



Gary Hamel osnivač je i predsjednik uprave Strategosa, konzultantske tvrtke usmjerene na strateško planiranje. Profesor je strateškog menadžmenta na London Business School. Suradnik je magazina Harvard Business Review, Fortune i Wall Street Journal u kojima često objavljuje svoje tekstove. Autor je best-selera Competing for the Future.

Inovacije: put do novih vrijednosti Gary Hamel

Kako se stvaraju nove vrijednosti, odakle dolaze? Navedeno pitanje jedno je od onih prividno jednostavnih koje nas često ostavlja bez pravoga odgovora, kao kada nas djeca pitaju o bebama koje dolaze na svijet. Dakako, odgovore s naputcima o tome kako ostvariti povrat na ulaganje ili povrat na imovinu već imamo spremne, iako nam oni više govore o preraspodijeli prihoda nego li o stvaranju nove vrijednosti. Pod pojmom "nove vrijednosti" podrazumijevamo istinski nove izvore bogatstva: prihode od novih kupaca koji kupuju proizvode ili usluge za koje jučer nisu znali da postoje a danas bez njih više ne mogu živjeti. Prihodi ostvareni povećanjem tržišnog udjela ili akvizicijama nisu nova vrijednost.

Jednostavnim zadovoljavanjem tržišnih potreba stvaranje nove vrijednosti nije moguće. Primjer su nam revolucionarni proizvodi nastali u prošlosti. Da li su kupci automobila rekli 1983.g. upravi Chryslera da žele kombi sa sklopivim sjedalima? Da li su kupci rekli upravi Sonya da žele prenosivi kazetofon? Naravno da nisu! U BBCu su, kao i u drugim velikim televizijskim kompanijama u SAD-u, smatrali da ne postoji tržište koje bi prihvatilo 24-satno prikazivanje vijesti. Bill Turner je prvi povezo novosti tog vremena - malu priručnu kameru, jeftin pristup satelitskom prijenosu i činjenicu da zaposleni ljudi više ne stižu pogledati poslijepodnevne vijesti. Kombinaciji je još pridodao ideju da bi neprekidno emitiranje vijesti moglo biti interesantno... Kombi, walkman i CNN su uspjele inovacije koje nisu samo odgovorile na potrebe tržišta... stvorile su nove potrebe koje su kupci tek trebali prepoznati.

Navedeno govori u prilog činjenici da u Novoj ekonomiji tržišne nagrade pripadaju kompanijama koje stalno inoviraju: stvaraju nove poslovne modele i proizvode temeljene na promjeni tehnologije, demografskih prilika i potrošačkih navika. Novi poslovni modeli, u pravilu, uništavaju stare, što znači da stvaranje novih vrijednosti predstavlja prijetnju tradicionalnom, nemaštovitom načinu poslovanja. Nikada prije životni ciklusi strategija nisu bili kraći, i nikada prije liderstvo unutar pojedine industrije nije manje vrijedilo. Nazovimo to prvim zakonom Nove ekonomije: **kompanije koje ne inoviraju zbog inovacija će biti uništene**. Inovativne strategije su jedini način za usklađivanje sa stalnim promjenama.

Nužnost inovacija

Primjeri iz prakse pokazuju da neka poduzeća instinktivno osjećaju važnost inovacija. Npr. Charles Schwab i njegov izlet u nepoznato na Internet. Kada je bivši agent za prodaju građevinskog materijala shvatio da je trgovanje putem Interneta budućnost, suočio se s izborom:

1. uključiti se u trend za kojeg "osjeća" da je budućnost;
2. postati žrtvom neke male internetske tvrtke koja će se prva uključiti u sektor;

1995. godine grupa tehnologa unutar kompanije Charles Schwab prezentirala je menadžerima mogućnosti Interneta. Isti su odmah shvatili da nova tehnologija može značajno unaprijediti odnose i poslovanje sa klijentima. Počeli su ulagati u razvoj internetskog poslovanja čak i prije nego se pojavila agresivna konkurencija drugih internetskih posrednika. Predanost cilju - i ustrajnost... korištenje prototipova za smanjivanje rizičnosti pokusa - osigurala je Schwabu istaknuti položaj u industriji trgovanja putem Interneta.

