

# KAKO INOVATIVNI SI UPAMO BITI?

Cenjen in vsekakor koristen sistem nenehnih izboljšav še ne pomeni, da je podjetje tudi inovativno. Do popolnosti izpiliti povprečen izdelek ali poslovni model je nesmiselno in tvegano početje. | **Tonja Zadnik**

Slovenci smo, če verjamemo stereotipu, dosledni in marljivi. Ti dobri lastnosti dajeta krila tudi sistemom nenehnih izboljšav, s katerimi v podjetjih pogosto mahajo kot z dokazom, da so inovativni, da so v toku sodobnosti, da se ne dajo. Sistem nenehnih izboljšav je dejansko koristno orodje, ki z manjšimi ali večjimi popravki podaljšuje življenjsko dobo nekega izdelka ali pa vpliva na večjo ekonomičnost izdelave oziroma prodaje izdelka. Te posege v izdelek ali način njegove proizvodnje pa bi le redko lahko opisali kot dramatične spremembe. Inovativnost pa je navadno dramatična.

Največjo dramo povzročajo drugačni poslovni modeli. Zara, IKEA, Swatch, Ryanair in mnoga druga podjetja so zlati primeri spreminjanja utečenih temeljev poslovanja. Pogledati na isto stvar z drugega zornega kota lahko spravi na kolena velika panožna imena, ki so navajena delati stvari tako, kot to počnejo že desetletja – z večjimi ali manjšimi nenehnimi izboljšavami.

Odgovore, kako je s slovensko inovativnostjo, lahko poiščemo tudi v statistiki, ki na splošno pravi, da so slovenska podjetja najbolj inovativna na področju novih izdelkov in storitev, najmanj pa pri organizaciji vodenja in upravljanja. Po zadnjih podatkih Statističnega urada Republike Slovenije 30

To, da imamo najuspešnejše gospodarstvo potranzijske Vzhodne Evrope, je dobro, a istočasno ne dovolj, saj je Slovenija v primerjavi z državami Zahodne Evrope v povprečju še vedno slabša in manj konkurenčna. **Dr. Peter Kraljič**, dolgoletni svetovalec v družbi McKinsey, poudarja, da je med prvimi desetimi najkonkurenčnejšimi evropskimi državami kar pet majhnih. Če bi si Slovenci zastavili cilj in dolgoročno vizijo, bi lahko stopili ob bok Finski, Švici, Islandiji, Luksemburgu in Danski. »Na lestvico desetih najkonkurenčnejših evropskih držav se bomo uvrstili le, če ne bomo tonili v povprečnost. Primerjati se moramo z najboljšimi,« sporoča dr. Peter Kraljič. Primerjati se z najboljšimi pa pomeni - primerjati se z najinovativnejšimi.

## Desetletni val

»Inovacije so ponovno zasedle sam vrh korporativne agende,« začena nosilni članek zadnje številke revije Harvard Business Review prof. **Rosabeth Moss Kanter**. Kanterjeva na Harvardu že 25 let preučuje inovacije. Ugotavlja, da se navdušenje nad njimi pojavlja ciklično, in sicer približno na vsakih deset let. Zadnji val entuziazma nad inovacijami ravnokar zajema svet.

Pri tem ni odveč poudariti, da inovacije ne zajemajo le novih izdelkov

## Delitev na "tiste, ki v podjetju delajo", in na "tiste, ki se igrajo z idejami", je za inovacije pogubna.

odstotkov slovenskih podjetnikov meni, da je njihovo podjetje inovativno glede na nove izdelke ali storitve, petina ocenjuje, da je inovativen njihov način prodaje, 19 odstotkov vidi svojo inovativnost v novem proizvodnem postopku ali metodi, le 15 odstotkov podjetnikov pa meni, da je njihovo podjetje inovativno glede na novo organizacijo vodenja in upravljanja podjetja.

**Peter Ilgo**, direktor podjetja PCON, ocenjuje, da je ugotovitev iz raziskave Statističnega urada, pa čeprav gre za samooceno vprašanih, dober približek dejanskega stanja v slovenskih podjetjih. Tam, kjer dalj časa primanjkuje inovacij, nastopi potreba po koreniti prenovi poslovanja in procesov. »Če bi bilo vprašanje še ožje, recimo, ali uvajate nove poslovne modele, bi bil verjetno 15-odstotni delež inovativnosti pri vodenju še nižji. In ko bi naprej raziskovali, koliko od teh poizkusov uvajanja novega poslovnega modela je bilo uspešnih, bi verjetno ugotovili, da manj kot polovica.«

in storitev, ampak so inovativni lahko prav vsi elementi poslovanja: prodajni kanali, nabava in distribucija, branding in dizajn, strateški koncepti, organizacija in promocija, povezave in zavezništva, dohodkovni modeli itd. Zlasti inovativni poslovni modeli, ki predstavljajo sicer najmanjši del inovacij, prinašajo daleč najvišjo dodano vrednost in so včasih celo sinonim za poslovno odličnost.

