

4. Mednarodna konferenca eArh.si

Ljubljana, 20.11. 2019

Pomen managementa inovativnosti in sodobne metode dela z inovacijami:

Primer Marvelovo filmsko vesolje

Prof. dr. Miha Škerlavaj,

Ekonomska Fakulteta UL & BI Norwegian Business School

<http://www.mihaskerlavaj.net>

Inovacije so v modi!

Horizon 2020 (2014-2020)

€ 79,400,000,000



MOONSHOT THINKING



BRING RADICAL INNOVATIVE
SOLUTIONS TO REALITY
(Inspired by Google X)

Univerza v Ljubljani



Rektorjeva nagrada za najinovacijo
Univerze v Ljubljani 2018



北京-清华工业开发研究院
BEIJING TSINGHUA INDUSTRIAL R&D INSTITUTE



Inovacije so tudi tvegane!

Raven posameznikov:

- Meta analiza 39 študij (*Harrari et al, 2016*) o povezanosti med **usvarjalnimi in inovativnimi vedenji pri delu in**
 - **uspešnostjo dela ($r = .55$),**
 - **organizacijskimi 'državljskimi' vedenji ($r = .56$), and**
 - **kontra-produktivnimi vedenji pri delu ($r = -.25$)**

Raven organizacij:

- Meta analiza 42 empiričnih študij med 21.270 podjetji (*Rosenbusch et al, 2011*)
 - Innovativnost je **nizko do srednje visoko pozitivno povezana z uspešnostjo poslovanja ($r = .13$)**
 - **Varianca je ogromna!** (od $-.25$ do $.76$)
- Nizko povprečje & visoka varianca → ključen pomen **vođenja inovacijskih procesov!**

Paradoks inovativnosti

Although most executives agree that innovation is critical for their business ...

84%

Innovation is important to growth strategy

80%

Business models are at risk

... only very few are satisfied with the outcome

6%

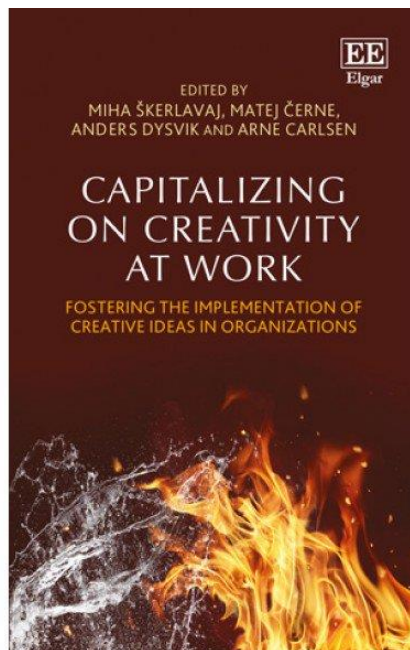
Satisfied with innovation performance

Very few know what exactly the problem is, and how to improve in innovation and R&D

