

# PREBUDIMO ZMAJA Z INOVACIJAMI V POSLOVNIH MODELIH

Temelj slovenske ekonomije so tradicionalne panoge, v katerih po splošnem prepričanju ni prostora za inovativnost. Napačno razmišljanje! | Matej Černe, Miha Škerlavaj, Marko Jaklič

Vedno večjo konkurenčno prednost tudi v tradicionalnih panogah in podjetjih ponujajo inovacije v poslovnih modelih. Poslovni model podjetja Clayton M. Christensen s soavtorji določi kot seštevek ponujene vrednosti za porabnika, nači-

ugotavlja, da je število novih vstopnikov na seznam Fortune 500 po zaslugi inovacij v poslovnih modelih znatno presežlo vstopnike zgolj zaradi tehnoloških inovacij. Tudi vsi štirje finalisti Kearneyjevega slovenskega izbora najboljšega inovatorja delujejo v tradicionalnih

V Sloveniji tudi panoge, kot je IT, v povprečju izkazujejo dokaj nizko dodano vrednost, ki je manjša od polovice te vrednosti v državah EU15.

na ustvarjanja dobička, ključnih resursov in ključnih procesov. Pri oblikovanju inovativnih poslovnih modelov igrajo poleg tehnoloških inovacij pomembno vlogo netehnološke inovacije. Mark W. Johnson

panogah, ki na prvi pogled nimajo nič skupnega z visokotehnološkimi. Po drugi strani pa imamo v Sloveniji panoge, kot je IT, ki so dolgo veljale za visokotehnološke, a v povprečju izkazujejo relativno nizko dodano vrednost (31.000 evrov, manj od polovice te vrednosti v državah EU15).

Kljub temu pojem inovacij večinoma žal še vedno razumemo kot sinonim za tehnološke inovacije. Tudi Oslo manual, priročnik OECD za zbiranje in interpretacijo podatkov o inovacijah, šele po letu 2005 vključuje tudi netehnološko komponento inoviranja. Netehnološke inovacije pomenijo novo ali izboljšano ustvarjalno kombiniranje proizvodnih dejavnikov, inovacije v storitvah, procesih, vodenju, managerskih prijemih, strategijah, organizaciji ali trženju. So velik neizkoriščen potencial, zlasti za majhna in srednje velika podjetja, ki po inovacijskih dejavnostih zaostajajo za večjimi. Ravno z netehnološkimi inovacijami in tako s preoblikovanjem svojih poslovnih modelov lahko manjša podjetja naredijo preboj brez obsežnih in tveganih vlaganj. V svojem podjetju ne potrebujete kopice visokousposobljenih znanstvenikov, da bi postali inovativni. Treba je le ustvariti možnosti, da bi razmišljali drugače od večine, pritegniti k sodelovanju tudi skupine deležnikov zunaj podjetja, predvsem pa znati ideje uresničiti in komercializirati.

## Odnos do stranke je del kulture podjetja

Poslovni model podjetja Zappos.com se ukvarja z internetno prodajo obutve in oblačil. Njihov poslovni model odlikuje izjemen odnos s strankami. Glavni vir hitre rasti prodaje (od ustanovitve leta 1999 je v letu 2009 narasla kar na milijardo ameriških dolarjev) so bili ponovni kupci, ki jih je kar 60 odstotkov vseh. Pri tem je pomembno vlogo odigralo virusno trženje, s katerim so se prenašala neposredna priporočila zadovoljnih strank. Temelj za njihovo uspešno zadovoljevanje se skriva v kulturi podjetja Zappos. Velik poudarek dajo na skupne vrednote in enkrat letno objavijo Knjigo kulture, ki jo sestavljajo prispevki zaposlenih, v katerih opisujejo, kaj zanje pomeni kultura podjetja. Ključna vrednota je navdušiti stranke z radodarnostjo, ki se odraža skozi odlično storitev. Tako priporočijo tudi blago konkurentov, če česa nimajo na zalogi. Ravno inovativna institucionalizacija kulture podjetja, h



Foto: Dreamstime

Netehnološke inovacije pomenijo novo ali izboljšano ustvarjalno kombiniranje proizvodnih dejavnikov, inovacije v storitvah, procesih, vodenju, managerskih prijemih, strategijah, organizaciji ali trženju. Pogosto odpirajo vrata v svet novih rešitev.

kateri s prispevki v Knjigi kulture vidno prispevajo vsi zaposleni, jih žene v zasledovanje skupnih ciljev in v boljše zadovoljevanje potreb strank.

