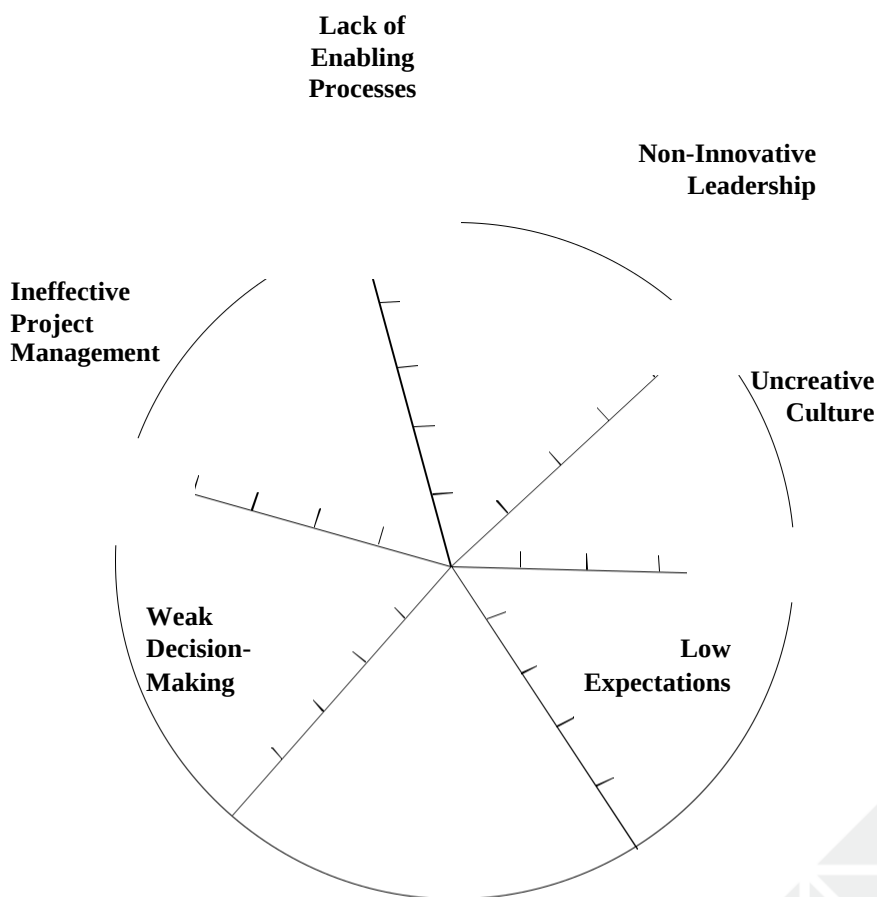


RAZVOJ INOVACIJA I KONTINURANIH UNAPREĐENJA U KOMPANIJI

U nameri da vlasnicima i menadžerima kompanija pomognemo da odgovore na pitanje, 'kako možemo biti inovativniji?' definisali smo šest inovacionih **blokada** – prikazanih u donjem dijagramu. To je ustvari odsustvo ovih šest veština koje smo počeli da proučavamo. Blokada je 'sve što sprečava vašu kompaniju da u potpunosti realizuje svoj inovacioni potencijal'. Ako smo identifikovali precizno inovacione blokade u kompaniji, možemo da se fokusiramo na 'deblokadu'.

Stavite rezultate svoje kompanije na šemu - ne zaboravite da ih obrnete oduzimajući rezultat od maksimuma – što je 5. Na primer, ako u nekoj oblasti vaša kompanija ima 4, obrnuto bi bilo 1 ($4 - 5 = 1$), a ako ima 1 obrnuti rezultat bi bio 4 ($1 - 5 = 4$).



Blokada 1: Ne-inovaciono vođstvo

U inovativnoj kompaniji lider je doneo odluku da njegov ili njen posao zahteva da ona/on nađe ličnu inspiraciju i kreira uslove koji će kompaniji omogućiti da dostigne najviši nivo protoka vrednih inicijativa – što znači da će implementirati više dobrih ideja nego drugi u sličnom poslu.

Kada je vođstvo ne-inovativno može se desiti da se kompanijom dobro upravlja sa drugih strana. Na primer, neke kompanije stavljaju naglasak na konzistentnost i rad po standardima (ne očekuje se od pilota aviona da budu inovativni!). Ne moraju sve kompanije da budu inovativne sve vreme i inovacija, sama po sebi, jeste samo deo uspešnog upravljanja kompanijom.