Kompanija Charles Schwab danas nadzire više od 30 posto industrije trgovanja dionicama putem Interneta. Izjednačili su se sa kompanijom Merrill Lynch po tržišnoj kapitalizaciji iako su 1995.g. bili više nego dvostruko manji. A Merrill Lynch...? Sve do nedavno digitalno poslovanje kao važan trend za njih nije postojao...

Za inovacije nikada nije kasno

Kao što Charles Schwab nije novo-osnovana kompanija, tako ni inovativnost nije rezervirana samo za Internet tvrtke ili stanovnike Silicon Valleya. Inoviranje je prirodni proces, prikladan za svaku kompaniju, bez obzira na biznis kojim se bavi, starost ili lokaciju.

Na pitanje: "može li stogodišnja kompanija inovirati poput mladih tvrtki?" odgovor je pozitivan. Glavni preduvjet jesu:

- spremnost na preispitivanje starih, općeprihvaćenih uvjerenja;
- odricanje od strategija baziranih na navikama;
- uključivanje svih zaposlenika u proces pronalaženja novih tržišta i novih prigoda koje obećavaju nove izvore bogatstva;

Jedan od primjera je kompanija *PECO Energy Corporation* - starog imena *Philadelphia Electric Company*. PECO je osnovana daleke 1881. godine kao komunalno poduzeće, jasno definirane strategije i djelokruga interesa. Kompanija je dugi niz godina uspješno poslovala. Međutim, u lipnju 1997. godine, usprkos uspjehu, započeli su proces preoblikovanja svoje poslovne strategije sa namjerom bolje prilagodbe novonastaloj okolini u kojoj su zamijetili trend deregulacije javnog sektora.

Pripremajući se za nove uvjete, PECO je uočila svoju ključnu kompetenciju - *sposobnost upravljanja glomaznom infrastrukturom*. Kompetenciju su razvili desetljeće ranije, kroz krizu i nastojanje da nuklearnu elektranu Peach Bottom, u njihovom vlasništvu, usklade sa državnim propisima. U procesu prilagodbe, PECO je dokazano razvila sposobnost da "problematične elektrane" dovede do visoke učinkovitosti uz niske pogonske troškove.

PECO je tako počela uočavati prilike u tržišnim nišama koje su ostale kompanije smatrale visokorizičnim. Zacrtili su si put kojim konkurenti nisu bili spremni kročiti - preuzimanjem odgovornosti za upravljanje ekološki opasnim nuklearnim elektranama na siguran i učinkovit način. Ubrzo su kupili tri elektrane koje su godinama bile na prodaju - uključujući i reaktor na zloglasnom *Three Mile Islandu* u Pennsylvaniji, kojega su kupili za 23 milijuna US\$ - što je popriličan popust s obzirom na njegovu knjižnu vrijednost od 640 milijuna US\$.

Strategija upravljanja opasnim elektranama samo je jedan od elemenata u širem djelokrugu inovacija. PECO-ovi timovi tražili su prilike izvan svoga

tradicionalnoga tržišta. Primjer: PECO je klasičnu žicu kojom se dostavlja električna energija do potrošača definirao kao cjevovod velikog kapaciteta za prijenos informacija. Kompanija je na taj način nadogradila osnovnu djelatnost (mreže za prijenos električne energije) kako bi razvila novu komunikacijsku platformu. U prvoj godini implementacije strategije instalirali su 44 tisuće kilometara telekomunikacijskih vodova velike brzine i potpisali ugovore s preko 100 tisuća telefonskih korisnika. Danas nastoje povezati instalacije za struju, plin, telefon i kablovsku televiziju, kako bi svojim korisnicima pružili objedinjenu uslugu.

Tri znaka

Koji su to obrasci koji guše inovativnost kompanija? Najčešće, *uspjeh u prošlosti... isprobani modeli koji su se u prošlosti pokazali učinkovitim.*

Razumljivo je da uspješne kompanije nerado mijenjaju svoje isprobane poslovne modele. Međutim, s vremenom svaki poslovni model i svaka strategija zastarijevaju - u današnje vrijeme brže nego ikad. Uistinu, životni vijek uspješnih poslovnih strategija znatno se skraćuje, od jednog pa i više desetljeća u doba industrijalizacija do nekoliko mjeseci u današnjem informacijskom društvu. Nekada je kvalitetan proizvodni program mogao kompaniju podržavati cijeli jedan naraštaj, danas, *Mooreov zakon* (snaga i brzina kompjutera udvostručuju se svakih 18 mjeseci) određuje okvir životnog ciklusa strategija koji se mjeri u mjesecima, a ne u godinama.