### Demokracija v korporaciji Mondragon

Zanje sredstva niso kapital, ampak delavna delovna sila in močna socialna struktura. V Mondragonovi industrijski šoli za vajence (ustanovljena 1940) med drugim še zdaj učijo etiko in se vidijo kot pomemben del vzgoje. Podjetje še vedno zelo dobro sodeluje s to izobraževalno ustanovo. Pomembno načelo baskovske korporacije je demokracija – vsak delavec ima glas, delavci izvolijo upravo, sestavljajo tudi nadzorni svet. Lastniška struktura je drugačna kot pri konkurenci. Vsak delavec ob zaposlitvi namreč vложи v podjetje, vložek pa lahko dvigne, ko se upokoji. Razmerje med plačami vrhnjih managerjev in delavcev je 15 : 1 (v ZDA v povprečju 115 : 1). Ustanovili so banko, katere glavni cilj je najti nove službe in zagotavljati tvegani kapital za nove podjetniške ideje; tako lahko vsak, ki želi delati za Mondragon, to stori. Podjetje ohranja dober konkurenčni položaj predvsem z opisano inovativno lastniško in nadzorno strukturo. Ta omogoča delavcem, da so demokratično vključeni v odločanje, zaradi česar delujejo bolj zavzeto, saj vedo, da se trudijo zase.

### Odprto inoviranje

V podjetju IBM so vzpostavili hiter in učinkovit prenos informacij med organizacijo in okoljem. Dandanes se v svetu razpršenega znanja, ki se eksponentno povečuje, ni več mogoče zanašati zgolj na lasten razvoj, ampak je treba kupiti ali licencirati inovacije od drugih. Poleg tega je treba investicije, ki jih podjetje ne izkorišča, izpustiti

## Z netehnološkimi inovacijami in tako s preoblikovanjem svojih poslovnih modelov lahko manjša podjetja naredijo preboj brez obsežnih in tveganih vlaganj.

iz njega (z licencami, spin-offi, skupnim vlaganjem). IBM, čeprav s 40.000 patenti ostaja največji svetovni imetnik patentov, ponuja številne svoje tehnologije razvijalcem, partnerjem in strankam. S tem spodbuja razvoj trga odprtokodnega programiranja in povečuje, krepi tudi svoj trg, kar dolgoročno prispeva k dobrim poslovnim rezultatom. Pomembni sta spodbujanje vseh deležnikov podjetja k podajanju inovativnih predlogov in njihovo upoštevanje, saj vse bolj vključujejo svoje stranke v faze zasnove in razvoja rešitev. Sodelujejo tudi z institucijami in drugimi podjetji, saj nekatere dejavnosti ali določene trge, ki jih v določenem trenutku sami ne morejo pokrivati, prepuščajo svojim pooblaščenim poslovnim partnerjem. Ta primer oriše prednost sodelovanja pred tekmovanjem; če delujemo skupaj, bo končna pogača za vse večja.

