

INOVACIJA – ISKORIŠĆAVANJE PRONALASKA I IDEJE ZA STICANJE PREDNOSTI

Vrlo malo organizacija može opstati bez inovacija. Tačnije, ne možemo se setiti nijedne!

Ovo je široko prihvaćeno mišljenje o značaju inovacija. *Inovacija, eksploatacija novih ideja, je apsolutno neophodna za očuvanje i stvaranje kvalitetnih poslova, uspešnih preduzeća, boljih proizvoda i usluga za naše potrošače i nove procese koji će dovesti do boljeg okruženja.*

Čak i *The Blue Cow*, pab čiji je vlasnik krčmar ponosan na 'očuvanje tradicije', mora da uvodi inovacije s vremena na vreme – zamislite pab bez frižidera, hrane (obroci u pabovima su bili skoro potpuno nepoznati do sedamdesetih godina), kase i shvatićete šta smo hteli da kažemo.

Inovacija dovodi do napretka. Ono što je važno za firme, inovacija može biti i izvor izuzetnog profita. Preduzeća koja ne inoviraju vremenom posustaju, postaju zastarela i gube dobit koju bi ostvarile da idu ukorak s vremenom. Zato za kompanije ima smisla (kao i za bilo koji drugi tip organizacija u javnom sektoru) da razviju sposobnost inovativnosti – i da često budu inovativne.

Pod inovacijom mislimo na 'potpunu eksploataciju koristi od ideja koje su nove za vašu kompaniju'. Neki ljudi misle da biti inovativan znači biti kreativan. Mi se ne slažemo. Sa naše tačke gledišta, uspešna inovacija je ona koja pruža (merljivu) dobit. Što je dobit veća, inovacija je uspešnija. Sve je u *eksploataciji* ideja – ne u posjedovanju ideja.

Obratite pažnju da kažemo kako inovacije podrazumevaju ostvarivanje koristi od ideja koje su *nove za vaše preduzeće*. To je dobra vest! Ne morate da smišljate ideje sami – možete koristiti tuđe ideje. Na primer, vlasnik paba *The Blue Cow* može posetiti izložbu piva, može ručati u novootvorenom restoranu ili popričati sa prodavcem iz pivare i pomisliti, "Ovde bi mogla biti neka dobra ideja. Pitam se da li bi mogla da se primeni u mom pabu?"

Inovacija jeste esencijalna stvar, ali je ponekad i rizik. Postoje slučajevi kada su kompanije podržale inovativne ideje, uložile puno novca i sve izgubile. Neke inovacije su 'visokog rizika', posebno one koje podrazumevaju veliko investiranje u početnu tehnologiju. Rizične inovacije mogu dovesti do značajne prednosti, ali isto tako mogu propasti, ponekad dramatično. Iz ovog razloga, kompanija koja je uspešna u inovacijama može da 'odvoji žito od kukolja' – i odluči koje su ideje dobre za nju, a koje treba odbaciti. Može vas iznenaditi da čujete da biti inovativan znači reći "ova ideja nije za nas". Skoro bez promene, uvek ima više ideja koje su na raspolaganju od ideja koje se mogu iskoristiti. Neke se biraju za implementaciju, a druge se 'ubijaju'. Tajna, naravno, jeste u tome da se podrže najbolje ideje i odstrane loše – lakše reći nego učiniti!

Obratite pažnju da smo koristili primer engleskog paba kao preduzeća koje može postati inovativno. To smo namerno učinili. Mnogi ljudi povezuju inovacije sa naukom i tehnologijom, kao i da je to jedino relevantno za kompanije koje se bave proizvodnjom. To jednostavno nije tačno! Svaka organizacija od paba do dobrotvornog društva ili staračkog doma može biti inovativna. U ovom članku koristićemo reč 'kompanija' ili 'preduzeće' u smislu bilo koje vrste organizacije, uključujući neprofitne, obrazovne ili savetodavne.

Ne želimo da pružimo utisak da preduzeće može biti inovativno na bilo koji način koji mu se sviđa. Često postoje realne prepreke kao što je nedostatak sredstava, loša transportna infrastruktura, suviše vremena potrošenog na birokratiju, nekvalifikovana radna snaga itd. Ali pogrešno je posmatrati ove ograničavajuće faktore kao nepremostive prepreke. Jedna od najinovativnijih organizacija koje smo ispitivali je bio zatvor za ratne zarobljenike u Colditz Castle tokom Drugog svetskog rata. Zatvor je sigurno imao ograničenja ali je nabavio mašinu za štampanje i čak sagradio jedrilicu za letenje! Inovativne kompanije nalaze način da preskoče prepreke.