U inovativnom preduzeću lideri moraju reći zaposlenima (i to često) da veruju kako je inovacija važna. Takođe, moraju da podrže ljude koji teže da budu inovativni i da promovišu neobične projekte. Inovativni lideri treba da naprave 'inovacionu agendu' – da svima u kompaniji kažu "evo gde treba da uvedemo inovacije". Oni bi trebalo da opišu potrebe i mogućnosti i da fokusiraju svoje napore na napredak u definisanju 'prostora za mogućnosti'. Uloga je lidera da postavi inovaciju unutar konteksta (to znači da pokaže gde je mesto inovacije u razvojnim planovima kompanije), uključujući strategiju, dostupnost finansija i sredstava. Drugim rečima, lideri pokazuju kako inovacija podržava druge stvari koje kompanija mora da radi.

Obično vlasnik ili viši menadžer mora da preuzme vođstvo u kompaniji – niko drugi nema 'snagu' da odredi pravac kompanije. Ovo zahteva da postupa kao šampion, uzor i facilitator inovacija. Nedovoljno je da lider teži da lično bude jedini izvor inovacija (osim u veoma malim kompanijama) jer to slabi sposobnost za inovacije u organizaciji kao celini – lideri moraju navesti mnoge ljude da učestvuju u procesu inovacije.

Lideri se savetuju da budu ono što jesu, da dele svoja osećanja i dileme i da imaju kolegijalan stav prema zaposlenima – da aktivno učestvuju u procesu inovacija. I zaista, može se desiti da lider postane junior član tima ili da samo doprinosi inovacionoj inicijativi koju vode zaposleni koji su po rangi niži od njega. Trebalo bi da ohrabre zaposlene da učestvuju i da imaju visok nivo angažovanja.

Lideri inovacija treba da se zalažu da je inovacija ključni element poslovnog uspeha. Njihov stav treba da bude da žele da kažu 'da' svemu što je razumno. Ne sme biti sumnje da je lider i navijač, i direktor i glavni učesnik procesa inovacije.

Blokada 2: Nedostatak kreativnosti

U organizacijama kojima nedostaje kreativnosti ljudi ne vide inovaciju kao deo svog posla. Oni možda marljivo obavljaju svoje dužnosti, ali nisu motivisani za nove ideje.

Inovativne organizacije imaju etos ili kulturu koja je kreativna. One su u isto vreme okrenute ka ljudima i praktične. One navode ljude da se angažuju i investiraju svoju energiju kao bi pomogli kompaniji da nađe, razvije i isproba nove ideje.

U inovativnim kompanijama svi će pružiti podršku ljudima sa novim idejama. Naročito je važno da se izbegne prebacivanje onima čije ideje nisu uspešne (opšte prihvaćena karakteristika) jer teškoće se moraju sagledati kao problemi za rešavanje, a ne kao lična kritika (pod pretpostavkom da su zaposleni o kojima se radi radili marljivo i angažovano). Kao što je rekao jedan menadžer male inovativne kompanije, "odлучili smo da zatremo kulturu kritikovanja. Ako neko pogreši i to prizna, onda nema gomilanja krivice već on ili ona mora pomoći kako bi se utvrdilo šta se desilo i kako bi to sprečili u budućnosti".

Važno je da ljudi osećaju da je njihov doprinos vredan. Jedna kompanija je smislila neobičan način da to uradi: "želeli smo da se svi zaposleni osećaju kao deo kompanije — svi, uključujući vozače kombija, imaju vizit karte." Ovakve inicijative se ne mogu fabrikovati — treba da proizađu iz stvarnog poštovanja menadžera za zaposlene.

Predanost oslobađa entuzijazam koji se može usmeriti ka inovacijama i dobiti na taj način 'energetska snaga'. Mi verujemo da visok nivo predanosti pomaže da se smanji rizik povezan sa inovacijom jer ljudi neizbežno podržavaju inicijative kroz osujećivanje.

Kultura 'izolovanosti' je naročito važan faktor spoticanja jer smanjuje protok informacija od instituta kao što je univerzitet, kao i od kompanija. Kada kompanija vapi za idejama, to umnogome čini inovacije težim.

