus), kol identifikuojama galima giluminė problemos priežastis.

Kas susiduria su šia problema?

Reikėtų įvardinti, kam ši problema daro poveikį. Tai gali būti gyventojai, verslas, darbuotojai, viešojo sektoriaus institucijos, paslaugų gavėjai ar kitos grupės.

Kokį poveikį turi ši problema?

Reikėtų pažymėti, kokio pobūdžio poveikį problema sukelia: socialinį, ekonominį, technologinį, aplinkosauginį ar kelis iš jų. Tai padeda suprasti problemos reikšmingumą ir pagrįsti, kodėl ją reikia spręsti.

Šio žingsnio rezultatas – **identifikuota problema ir nustatytas sprendimo poreikis.**

2 žingsnis. Poreikio ir galimos sprendimo krypties išgryninimas

Šiame etape reikia pereiti nuo problemos prie galimos sprendimo krypties. Dar nereikia tiksliai žinoti, koks konkretus produktas, paslauga ar darbai bus perkami. Svarbiausia – suprasti, kokio pokyčio reikia identifikuotai problemai spręsti. Svarbu ne iš karto ieškoti naujo sprendimo ar galvoti apie pirkimą – pirmiausia reikėtų įsivertinti, kokio pokyčio iš tiesų siekiama ir ar problema galėtų būti sprendžiama neįsigyjant naujo sprendimo.

Reikėtų atsakyti į klausimus:

Kokio rezultato organizacija siekia sprendama šią problemą?

Čia reikėtų aprašyti, kokio pagerinimo organizacija siekia ir kaip šis pokytis padėtų spręsti 1 žingsnyje identifikuotą problemą. Pavyzdžiui, greitesnio proceso, mažesnių išlaidų, patogesnės paslaugos, mažesnio neigiamo aplinkos poveikio, modernesnio technologinio sprendimo ar pan.

Ar šią problemą būtų galima išspręsti be naujo sprendimo įsigijimo?

Reikėtų įsivertinti, ar problema galėtų būti sprendžiama keičiant vidinius procesus, perskirstant ar geriau išnaudojant turimus išteklius, naudojant jau turimus įrankius ar taikant kitus organizacinius pokyčius. Jei atsakymas nėra aiškus, reikėtų papildomai įsivertinti problemos priežastis ir sprendimo poreikį.

Koks sprendimas galėtų padėti įgyvendinti šį pokytį?

Reikėtų trumpai aprašyti galimą sprendimo kryptį ar koncepciją. Tai gali būti nauja technologija, naujas paslaugos teikimo būdas, patobulintas procesas, skaitmeninis įrankis ar kitoks sprendimas. Šiame etape pakanka apibūdinti bendrą idėją – nebūtina detalai aprašyti sprendimo veikimo.

Ar rinkoje egzistuoja panašus sprendimas?

Reikėtų preliminariai įsivertinti, ar panašūs sprendimai jau egzistuoja rinkoje. Jei taip, svarbu pagalvoti, kuo siūloma sprendimo kryptis galėtų skirtis. Tai gali padėti suprasti, ar sprendimas būtų visiškai naujas, ar esamo sprendimo patobulinimas, pritaikytas konkrečiam organizacijos poreikiui. Tai taip pat gali padėti įsivertinti, ar siūlomas sprendimas galėtų turėti inovatyvaus sprendimo požymių.

Šio žingsnio rezultatas – **išgrynintas siekiamas pokytis ir galima sprendimo kryptis.**

3 žingsnis. Sprendimo vertės nustatymas

Šiame etape reikia įvertinti, kokią vertę galėtų kurti siūlomas sprendimas. Vertė gali būti ne tik finansinė. Ji gali būti susijusi su laiko taupymu, paslaugų kokybe, procesų paprastinimu, taršos mažinimu ar kitais teigiamais pokyčiais.

Reikėtų atsakyti į klausimus:

Ar ši sprendimo idėja padėtų spręsti identifikuotą problemą?

Reikėtų įsivertinti, ar sprendimo kryptis ir siekiamas pokytis iš tikrųjų padėtų spręsti pradžioje identifikuotą problemą.

Kokią naudą ji suteiktų?

Reikėtų pažymėti, kokią naudą galėtų sukurti sprendimas: taupytų laiką, mažintų išlaidas, gerintų paslaugų kokybę, supaprastintų procesus, mažintų taršą ar suteiktų kitą naudą.