McKinsey&Company | Source: McKinsey Global Innovation Survey, McKinsey analysis

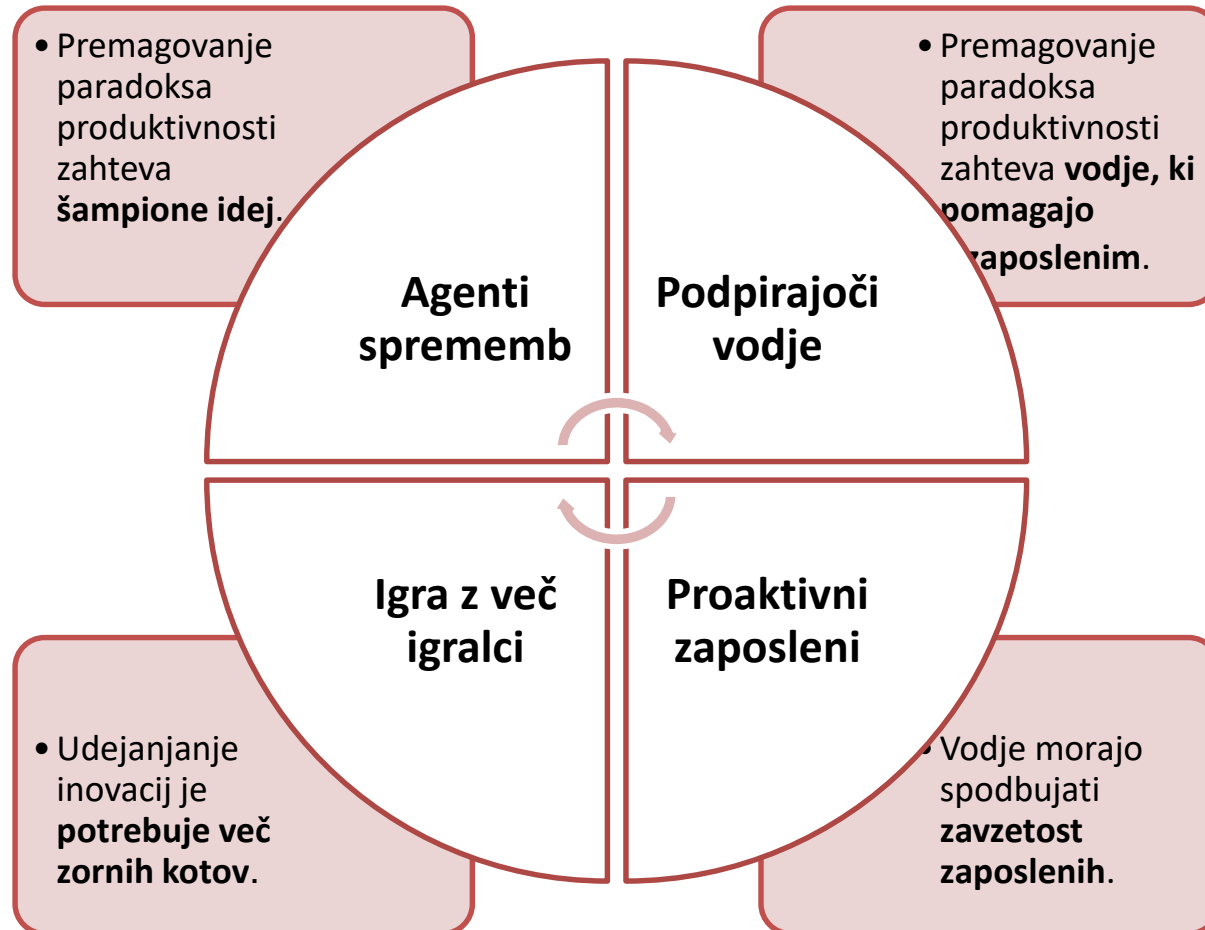
*'Inovativnost zahteva tako **ustvarjanje novih idej** kot tudi njihovo **udejanjanje**. Vendar pa enaki pogoji, ki spodbujajo ustvarjalnost pogosto tudi zavirajo proces implementacije idej.'* (Miron-Spektor, Erez, & Naveh, 2011).

