

INOVACIJSKI MANAGEMENT V MALIH IN SREDNJIH PODJETJIH (MSP)

Ko spremljam dogajanje v podjetjih v času zmanjšane rasti in s tem povezanih težav, se zdi da podjetja ne vidijo prostora za inovativnost. Pogovarjal sem se za pripravo delavnice s področja inovativnosti v eni od podpornih podjetniških institucij in so mi povedali, da se podjetja danes odločajo le za izobraževanja s področij davkov, financ in delovno-pravne zakonodaje.

Podjetja torej iščejo različne možnosti soočanja s krizo. Ne vidijo pa jasne povezave, kako lahko pri teh izzivih pomaga inovativnost.

Trije miti spremljajo inovativnost. V MSP so še posebej močno ukoreninjeni. 1) Inovativnost ima status procesa, ki deluje spontano in naključno prinaša nove ideje. Nikoli pa ne moremo vedeti, kdaj bo tega naključja prišlo. 2) Ko govorimo o inovativnosti, imamo najpogosteje v mislih nove inovativne izdelke. 3) Kot posledica obojega razumemo inovativnost kot nekaj, kar lahko prinaša pozitivne spremembe in rešitve na sorazmerno dolgi rok.

Ob upoštevanju teh mitov je jasno, zakaj podjetja ne vidijo inovativnosti kot močne priložnosti za soočanje s krizo, ki zahteva hitre rezultate.

Razbijmo najprej te miti in nato pogledjmo, kako lahko na precej preprost način v MSP naredimo konkretne korake naprej. Spontanost in naključje sta seveda premalo za razvoj inovativnega podjetja. Inovativnost lahko danes sledi jasnim vzorcem uspeha in jo je mogoče upravljati kot večino drugih managerskih procesov. Nekatera zelo inovativna podjetja, ki to počnejo že dalj časa, so odlični dokaz za to. Ob razvoju inovativnih izdelkov obstajajo seveda še inovativne storitve in inoviranje procesov, organizacijskih elementov ter poslovnih modelov. Inovacije storitev običajno zahtevajo bistveno manjša vlaganja kot pri izdelkih, inovacije poslovnih modelov pa dokazano prinašajo najvišjo dodano vrednost. Inovacije poslovnih procesov lahko prinašajo praktično trenutne koristi.

Iz razbitih mitov o inovativnosti lahko precej hitro potegnemo sklep o uporabnosti inovativnosti pri soočanju z izzivi težavnih obdobji krize in recesije. Inovativnost oz. upravljanje inovativnosti nam lahko pomaga pri npr. zniževanju stroškov in to tako, da z rezanjem stroškov ne režemo tudi strank. Izziv je, kako zmanjšati stroške in obenem odgovarjati na potrebe strank. Sprašujemo se, kako zagotoviti potrebe strank v okviru stroškovnih ciljev. Več lahko naredimo z manj (sredstev, virov), če vemo, kaj je tisto več. Za nekatere je več eno, za druge pa nekaj drugega.

Gre torej za segmentacijo trga, glede na opravila, ki jih stranke želijo narediti. Za različne skupine strank moramo določiti prag in kompromise, ki jih imajo ob različnih dimenzijah izvedbe. Poglobiti se moramo v to, kako stranke za vsak segment razmišljajo o izvedbenih ciljnih oz. merilih, ki jih uporabljajo za izbiro različnih rešitev.