Blokada 3: Mala očekivanja

Očekivanja su veoma važna u kreiranju ponašanja ljudi. Ako neko u kompaniji misli, "nije moj posao da dam nove ideje ili pomognem da dođe do promene" onda postoji mala verovatnoća da će ona ili ona igrati važnu ulogu u procesu inovacija. Preduzeća verovatno pati od blokade 'malog očekivanja'.

U inovativnim kompanijama postoji očekivanje u odnosu na *sve zaposlene* da će inovacija biti ključni aspekt njihove uloge. Često inovativne firme koriste Upravljanje po ciljevima— Management by Objectives (MbO) sistem kao bi uveli inovacije. Postavljanjem zvaničnih ciljeva kako bi došlo do inovacija, napor se fokusiraju i angažuju se sredstva za razvoj novih ideja. Kao dodatak tome, MbO obezbeđuje monitoring i disciplinu u radu.

Nije dovoljno da vlasnik preduzeća ili menadžer očekuje inovativnost od zaposlenih. Svi koji su uticajni (pa i ključni radnici) moraju da poštuju one koji teže da budu inovativni. Drugim rečima 'neformalnost' organizacije mora da podrži inovacije. Ovo čini legitimnim, ohrabruje i naglašava da zaposleni treba da budu inovativni — na svakom nivou.

Ima smisla da inovacioni ciljevi budu inkorporirani u ukupne ciljeve i sistem nagrađivanja jer je nagrađivanje inovacija veoma važno. Malo kompanija daje

luksuzne poklone kao nagradu za inovacije; generalno, naglasak je na davanju počasti onima koji igraju važnu ulogu u procesu inovacija.

Blokada 4: Loše donošenje odluka

Skoro uvek postoji više stvari koje je moguće uraditi nego što ima vremena i sredstava. Zato treba napraviti izbor i neke od predloga za inovacije treba staviti u kategoriju 'nije za nas'. O odluci o tome koji inovacioni predlog prihvatiti treba dobro razmisliti, uzeti u obzir činjenice i potrebni su odlučni ljudi koji znaju gde stoje.

U inovativnim kompanijama važne odluke se donose kako bi podržale izabrane inovacione inicijative. To je jedan od najvećih izazova od svih aktivnosti u upravljanju inovacijama iz sledećih razloga:

Prvo, mogući rezultat i posledice nekih odluka su nepoznate i špekulativne (nesigurnost).

Drugo, donosioci odluka možda nisu u najboljem položaju da procene relevantne faktore (kompleksnost).

Treće, mogućnost za donošenje odluka može biti vremenski ograničena (urgentnost).

Poslednje, može biti potrebna koalicija podrške (otkup akcija).

Može biti korisno karakterisati odluke po stepenu kompleksnosti, neizvesnosti, urgentnosti i potrebe otkupa akcija od stejkholdera. U okviru svake od ovih kategorija može biti problema kao što su, između ostalog, neprepoznavanje potrebe za donošenjem odluka, nedostatak sposobnosti ili informacija i/ili profil rizika koji se može izbeći. Do određene mere ove teškoće su neizbežne, iako informacioni sistemi, metodologije koje su podrška donošenju odluka, veća sredstva, procena radne snage i upravljanje rizikom mogu smanjiti te teškoće.

Važno je imati dobre informacione sisteme kako bi oni koji donose odluke imali informacije na vreme, konačne, bazirane na činjenicama, sveobuhvatne i razumljive tako da mogu da stvore kompletnu sliku o stvari o kojoj donose odluku i specifičnim zahtevima.

Pouzdan sistem donošenja odluka omogućava informatorima, stejkholderima i donosiocima odluka da istraže opcije i donesu odluku koja se može braniti. Ovo zahteva procenu situacije, izvođenje analiza, inkorporaciju podataka, razvoj scenarija, predviđanje neočekivanih situacija i pravljenje jasnih odluka.

Kao što je jedan menadžer prokomentarisao, "doneti dobru odluku je jedno – doneti dobru odluku u pravo vreme je nešto sasvim drugo". Brzina donošenja odluke može biti od vitalnog značaja kako bi se dobila prednost zbog brze akcije kad je u pitanju inovacija proizvoda (inovacija na robu ili uslugama koje se prodaju) i kako bi

organizacija dobila maksimum dobiti od procesa inovacija (to je inovacija u načinu na koji se stvari obavljaju).