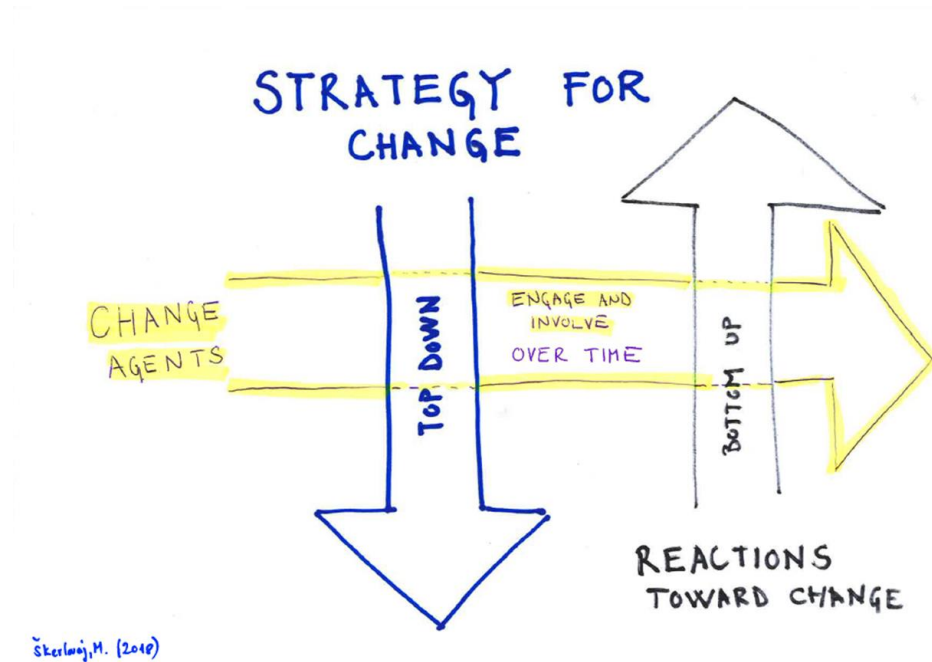
Premagovanje paradoksa inovativnosti



Škerlavaj, M., Dysvik, A., Černe, M., & Carlsen, A. (2016). *Capitalizing on Creativity at Work: Fostering the Implementation of Creative Ideas in Organizations*, Edward Elgar Publishing.

Vodenje inovacijskih procesov

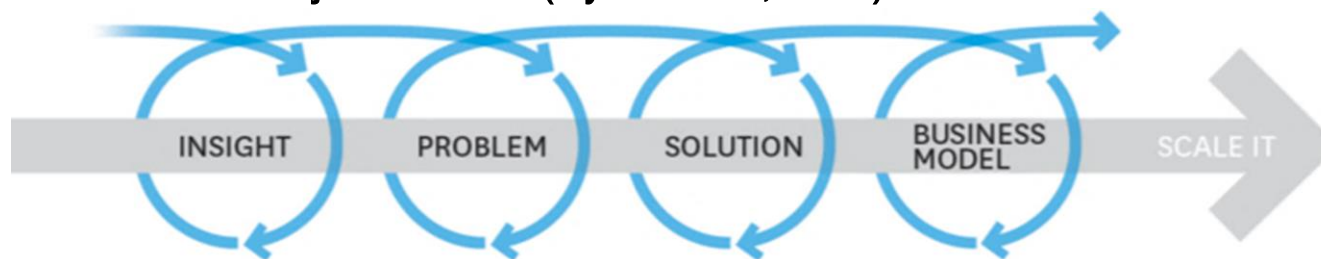




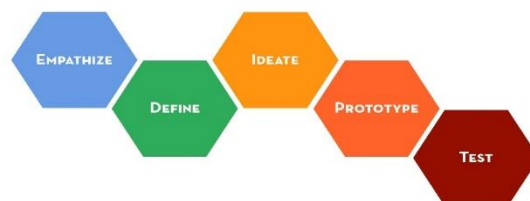
Obvladovanje procesov spreminjanja in inovativnosti pomeni angažiranje in vključevanje zaposlenih!

Inovacijski proces & paradoks inovativnosti

Inovatorjeva metoda (Dyer & Furr, 2016)



Design thinking (Brown, 2008)



Agenti sprememb (Škerlavaj, 2018)



Škerlavaj, M. (2018): From creativity to innovation: Four leadership lessons about capitalizing on high-potential ideas. In Henning Olson, U. & Sasson, A. (Eds): At the forefront, looking ahead, Universitetsforlaget.