Tukaj zadenemo na dve pomembni dimenziji inovativnosti. Prva je čas in druga odprtost. Če hoče biti malo ali srednje veliko podjetje inovativno mora temo nameniti primerno količino časa in to početi redno in sistematično. Samo nabiralniki za inovativne predloge so premalo. Ne prinašajo in ne ponujajo namreč sistematičnega časa. Dimenzija odprtosti pomeni 360 stopinjski pogled na inovativne izzive in prepoznavanje neučinkovitih bližnjic, ki jih ponujajo naše minulo znanje in izkušnje. Pomeni neke vrste radar ki stalno v prostoru in času skenira in glede nazaj v zgodovino izdelka, panoge in podjetja, navzdol na vrednote podjetja in družbe, navzgor, kjer išče sodelovanje v podjetju in izven njega in naprej v prihodnost, kjer se na obrobju že kažejo obrisi tega, kar bo želeno in potrebno v prihodnosti. Inovativne načine zmanjševanja stroškov lahko odkrijemo le v takšnem sistematičnem in odprtem pristopu. Le tako lahko npr. ugotovim, da obstaja segment hotelskih gostov, ki jih ne zanimajo številne bolj ali manj luksuzne hotelske storitve. Najbolj pomembni so jim mir, velika postelja in nizka cena. Znana hotelska veriga je to ugotovila in ugotovitev je omogočila učinkovito prerazporejanje (zmanjševanje) stroškov in pritegnitev dodatnega števila strank.

Nujen naslednji korak je izdelava preprostega sistema inovacijskega managementa. Le to omogoča trajnostno inovacijsko dejavnost in trajno odprtost za nove priložnosti. Podjetje in odgovorni se morajo vprašati, če dejansko že imajo kakšne strukture, ki prispevajo k inoviranju in koliko so te strukture dobre. Preprosta samoevalvacija nam ponuja odgovor. Lahko jo zastonj naredimo preko

portala improve-innovation.eu in dobimo še primerjalno analizo glede na podobna podjetja v EU. S takšnim samovrednotenjem prepoznamo šibke toče lastnega inovacijskega managementa in dobimo osnovne smernice za razvoj teh področij. Nekaj naslednjih vprašanj nam zelo hitro pokaže podobo inovacijskega managementa v podjetju:

- Imate inovacijsko strategijo?
- Ali zaposleni vedo, da ste inovativno podjetje?
- Poznajo inovacijsko strategijo?
- Je jasen fokus vašega podjetja?
- Ali obstaja ravnotežje med inkrementalnimi in radikalnimi inovacijami?
- Obstaja kulturna pripravljenost za inoviranje v podjetju?
- S koliko partnerji sodelujete pri inoviranju?
- Kako dolga je pot od ideje do prototipa / izvedbe?
- Ali sistematično generirate in izbirate / ideje?
- Kako so uporabniki vključeni v inovacijski proces (izbor idej, vrednotenje inovacij)?
- Kaj bodo v prihodnosti vaše stranke in tisti, ki to še niso cenili, želeli in iskali?
- Ali nagrajevanje vzpodbuja inovativnost?
- Kako se učite iz izkušenj predhodnih inovacijskih aktivnosti?

Vprašanja in odgovori na njih jasno kažejo na katerih področjih mora podjetje delati, če želi postajati bolj inovativno. Jasno izražena zaveza in odločitev za inovativnost vodstva in zaposlenih, je ključna. In prvo vprašanje ne zadeva zastoj inovacijsko strategijo. Odločitev za inovacijsko usmerjenost mora biti namreč premišljena in zapisana. Ta zapis - strategija – je lahko izjemno preprost. Pomembno pa je, da obstaja, saj le tako usmerja in vzpodbuja delovanje podjetja. Za ilustracijo in navdih naj bo inovacijska strategija namišljenega podjetja Gospodinja d.o.o:

1. Pospešujemo hitrost gospodinjskih opravil
2. Znanje in ideje prinašamo od zunaj.
3. Skupaj nabiramo in vrednotimo ideje.
4. Razvijamo tim za učinkovito implementacijo inovacij.
5. Povprašamo stranke, kako so zadovoljne in kaj si še želijo.

Za konec parafrazirajmo Druckerja: Inovacijska strategija pomaga podjetju, da namensko išče priložnosti. Navidezno dobra priložnost, za katero podjetje oceni, da nič ne prispeva k njegovemu strateškemu cilju, ni priložnost. Teh zgornjih pet točk predstavlja za naše namišljeno podjetje dobro osnovo za oblikovanje inovacijskega managementa in sprotno prepoznavanje dobrih priložnosti za razvoj inovativnosti v podjetju.

Danilo Kozoderc