Šio žingsnio rezultatas – **įvertinta sprendimo kuriama vertė.**

4 žingsnis. Įgyvendinimo galimybės

Šiame etape reikia įvertinti, ar siūlomą sprendimą būtų realu įgyvendinti siekiamam pokyčiui pasiekti. Net jeigu sprendimo idėja atrodo naudinga, svarbu iš anksto pagalvoti apie galimas kliūtis, reikalingus partnerius ir būdus, kaip patikrinti sprendimo tinkamumą.

Reikėtų atsakyti į klausimus:

Kas galėtų apsunkinti inovacijos įgyvendinimą?

Reikėtų įvardinti galimas kliūtis: teisinius ribojimus, finansavimo trūkumą, technologinius iššūkius, kompetencijų trūkumą, organizacijos pasirengimą, rinkos nebrandumą ar kitas aplinkybes.

Kaip būtų galima įvertinti, ar šis sprendimas padėtų pasiekti siekiamą rezultatą?

Reikėtų pagalvoti, kokiais būdais būtų galima patikrinti, ar sprendimas tinkamas. Pavyzdžiui, galima analizuoti kitų organizacijų patirtį, dalyvauti teminėse iniciatyvose, aptarti poreikį su išorės ekspertais, išbandyti sprendimą mažesne apimtimi (pvz., pilotiniu projektu ar bandomąja versija) ar pan.

Ar šio sprendimo įgyvendinimui reikėtų partnerių? Jei taip – kas jie galėtų būti? Reikėtų įvardinti, ar sprendimui įgyvendinti galėtų būti naudinga bendradarbiauti su kitomis perkančiosiomis organizacijomis, perkančiaisiais subjektais, akademinėmis institucijomis, verslo subjektais, ekspertais ar kitais partneriais. Bendradarbiavimas gali padėti geriau suprasti problemą, pasidalinti patirtimi, kartu ieškoti galimų sprendimų ar svarstyti bendro pirkimo galimybę esant tokiems pat ar panašiams kelių organizacijų poreikiams.

Šio žingsnio rezultatas – **įvertintos įgyvendinimo galimybės ir galimos kliūty.**

5 žingsnis. Sprendimo potencialo įvertinimas

Šiame etape reikia įvertinti, ar suformuota sprendimo kryptis galėtų būti taikoma organizacijoje ir kokio masto pokytį ji galėtų sukurti sprendžiant pradžioje identifikuotą problemą.

Reikėtų atsakyti į klausimus:

Ar šis sprendimas galėtų būti pritaikomas organizacijoje?

Reikėtų pažymėti, ar sprendimas galėtų būti realiai pritaikomas organizacijoje.

Kokio masto pokytį sukurtų šis sprendimas?

Reikėtų įvertinti, ar sprendimas sukurtų nedidelį, vidutinį ar reikšmingą pokytį. Tai gali padėti suprasti, ar sprendimas būtų tik nedidelis esamos praktikos pagerinimas, ar galėtų iš esmės pakeisti procesą, paslaugą ar veikimo būdą.

Kokie galėtų būti tolimesni žingsniai sprendžiant šią problemą?

Reikėtų įvardinti konkrečius veiksmus, kurių organizacija galėtų imtis toliau. Pavyzdžiui: peržiūrėti ar pakeisti vidinius procesus, geriau išnaudoti jau turimus išteklius ar sistemas, papildomai įsivertinti problemos priežastis ir poreikį, aptarti poreikį su naudotojais, įtraukti tam tikrų sričių specialistus, bendradarbiauti su kitomis organizacijomis, apsvarstyti galimybę išbandyti sprendimą praktiškai, atlikti rinkos tyrimą, inicijuoti rinkos konsultaciją, įvertinti galimus pirkimo būdus ar pan.

Šio žingsnio rezultatas – **įvertintas sprendimo potencialas**.

Sprendimo apibendrinimas

Užpildžius visus žingsnius, pabaigoje reikėtų trumpai apibendrinti pagrindines išvadas:

Mūsų problema yra – trumpai įrašoma pagrindinė problema.

Siūlomas sprendimas – įrašoma pasirinkta sprendimo kryptis.

Sprendimo kuriama vertė – įrašoma, kokią naudą sprendimas galėtų suteikti.

Galimi pirmieji žingsniai – įrašoma, ką organizacija galėtų daryti toliau.

Šis apibendrinimas gali būti naudojamas kaip pagrindas tolimesnei diskusijai organizacijoje, poreikio išgryninimui, sprendimo tinkamumo įvertinimui ir, jei aktualu, pasirengimui tolimesniems organizaciniais ar pirkimo veiksams.