Blokada 5: Neuspešno upravljanje projektom

U inovativnim kompanijama ideje se uspešno transformišu u akcione programe ili projekte. Kao što je jedan menadžer rekao, "daleko je lakše dobiti ideju nego je realizovati".

Jednom kada je ideja dobila podršku onih sa sredstvima da može biti implementirana, treba da postane 'projekat'. Ne upravljaju sve kompanije uspešno projektima. Možda ne naprave plan odvijanja projekta, ne izaberu pažljivo članove tima, ne služe se pravilima upravljanja preprojektima ili zanemaruju neka druga važna polja upravljanja projektima.

Pravila upravljanja projektom su potrebna kako bi se organizovali zadaci. *Upravljanje programom* obezbeđuje proces za postizanje velikog broja ciljeva uključujući brojne projekte. *Pravila rada* definišu sadržaj i polje delovanja i način da se posao podeli na manje celine koje će izvesti radne grupe, matriks timovi, organizacione jedinice i/ili ad hok grupe. *Definisanje vlasništva* je potrebno kako bi se odredile odgovornosti i ovlašćenja pojedincima i, ređe, grupama. *Monitoring* se koristi da bi se proverio učinak i identifikovalo gde su potrebne dodatne inicijative.

Često se dešava da jedna grupa u kompaniji razvije novu ideju, a onda dođe trenutak kada drugi moraju da budu uključeni jer inovacija mora da zameni aktivnosti koje se već odvijaju. Uspešan transfer (inovativne inicijative) u praksu može biti praćen teškoćama. Na primer, u proizvodnom okruženju, može biti gundanja zbog nedostatka vremena za prilagođavanje, neadekvatnog dizajna za proizvodnju, problema sa alatima i slično. Uključivanje u distribicioni lanac ili predstavljanje glavnom kupcu je deo procesa inovacija u kome često dođe do greške. Neophodno je imati strategiju predstavljanja koja uključuje marketing, prodaju i logistiku. Uključivanje može biti zahtevno, može zahtevati dosta sredstava i mnogobrojne, osmišljene i koordinirane aktivnosti.

Blokada 6: Nedostatak olakšavajućih procesa

Procesi su nizovi aktivnosti. Ako ne postoje pravi procesi onda do inovacije neće ni doći. Na primer, ako kompanija nema proces učenja šta najbolje kompanije u sektoru rade, onda prva faza inovacionog procesa, traganje za idejama, mora biti ograničena.

Važno je osigurati da načina na koji je organizacija struktuirana pomaže, a ne odmaže inovacijama. Generalno, kompanije moraju da razmisle o korišćenju jednog ili više od ovih pet principa. To su: (1) razvoj organizacije koja se bazira na timu, (2) unapređenje lateralnih veza (posebno vezano za procese), (3) korišćenje ad hok timova, (4) poravnanje struktura i (5) formiranje partnerstva sa drugim organizacijama. Svaki od ovih načina organizacije može podržati proces inovacija ali svaki zahteva posebne procese.

Mnogi tradicionalni aspekti u okviru organizacije sprečavaju inovacije. Ovo obuhvata preteranu formalnost, sporo donošenje odluka, nedostatak horizontalne uprave i preteranu 'balkanizaciju' (strategije formulisane od strane malih jedinica na štetu celine).

Procesi za nove proizvode i/ili procesi razvoja moraju biti brzi, efektni i uspešni. Sedam faza su:

Identifikacija - 'pronalaženje' mogućnosti i prepreka.

Kreiranje – otkriće ideje koja može biti originalna, neiskorišćena, korišćena u drugom kontekstu ili koju je moguće kopirati.

Predanost – strateški proces donošenja odluka koji kombinuje raspoređivanje sredstava i 'prikupljanje političke volje'.

Razvoj – proces transformisanja ideje u proizvod koji se može prodati, sa svime što to podrazumeva — uključujući razvoj sredstava.

Evaluacija – tekući proces donošenja odluka koji je formalizovan da definiše trenutke odluke.

Pozicioniranje – donošenje odluka o tome kako postaviti proizvod na tržište. Ovo se tiče razvoja, pakovanja i slično.

Uvođenje u praksu – prepuštanje operativnom delu preduzeća.