Od inovacijskega procesa k inovacijskim platformam

- Ustvarjati, razvijati in uspevati z eno inovativno idejo je dovolj težavno (zaradi inovacijskega paradoksa)
- nove ideje so redko izolirane ena od druge in sledijo svojim inovacijskim potovanjem **v odvisnosti od predhodnih inovacijskih procesov**
- Izziv: **uspeh predhodne ideje vodi k manjši ustvarjalnosti naslednje ideje!**
- Kako gradijo organizacije sisteme za ponavljajoč se uspeh kompleksnih ustvarjalnih projektov **(inovacijske platforme)?**

Harrison, S., Carlsen, A., & Škerlavaj, M. (Avgust/September, 2019): Marvel's blockbuster machine: How Studios balance continuity and renewal. Harvard Business Review.

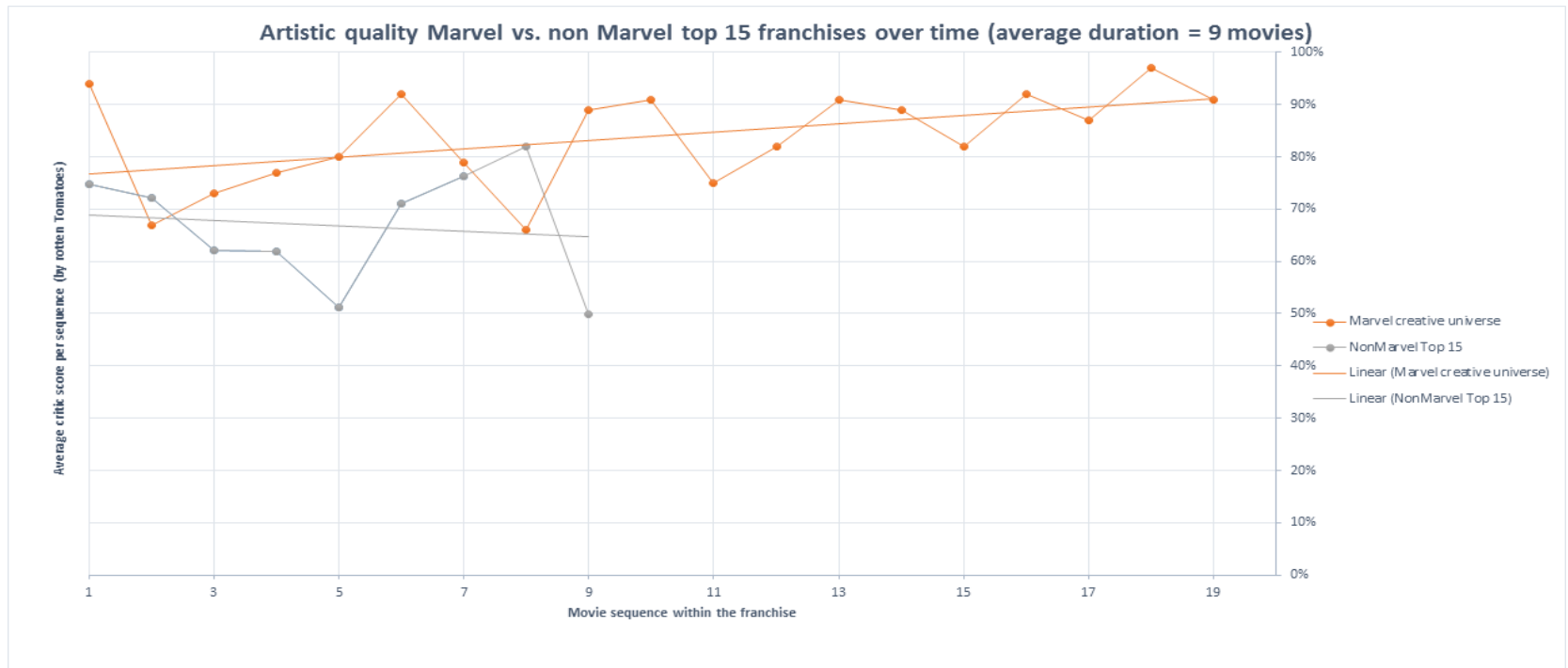
Hit za hitom: Kaj se lahko naučimo od Marvela?