Kako kompanija može saznati da njena današnja uspješnost počiva na staroj slavi? Treba razmotriti tri nove činjenice:

1. *Sve je roba.* Svaki je novi proizvod ili usluga roba za prodaju. Ne tako davno mobilni su telefoni koštali 100 dolara; danas će vam tvrtke dati mobilni telefon kako bi vam prodali svoje usluge. Slično tome, i sama je telefonska usluga

postala potrošna roba: tradicionalne telekomunikacijske tvrtke nastoje osigurati što nižu cijenu pristupa telefonskoj vezi dok u isto vrijeme novonastale internetske kompanije nude besplatne međugradske pozive kako bi privukle korisnike na svoje portale generirajući prihode oglašavanjem.

2. *Nije moguće predvidjeti buduće trendove.* Planiranje je uglavnom beskoristan posao i to iz najmanje dva razloga:

- zato što minimalne promjene u ključnim varijablama tijekom vremena stvaraju ogromne razlike u konačnom rezultatu;
- tradicionalno planiranje preslikava pretpostavke prošlosti u budućnost, stvarajući tako osjećaj lažne sigurnosti koji se zatim povezuje sa trenutno postojećim, uspješnim poslovnim modelima.

Primjer iz automobilske industrije: godinu prije nego što je Ford na tržište izbacio terensko vozilo, čuveni *Sports Utility Vehicle*, stručnjaci su objavili planirane projekcije postojanog rasta prodaje minikombija i obiteljskih limuzina. Naravno da su potpuno pogriješili. Svaka industrija temelji se na istom načelu: ne možete voziti naprijed gledajući u retrovizor.

3. *Uzaludno je sjediti i čekati nadahnuće.* Pretpostavimo da je ispravna tvrdnja po kojoj su velike kompanije izgrađene na jednoj briljantnoj ideji... Slijedi pitanje: odakle će doći sljedeća briljantna ideja? Zavaravati se sjajem trenutnog uspjeha može biti kobno. Kompanije koje se temelje na jednoj pravoj ideji slične su mrtvim zvijezdama na nebu - unatoč sjaju, jezgre su im hladne. Uporno zadržavanje izvornog poslovnog modela sigurno vodi u propast.

Stvaranje inovacijske klime

Poduzeća se ne bi trebala oslanjati samo na iznenadna nadahnuća ili sretna otkrića. Inovativno okruženje se svjesno stvara - ako je poduzeće spremno na odricanje:

- odricanje od starih pravila;
- odricanje od starih navika;
- odricanje od običaja i tradicije;

Potrebno je razumjeti činjenicu da dostignuća prošlosti umanjuju fleksibilnost i prilagodbu budućnosti... zbog uhodanih načina postupanja podcjenjuju se ili zanemaruju nove ideje suprotne postojećim pravilima. Jučerašnji ciljevi danas postaju čimbenici ograničenja usmjeravanjem na poznato, namjesto otvaranja novom. Klice velikih ideja prisutne su u svakoj organizaciji; problem je u tome što organizacijski "imunološki sustav" te ideje vidi kao "strana tijela" kojih se mora riješiti.

Inovacije je potrebno raščlaniti na sastavne dijelove. Tri su načina poticanja inovacija u poduzeću:

1. Imajte na umu da se inovacije ne mogu planirati.

Današnja su poduzeća još uvijek opterećena starim pravilima i poslovnim modelima... dominira uvjerenje da se strateške odluke donose na isti način na koji se ispunjava podsjetnik. Istina je posve drugačija. Inovativno nadahnuće sa ne može planirati i teško da će se dogoditi na sastanku uprave. *Nokijina* ludo uspješna ideja o promjenljivim maskama mobitela u duginim bojama nije nastala u uredu nekog menadžera ili na radionici strateškog planiranja... rodila se jednoga poslijepodneva na plaži u Kaliforniji, dok su direktori promatrali preplanule prolaznike, sa sunčanim naočalama, rolama i kupaćim kostimima u istim bojama. Spoznaja: mobiteli kao modni detalj i sredstvo za komunikaciju. Ostalo je povijest. Ideja je gurnula Nokiju u sam vrh industrije.