Ima smisla uložiti vreme u razmišljanje o faktorima koji ograničavaju inovacije u vašem preduzeću. Preduzeća se često oslanjaju na povoljno ili nepovoljno okruženje u regionu gde su locirana. Ostale prepreke inovacijama u kompanijama mogu obuhvatiti slabu marketing strategiju.

O INOVACIJAMA

Ako tim sektora za istraživanje i razvoj u kompaniji iznađe novi način da putnici u avionu budu sigurni prilikom nesreće, a drugi se okoriste njihovom idejom, onda pronalazače ne možemo nazvati inovatorima. Inovacija zahteva da pojedinac ili preduzeće ima dobit od latentnog potencijala ideje. Inovacija, stoga, jeste strategija dobijanja i zadržavanja konkurentne prednosti.

Inovacija može pomoći preduzećima na pet osnovnih načina:

1. Inovacija može omogućiti da se roba i usluge ponude tako da kupci zapaze da je ponuda bolja od konkurencije. Ovo je strategija *diferencijacije*.
2. Inovacija može omogućiti da se aktivnosti preduzeća realizuju jeftinije nego kod konkurenata, te se na taj način smanjuju troškovi. Ovo je strategija *troškova*.
3. Inovacija može omogućiti da se procesi u preduzeću, na primer u lancu nabavke pojednostave, da budu sigurniji i brži, kako bi preduzeće bilo fleksibilno i oportunističko. Ovo je strategija *agilnosti*.
4. Inovacija može omogućiti da se iznađu novi načini prodaje proizvoda, brenda ili usluge. Ovo može povećati ili redefinisati svest o tržištu i pozicionirati proizvod tako da bude viđen kao posebno vredan. Ovo je strategija *pozicioniranja na tržištu*.

5. Inovacija može omogućiti da se osmisli nova formula ili poslovni model za preduzeće. Na primer, internet je ponudio mogućnost bankama i osiguravajućim
6. kompanijama da rade bez potrebe za predstavništvima u High Street-u. U ovom slučaju inovacija je bila u osnovnom poslovnom modelu. Novi načini konstruisanja organizacije mogu otvoriti mnoge mogućnosti. Ovo je strategija *promena paradigme*.

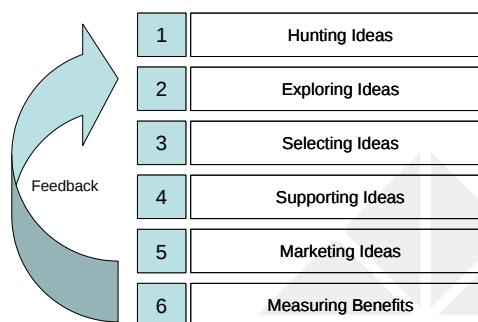
Inovacija može da obezbedi i mnoge male promene koje, zajedno, grade jaču organizaciju (*inkrementalni pristup*). Takođe, inovacija može dovesti do dramatičnih promena, često vođena mogućnostima koje nude nove tehnologije (*radikalni pristup*). Ponekad preduzeća pristupaju potpunoj transformaciji i menjaju mnoge stvari odjednom – ovo zovemo *sistemskim pristupom*.

Inkrementalna inovacija u hotelu, na primer, može biti obezbeđenje modema za goste koji poseduju laptop. Radikalna inovacija može biti instalacija spa kompleksa, a sistemska inovacija bi bila odbacivanje tradicionalnog modela usluge sa pet zvezdica, i preuređenje hotela sa ponudom apartmana za goste koji borave duže vreme. Sve u svemu, lakše je upravljati inkrementalnim inovacijama nego radikalnim i sistemskim.

Kada pogledate inovativnu kompaniju zapažate nešto veoma interesantno. Generalno, kompanija je preduzela niz inovacija koje nisu same za sebe – one su konceptualno povezane. Ovo je lakše zapaziti na primeru. Znamo kompaniju koja servisira protivpožarne aparate. Tokom poslednjih godina proširili su posao i povećali profit. Ako vlasnika pitate kako je to postigao, on će vam reći, "Nismo uradili samo jednu stvar ispravno. Uradili smo nekoliko stvari ispravno. Nabavili smo novu tehnologiju za testiranje aparata, osigurali da svaki deo operacije bude po pravilu, dobili smo ISO 9000 i uveli novu liniju u poslovanju – obuku vatrogasaca kako da obavljaju svoje dužnosti." Obratite pažnju da je kompanija napravila razne inovacije kako bi poboljšala svoje usluge. Bilo koja od ovih inovacija ne bi dovela do bolje usluge – ali, zajedno jesu.