- Primer **Marvel Creative Universe (MCU)**
 - Konsistentno **najuspešnejši** filmski univerzum zadnjih 10 let v **težavni panogi**
 - 20+ filmov, 17+ milijard USD prometa, štirikratnik proračunov, visoka kakovost (ocene kritikov v povprečju 83%, pet filmov nad 90%, 54 nagrad in nominacij na film)
 - **Kompleksni inovacijski projekti:** 2 leti, 2000+ ustvarjalcev, do 24 lokacij

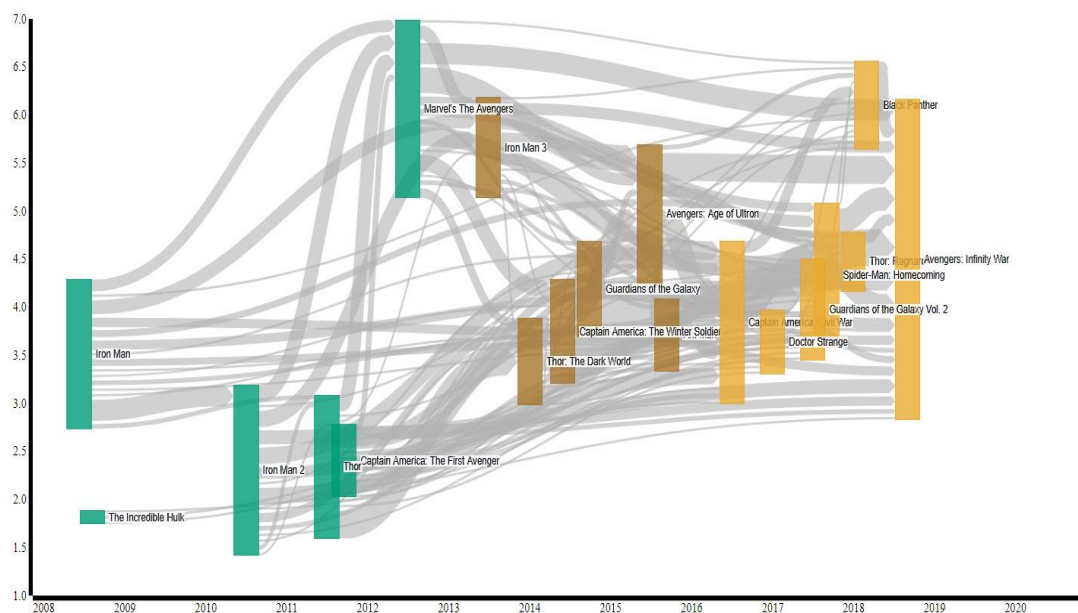
Harrison, S., Carlsen, A., & Škerlavaj, M. (Avgust/September, 2019): Marvel's blockbuster machine: How Studios balance continuity and renewal. Harvard Business Review.

Marvel vs. ostalih top 15 franšiz




Harrison, S., Carlsen, A., & Škerlavaj, M. (Avgust/September, 2019): Universe of Innovation: Lessons from Marvel Studios. Harvard Business Review.

Marvelovo filmsko vesolje



Harrison, S., Carlsen, A., & Škerlavaj, M. (Avgust/September, 2019): *Marvel's blockbuster machine: How Studios balance continuity and renewal.* Harvard Business Review.



Iron Man, the first movie in the Marvel Cinematic Universe, took in nearly \$380 million during its opening weekend.