In kaj loči inovativne poslovne modele od tradicionalnih? Peter Ilgo ponuja naslednjo definicijo: izdelek in storitev sta pisana na kožo uporabnika, dostopna po konkurenčni ceni in dobavljiva v nekaj dneh. Da bi podjetju uspelo poslovati inovativno, je seveda nujna prenova vseh elementov poslovanja.

Inovativni poslovni modeli so pod drugačnim imenom prisotni v poslovnem svetu že od nekdaj. Njihov 'izbruh' opazimo ob velikih

prehodih, ki zahtevajo prenovno ali dopolnilno obstoječega poslovnega modela in ponovno zastavljanje ključnih strateških vprašanj: zakaj, kaj, kako, kdo, kdaj. »Vsa slovenska podjetja, ki so 'preživela tranzicijo,' so primeri podjetij, ki so prenovila in uvedla inovativni poslovni model,« meni **dr. Andrej Kovačič** iz Ekonomske fakultete.

#### Ne šefi, ampak vzorniki

**Dr. Mila Božič**, ki vodi Inštitut BE-i, zavod za poslovno odličnost in inovativnost, med najbolj znane tuje inovativne poslovne modele šteje nizkocenovne letalske prevoznike, kot sta Easyjet ali Ryanair. Zlasti internet kot poslovni medij odpira tržno nišo podjetjem z inovativnimi poslovnimi modeli, recimo spletna trgovina enaA in telekomunikacijsko podjetje T2. Peter Ilgo kot primer domačega inovativnega poslovnega modela navaja podjetje Iskra Avotelektrika, kjer se poslužujejo procesnega pristopa k strateškemu načrtovanju. »Njihovi cilji so jasno opredeljeni in razvrščeni po pomembnosti, vodje (managerji) pa postajajo voditelji (leaderji),« pojasnjuje. V takem modelu je organizacijska struktura ploska ali procesna. Ključnega pomena pa so delovni pogoji, ki inovativnost omogočajo oziroma dopuščajo.

Na zahtevo lahko delamo bolj intenzivno, več ali hitreje, nikakor pa ne moremo na zahtevo zbuditi spečih možganov in biti ustvarjalni. Nujni pogoj za razcvet ustvarjalnih misli je pravo delovno okolje. Ne sme biti ne avtokratsko ne povsem razpuščeno, temveč demokratično. To pomeni, da so zaposleni bolj ali manj enakopravni, vodja bolj koordinira kot ukazuje, odgovornost pa nosijo vsi.

»Vodja je gradbenik, voditelj pa arhitekt inovacijskega procesa,« meni Mila Božič. Voditelja v primerjavi s klasičnim managerjem odlikujejo jasna vizija, visoki cilji in dostojanstvo, je oseba, s katero se zaposleni poistovetijo, jo spoštujejo in ji sledijo. Voditelj ne deluje po principu

'push', ampak sledi principu 'pull'. To pomeni, da ga zaposleni prej kot šefa, ki ga morajo ubogati, dojemajo kot vzornika.

Voditelj zaupa vase, zato ambicioznih in uspešnih zaposlenih ne razume kot grožnjo lastnemu položaju. Po definiciji je zato tudi inovacijam bolj naklonjen in v delovno okolje vpne sidra inovacijske klime. Mila Božič mednje šteje: ustvarjalno svobodo, občutek odgovornosti zaposlenih za razvoj poslovanja ter pogum, vrednote in znanje za udejanjanje inovacij.

#### Pasti uvajanja inovacij

»Tudi na področju poslovanja velja, da se zgodovina ponavlja. Iste napake kot naši predhodniki, izvajamo tudi sami,« ugotavlja Rosabeth Moss Kanter. Ena izmed tipičnih pasti v inovacijskem procesu je razdor med zaposlenimi v podjetju. Ker imajo inovatorji, oziroma razvojni oddelek, običajno manj strožje roke in je njihovo delovanje svobodnejše, se lahko ostali zaposleni počutijo zapostavljene. Pogosto prihaja do deljenja na 'tiste, ki delajo' in na 'tiste, ki se igrajo z idejami'. Zato je potrebno paziti, da so inovatorji vseeno vpeti v delovno okolje; če ne gre drugače, naj se udeležujejo vsaj rednih delovnih sestankov, svetuje Kanterjeva.

Pogosta past je tudi slepo sledenje načrtom. Če so zaposleni pohvaljeni le, ko izvedejo vse, kar je bilo za njih predvideno, ne pa tudi takrat, ko morda ne storijo vsega tako, kot so obljubili, temveč kaj spremenijo, lahko to privede do avtomatskega izpolnjevanja ukazov; želja po inoviranju zamira. Že skoraj pregovoren pa je paradoks pri navzkrižju med željo po inovacijah in pomanjkanjem poguma za njihovo realizacijo. »Želimo nove ideje,« pravi vodstvo. Ko jih zaposleni predlagajo, pa jih doleti odgovor: »Kdo vendar dela tako?!«

*Navdušenje nad inovacijami se pojavlja ciklično, zadnji val entuziazma nad inovacijami pa je ravnokar zajel svet.*



Foto: Aleš Maček