2. Riješite se "strategijskog monopola". U današnjim kompanijama organizacijska hijerarhija se obično poistovjećuje sa hijerarhijom ideja. Poticanje inovacija zahtijeva oslobađanje ideja cijelog poduzeća, svih zaposlenika. Povežite ih, spojite sve razine kako bi ljudi mogli razgovarati i razmjenjivati svoja promišljanja koja u sebi obično nose klicu neke nove ideje. Imajte na umu da poduzeća traže uspjeh u skladu sa prevladavajućom strategijom; pitanje je kako promicati nove ideje koje možda nemaju ništa zajedničko s tom strategijom - ili joj se možda

čak i suprotstavljaju. *Virgin Enterprises* pod vodstvom Richarda Bransona koristi opisani pristup. Svaki zaposlenik ima Bransonov telefonski broj... nove ideje i projekti trenutno nalaze put do vrha. Na taj je način Virgin ušao u novi biznis - *Virgin Bride* - butik za vjenčalice i ostale usluge vezane uz vjenčanja - kada je stjuardesa iz *Virgin Airlinesa* progovorila o svojim osobnim problemima.

3. *Institucionalizirajte inovacije* - osiguravanjem sigurnoga okruženja u kojem ljudi mogu iznositi nove ideje. Mnoge kompanije pate od nedostatka novih zamisli - nesvjesne da same potiču njihovo gušenje. Izgradile su okruženje koje samo po sebi onemogućava intelektualno stvaranje, ne odobrava promjene i zahtijeva uklapanje u zadane okvire. One druge, koje novih ideja imaju u izobilju, suočavaju se sa drugačijim izazovom - stvaranjem konceptualnog okvira koji će ideje pretvarati u djela.

Od ideje do realizacije

Može li neka kompanija zaista institucionalizirati inovacije? Iz primjera englesko-nizozemskog naftnog diva, *Royal Dutch Shella*, vidimo da može. *Royal Dutch Shell* je kompanija sa 138 milijardi US\$ prihoda, 102 tisuće zaposlenih i stoljetnom tradicijom. Podaci sugeriraju da je Shell pravi primjer nezgrapnoga industrijskoga giganta - posljednje mjesto na svijetu na kojem se očekuje poduzetnički žar. Unutar fragmentirane organizacije - koju je jedan od zaposlenika usporedio s labirintom - pristup kapitalu strogo se kontrolira, prepreke za inoviranje su zastrašujuće a radikalne se zamisli vrlo sporo ostvaruju, ako se uopće pokrenu. Shellovi menadžeri poznati su po svojoj disciplini, marljivosti i metodičnosti. Opisujući njihov karakter i sposobnosti, zasigurno ih ne bismo nazvali "velikim kreativcima."

Svjesna situacije, kompanija je 1996. godine pokrenula inicijativu po nazivom *GameChanger*. Skupini djelatnika je dodijeljen budžet od 20 milijuna američkih dolara za poticanje novih i drugačijih zamisli. Prijedlozi su se primali sa različitih pozicija u kompaniji - sve sa ciljem da se

novе, radikalne ideje detektiraju i da im se osigura "vidljivost" izvan postojećih programa i prioriteta.

Skupina je zatim pokrenula inicijativu pod nazivom *ActionLab*: intenzivno petodnevno iskustvo namijenjeno ubrzavanju pretvorbe "novih i drugačijih" ideja u praktične planove za realizaciju. Osnovan je "poduzetnički odbor" kojeg su činili Shellovi izvršni direktori i predstavnici Shell Technology Ventures Inc., odjela za financiranje komercijalnih tehnologija. *GameChanger* je opunomoćio odbor za poduzetništvo da "sponzorira" najuspješnije zamisli i da financira sljedeći krug poslovnoga razvoja. Četiri od dvanaest prijavljenih timova dobili su pravo na šestomjesečno financiranje kako bi do kraja razvili svoje planove.