**MARVEL'S
BLOCKBUSTER
MACHINE**

How the studio balances continuity and renewal

ACTORS

Spencer Harrison Associate professor, HBS/IAS	Arne Carlsen Professor, BI Norwegian Business School	Mika Skerfving Professor, University of Lund
--	---	---

2 Harvard Business Review July-August 2019

3 Harvard Business Review July-August 2019

hbr.org is now full screen Exit Full Screen (Esc)

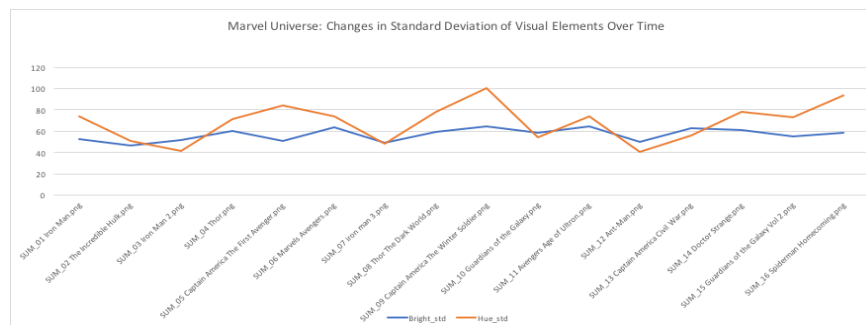
MARVEL

Harvard
Business
Review

Video: Marvel Studios

Metodologija raziskave

- **Proces:** intervjuji (20 na vsak film) z režiserji, ustvarjalci in igralci
- **Produkt:** scenariji (LIWC analiza tona), vizualni podpis filma (Fergusonova metoda vizualne abstrakcije, 20.000 slik na film), omrežna analiza ustvarjalcev in likov
- **Evalvacija:** recenzije kritikov, javnosti, in finančna uspešnost



Harrison, S., Carlsen, A., & Škerlavaj, M. (Avgust/September, 2019):
Universe of Innovation: Lessons from Marvel Studios. Harvard Business
Review.

Ugotovitve

- Marvelova inovacijska platforma **hkrati** zagotavlja **stabilnost in prenavo!**
- Pravilo 1: Zaposlovanje **izkušenih neizkušenih** (uveljavljeni indie režiserji brez izkušenj iz akcijskih mega-hitov)
- Pravilo 2: **Osveževanje omrežja ustvarjalcev in ohranjanje jedra** (glavni izvršni producent Feige, dolgoročne pogodbe s ključnimi igralci; največ 35% enakih ustvarjalcev)
- **Pravilo 3: Imajo pravila, ki so jih pripravljene načrtno kršiti** (spreminjanje likov, kombinacije žanrov, odstopanja med stripi in filmom)
- Pravilo 4: **Spodbujajo radovednost, domišljijo zaposlenih in strank in gradijo skupnost** ('velikonočna jajčka', 'post-credit' scene, pol-prikrite reference in namigi na prihodnje filme za poznavalce)



ALESSI



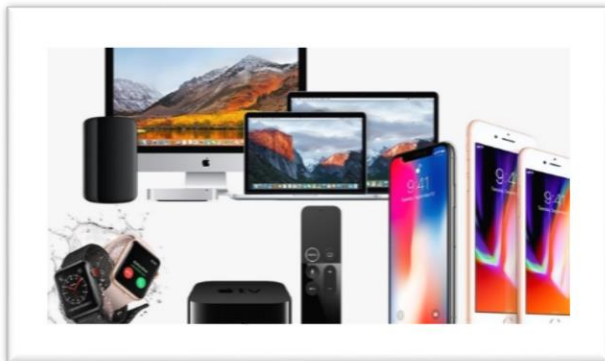
UEFA
CHAMPIONS
LEAGUE



IDEO

Harrison, S., Carlsen, A., & Škerlavaj, M. (Avgust/September, 2019): Universe of Innovation: Lessons from Marvel Studios. Harvard Business Review.

Vesolja inovativnosti



Harrison, S., Carlsen, A., & Škerlavaj, M. (Avgust/September, 2019): *Marvel's blockbuster machine: How Studios balance continuity and renewal.* Harvard Business Review.

Dva obraza inovativnosti: spremembe in stabilnost





@ŠkerlavajMiha

Miha Škerlavaj

miha.skerlavaj@ef.uni-lj.si

www.mihaskerlavaj.net