INOVACIJA JE 'PROCES'

Inovacija nije uvek čist proces sa određenim fazama. Već smo spomenuli dve faze – pronalaženje ideja i odlučivanje koje ideje treba prihvatiti. Postoje i druge faze. Kada prvi put dobijete ideju, ona ne mora odmah biti spreman za evaluaciju – mora se prvo razviti. Pošto je ideja razvijena, često u kombinaciji sa drugim idejama, može postati 'predlog' – nešto u šta organizacija može odlučiti da investira ili ne. Jednom kada je ideja izabrana još uvek predstoji veliki posao. Često je potrebno raditi na razvoju i prototipu. Tada se moraju raspodeliti sredstva (vreme i novac). 'Merenje dobiti' će bez dileme uticati na 'izbor ideja' u inovacionom procesu.



Evo šta se dešava kada, na primer, vlasnik *The Blue Cow* paba odluči da inovira tako što će imati srednjevekovno muzičko veče jednom mesečno. Moraće da provede neko vreme u biblioteci pronalazeći informacije šta se događalo u pabovima u srednjem veku, moraće da po antikvarnicama potraži autentičnu dekoraciju, moraće dati malo vremena glavnom kuvaru da savlada tradicionalne recepte iz tog vremena.

To sve zahteva vreme i novac i posao nije završen ako se pab jednom mesečno pretvori u krčmu iz 15–og veka. Setite se, inovacija se sastoji u *korišćenju dobiti* od nove ideje. Tako da marketing, odnosi sa javnošću, cene, briga o mušterijama i stalno poboljšanje doprinose zajedno da inovacija bude uspešna.

Svaka faza je element procesa inovacija. Odvojeno, svaka faza je važna, ali sama po sebi nije inovacija. Pogledajte dijagram. Pomoći će vam da dobijete osećaj za svih šest faza procesa inovacija. Većina faza je pomenuta, ali poslednja faza, 'merenje dobiti' je nova. Mi ne kažemo da je lako izmeriti prednosti koje ostvarujemo implementacijom novih ideja, ali samo zato što je teško ne znači da ne treba pokušati. Proces inovacija nije kompletan dok ne pokušamo da odgovorimo na pitanja: 'jesmo li bili uspešni?' i 'šta možemo naučiti iz ovog iskustva što će nam pomoći da se poboljšamo u budućnosti?'

INOVATIVNA ORGANIZACIJA

Inovativna kompanija izvodi svih šest faza procesa inovacije u mnogim slučajevima. Ne može se dozvoliti da se inovacija uradi samo jednom. Inovativne organizacije i kompanije stalno izbacuju više novih i boljih ideja nego njihovi konkurenti i postižu veću dobit – često po nižoj ceni. Nivo inovacija koji je potreban zavisi od specifične grane privrede u kojoj se kompanija takmiči – mala taksi kompanija, s punim pravom, izvešće inovaciju u oblasti biotehnoških motora. Ovo zbog toga što taksi kompanije mogu imati dobit iz neinovativnih mera (kao što su pouzdanost i usluga) ali osnovna konkurentna prednost biotehnologije je što je ona na ivici nauke koja se brzo razvija. Pametni vlasnici i menadžeri malih kompanija sebi postavljaju ciljeve češćih inovacija, sa većom dobiti od njihovih konkurenata.

Kompanija mora imati izvesne sposobnosti kako bi došla do više novih dobrih ideja nego njeni konkurenti, kao i da bi bila u stanju da ih implementira uspešno. Mora biti sposobna da traga za novim idejama, da razvije embrione ideja tako da se mogu evaluirati, da donese (ponekad teške) odluke, obezbedi pravu podršku, proda ideju i izmeri dobit kao i da utvrdi šta je iz toga naučila. Na osnovu istraživanja koje je sproveo CENTRIM možemo identifikovati šest veština koje zajedno pomažu preduzećima da dostignu visoku sposobnost za inovacije. Ovo znači da oni izvode dobro svih šest faza procesa inovacija i to često, obezbeđujući 'inovacionu prednost' nad konkurentima. Veštine koje su im potrebne su:

- I **Vođstvo u inovacijama**
U ovom poslu, »Inovacija se sprovodi s vrha«.

II Kreativnost

U ovom poslu, *“Svi su ponosni da pomognu preduzeću da postane inovativnije”.*

III Velika očekivanja

U ovom poslu, *“Svi očekuju da imaju svoju ulogu u procesu inovacija”.*

IV Jasno donošenje odluka

U ovom poslu, *“Donose se odluke na vreme, konačne, bazirane na činjenicama, sveobuhvatne i razumljive o tome koje ideje treba podržati a koje ne”.*

V Uspešno vođenje projekta

U ovom poslu, *“Dobri smo u sastavljanju tima i organizovanju da se svaki zadatak obavi kreativno i uspešno”.*

VI Procesi koji olakšavaju

U ovom poslu, *“Postoje procesi koji olakšavaju da se inovacije uspešnije izvedu”.*