GameChanger je za Shell značio početak institucionaliziranja inovacija. Danas je svaki zaposlenik s obećavajućom idejom pozvan da održi izlaganje i obrani ideju pred komisijom. Ako zamisao dobije zeleno svjetlo, slijedi financijska podrška - u prosjeku 100 do 600 tisuća US\$ - u roku od osam do deset dana. Odbijene zamisli na komisiji ulaze u bazu podataka dostupnu svim zaposlenicima. Baza predstavlja svojevrsni 'inovativni lonac' koji pomaže poduzetnim zaposlenicima u oblikovanju novih ideja ili u nadogradnji postojećih. Rezime: nekoliko *GameChanger*ovih ideja zaživjelo je u kompaniji, neke su upućene na daljnje istraživanje dok su ostale ugašene i otpisane kao zanimljive ali neisplative.

GameChanger ostvaruje konkretne rezultate: od pet najkvalitetnijih inicijativa za razvoj u 1999. godini, četiri su nastale u *GameChangeru* - uključujući i inicijativu za preusmjeravanje poslovanja na obnovljive geotermalne izvore energije. 30 posto R&D budžeta danas otpada na valorizirane ideje *GameChangera*.

Navedeni primjer nam pokazuje da je moguće izgraditi unutarnju strukturu koja podržava i potiče promjene - osiguranjem prostora za

ispoljavanje kreativnosti "inovacijskim aktivistima." Za razliku od organizacija koje su neprijateljski nastrojene prema inovacijama i inovatorima i koje takve ljude jednostavno odbacuju, Shellovo nam iskustvo pruža dokaz da i tradicionalne kompanije, s dugom tradicijom postojanja, mogu stvoriti okruženje otvoreno za promjene.

Aktivnosti

Navodimo aktivnosti koje menadžeri trebaju poduzeti da bi izgradili kulturu koja podržava inovacije:

1. *Započnite novi dijalog.* Ideje se ne pokoravaju organigramu. Poduzeća koja razumiju značaj inovacija moraju razbiti "strategijski monopol" koji izolira izvršne direktore od novih ideja, već prisutnih unutar organizacije. Uspješna poduzeća potiču dijalog koji povezuje menadžere na svim razinama sa svim zaposlenicima... u cilju preispitivanja starih i općeprihvaćenih obrazaca poslovanja.

2. *Potražite nove uvide.* Želite li da se vaša kompanija uspješno pripremi na budućnost, razgovarajte sa ljudima koji će u tu budućnost prvi stići: najmlađim zaposlenicima. Želite li saznati o ponašanju kupaca, zaboravite na istraživanje tržišta - kopirajte menadžere Nokije - provedite dan na plaži. Želite li novu viziju iskušajte neko novo gledišće - i gledajte kako se pred vama otvara svijet novih mogućnosti.

3. *Probudite strast.* Inovacije dolaze iz glave ali isto tako i iz srca. Uspješne, inovativne kompanije pokreću energiju svojih zaposlenika na jedan novi, potpuno drugačiji način. Kada ljudi rade nešto svrhovito, kada osjete da nisu samo kotačić u mehanizmu, njihov **IQ -inovacijski kvocijent** - raste vrtoglavom brzinom.

Prije svega, potrebno je razumjeti da u današnjem svijetu kapitala ima u izobilju... dobrih ideja mnogo manje. Kompanije koje postupno uvode promjene osuđene su na tešku borbu za opstanak u hiperkonkurentnom okruženju. Nadmašiti će ih

inovativne organizacije sposobne za hitru komercijalizaciju novih ideja. Ambiciozna poduzeća zato moraju unutar svoje strukture stalno obnavljati suštinu procesa inoviranja: **stvarati kulturu stalnog eksperimentiranja unutar cijele organizacije.**

Sve nas to dovodi do glavne karakteristike istinskoga inovatora: hrabrosti - hrabrosti da shvatite kako je vrijeme da sami uništite zastarjeli poslovni model kojim ste se godinama služili... prije nego što to netko drugi učini umjesto vas!

JOSSEY-BASS
An imprint of WILEY

© Jossey Bass, 2001. For Croatia © Novem d.o.o.
This translated article is published by arrangement with Jossey Bass

Prijevod i lektura: Interlang, Rijeka
Uredio: Marko Lučić