Tudi v Trimu po predlogih kupcev razvijajo nove proizvode, skupaj z dobavitelji pa nove materiale. Med Trimovim inovacijskim procesom ekipa moderatorjev spodbuja razmišljanje o izzivih, problemih in možnih izboljšavah. Povezujejo se s centri odličnosti, arhitekti in projektanti, inštituti in izobraževalnimi institucijami. Že za osnovnošolske otroke organizirajo delavnice za spodbujanje inovativnosti, s katerimi vzbudijo zanimanje za to področje in jim približajo podjetje. Za študente vseh smeri so zanimivi letni mednarodni natečaji Trimove raziskovalne nagrade. Pri povezovanju sledijo vodilu, da so vedno dostopni; na internetu, z natečaji, s partnerji na Trimonetu. Zaposlenim podeljujejo nagrado za najbolj noro idejo ter tako spodbujajo ustvarjalno razmišljanje. Koristno je tudi sodelovanje v okviru združenj; tako izmenjujejo najboljše prakse z

elitnimi evropskimi podjetji v Evropski fundaciji za poslovno odličnost. Inovativen je Trimov pristop do povezovanja z vsemi deležniki, kar omogoča molekularna organizacijska struktura, ki jo razvijajo v podjetju. Vsak deležnik, povezan vanjo, v povezavo prinese svoj prispevek.

### Učenje od strank

V podjetju Procter & Gamble so se inoviranja novih proizvodov lotili v povezavi s svojimi strankami; oblikovalci so jih obiskali na domu in jih opazovali, kako čistijo kopalnice. Videli so, da za učinkovito čiščenje zidov uporabljajo metle, zato so »izumili« ročni čistilnik na daljši palici in ga ponudili trgu, čeprav so ankete pokazale, da kupcem v teoriji ideja o takem pripomočku ni všeč. A P&G so se zanesli na svoja opažanja in stranke so njihov proizvod v praksi oboževale. Izplačal se jim je torej drugačen, inovativen pristop k analizi trga v neposredni povezavi s kupci namesto sledenja ustaljenim praksam iz učbenikov.

### Združevanje področij, ki na prvi pogled niso smiselno združljiva

Inovacije na robu (Innovation at the Verge) avtorja Joela A. Barkerja pomenijo novo združevanje dveh poznanih področij, o katerih si doslej nismo mislili, da so smiselno združljive. Za to ni potrebno obsežno vlaganje ali tehnologija, le zdrava pamet in ustvarjalnost. Primeri takih inovacij so pametno blato (zmes vode, gline, organskega molekularnega lepila in natrijevega poliakrilata) namesto plastike; pljučna flavta, ki z zvočnimi valovi lajša boleznijo pljuč, kot je bronhitis, ali viličar, ki je hkrati tehtnica. Ta inovacija je FedExu, globalni logistični korporaciji, skrajšala postopke razkladanja in

nakladanja za polovico: namesto štirih faz lahko to zdaj opravijo v dveh. Televizijskemu programu Discovery prinaša prihodke oddaja Cash Cab, ki pomeni združitev taksi storitev in televizijskega kviza. Z ustvarjalnim združevanjem postopkov, brez katerih ne gre, lahko bodisi prihranimo bodisi ustvarimo več prihodkov.

### Izzivi slovenskega gospodarstva

Slovensko gospodarstvo v prihodnosti zagotovo čakajo izzivi prestrukturiranja, saj bi težko rekli, da izkorišča vse potencialne inovativnosti. Več kot polovica slovenskih podjetij sicer meni, da so inovativna, vendar je delež dodane vrednosti premajhen, sploh v nizkotehnoloških panogah, kjer je za 16 odstotkov manjši od držav EU15.

Za ustvarjanje trajno konkurenčne družbe potrebujemo uspešno izvajanje poslovnih aktivnosti, ki v 21. stoletju niso več rutinske, ampak zahtevajo drugačno, kompleksnejše razmišljanje zaposlenih, kjer učinkovitost ni več ključna. Netehnološke inovacije, ki so (v kombinaciji s tehnološkimi) temelj za gradnjo inovativnih poslovnih modelov, lahko prispevajo pomemben košček v ta mozaik, saj jih je možno ustvariti v vsakem podjetju brez obsežnega materialnega vlaganja. ■

---

*Matej Černe, Miha Škerlavaj in Marko Jaklič raziskujejo inovacije v poslovnih modelih v okviru Ekonomske fakultete in Laboratorija za odprte inovacijske sisteme na Centru odličnosti za biosenzoriko, instrumentacijo in procesno kontrolo (COBIK).*

---