



Nismo še dovolj zreli, da bi razumeli vso moč inovativnosti

Barbara Perko, foto Barbara Reya

Brez izdelane strategije, ki jo poznajo vsi zaposleni, veliko podjetje ne more uspešno osvojiti koncepta inovativnosti, pravi Dan Toma.

Dan Toma je vodilni avtor platforme The Future Shapers in soavtor mednarodne uspešnice The Corporate Startup. Izkušnje iz startupov, kjer je začel, je prenesel v velika podjetja, ki jim pomaga pri spremembah na področju inoviranja. Sodeloval je s podjetji, kot so Deutsche Telekom, Bosch, Jaguar Land Rover in Allianz, ter v več državah Azije in Evrope pomagal pri implementaciji nacionalnih inovacijskih strategij. Dan Toma je bil osrednji gost dogodka 'Korporacije in startupi. Ena plus ena je tri. Preverjeno!', ki ga je GZS organizirala skupaj s partnerji programa KorpoStart.

Izum, inovacija, kreativnost. Kot pravite, gre za tri različne stvari, česar se je treba zavedati. Kakšen je njihov pomen za podjetja?

Eno ne more brez drugega. Ne moremo govoriti o inovacijah, če nismo ničesar izumili in ne moremo izumiti, če nismo kreativni. Med pojmi obstaja razlika, a eden brez drugega ne morejo obstajati. Ne moremo trditi, da smo zelo inovativno podjetje, a da nimamo kreativnosti in razvoja. Seveda lahko od drugih kupujemo že razvite rešitve, intelektualno lastnino, po čemer sta recimo znana Tesla in Apple, a takih primerov je malo. V bolj zrelih podjetjih inovacije igrajo večjo vlogo kot kreativnost. Startupi pa se v

veliki meri zanašajo na kreativnost in izume. Večina jih ne uspe, ker jim manjka inovacijske zmogljivosti, niso sposobni izdelku, ki so ga naredili, dodati vzdržen poslovni model.

Poudarjate, da inoviranje ni enako raziskavam in razvoju, česar mnoga podjetja ne razumejo. Do česa vodi nepoznavanje razlike?

S to težavo se običajno soočajo velika podjetja. Nerazumevanje vodi v neskladja in nezadovoljstvo. Naj pojasnim na primeru. Sodeloval sem z organizatorjem konferenc v Abu Dhabiju. Direktor je dejal, da želi več inovativnosti in inovacij, na kar mu je eden od zaposlenih dejal, da so že zelo inovativni. To je pripeljalo do pogovora o tem, kaj inovativnost sploh je. Za zaposlenega je bila inovacija to, da je imel vstopnice v mobilni denarnici, da so z droni fotografirali prizorišča. Direktor pa je želel prebojne inovacije, na primer, da bi se ljudje udeleževali konferenc s pomočjo virtualne resničnosti in plačevali vstopnice s kriptovalutami. Podjetje ni imelo jasne definicije, kaj je inovacija in kakšne inovacije želijo. Če bi te definicije imeli postavljene, do nezadovoljstva in izgube časa ne bi prišlo.

Ne moremo govoriti o inovacijah, če nismo ničesar izumili in ne moremo izumiti, če nismo kreativni.

Katere so največje težave velikih podjetij, ko govorimo o inovativnosti?

Velika večina na inovacije gleda kot na neke vrste igro, kar postane očitno, ko jih vprašate, ali imajo inovacijsko strategijo. Večina je nima, ker tega ne dojemajo kot »resno« področje menedžmenta.

Inovacijska strategija (ustvariti), inovacijska praksa (preizkusiti) in inovacijski menedžment (učiti se) so trije stebri vašega koncepta. Kaj velikim podjetjem povzroča največ težav?

Vse troje je enako zahtevno. Različni deli organizacije imajo različne potrebe in se različno odzivajo na vsa ta področja. Vodilnim se bo zdel postopek inoviranja lahek. Zakaj? Ker to ni njihovo delo. Z besedo »lahko« po navadi opišemo nekaj, kar ni naše delo. Če bi vprašali nekoga v razvoju, bi rekel, da je težje oblikovati strategijo. Gre za začaran krog.

Česa bi se vi lotili najprej?

Najprej bi se usedel v upravnim odborom in definiral, kaj je za nas inovativnost, in oblikoval strategijo. Nato bi strategijo predstavil vsem zaposlenim v podjetju. Naslednji korak bi bil preverjanje, ali zaposleni razumejo in upoštevajo strategijo. Če je ne, potem nečesa nisem dobro predstavil in moram to popraviti. Nato bi šel dalje.

Zakaj velika podjetja ne uporabijo sredstev, ki jih imajo, za podporo procesu inoviranja?

To se še vedno sprašujem. Gre za paradoks. Na eni strani imamo majhna podjetja, ki so praktično brez sredstev in ki ustvarjajo izjemne izdelke, na drugi strani pa večja podjetja, ki imajo ogromno sredstev, pa jim to ne uspe. Zelo težko je reči, zakaj je tako. Včasih gre za problem vodstva, včasih gre za pomanjkanje motivacije ...

Veliko govorite o sodelovanju med velikimi korporacijami in startupi. Kdo v takem odnosu najbolj profitira? V katerih primerih so taka sodelovanja sploh primerna?

Obe strani morata imeti enako koristi, če gre za dobro partnerstvo. Pri takih sodelovanjih gre za vprašanje ravnotežja in izbire pravega trenutka. Velika podjetja lažje najdejo pravi čas za takšno sodelovanje, pri startupih pa je pravi čas ključen. Zanje je lahko pravo partnerstvo ob napačnem času katastrofalno. Startupom vedno priporočam, naj se podajo v partnerstvo, ko so se na nekem trgu že uveljavili. Ne smejo pa vse staviti samo na to partnerstvo.

Pomemben faktor za velika podjetja je dobičkonosnost projektov. Kaj jim svetujete, ko sodelujejo s startupi, kako naj to upoštevajo pri odločanju za projekte?

To je verjetno največja težava v velikih podjetjih, in sicer gledajo na investicije v startupe enako kot na investicije v osnovno dejavnost. Pričakujejo enak dobiček, gledano tako časovno kot procentualno. Morajo razumeti, da so investicije v startupe veliko

bolj tvegane. Druga težava je, da vodilni ne znajo poslovati v sistemu startupov. Na primer, vnaprej bodo dali ves denar in v dogovorjenem času pričakovali rezultate. Bolje bi bilo, da bi ponudili določeno vsoto denarja in startupu dali določeno obdobje, po katerem bodo želeli videti rezultate. Na podlagi rezultatov pa bi se nato odločili, ali še investirati ali ne.

Delali ste z velikimi podjetji, kot je na primer Deutsche Telekom. Koliko časa velika podjetja potrebujejo, da se temu prilagodijo?

Več kot ima podjetje zaposlenih, dlje časa traja. Veliko je odvisno od pripravljenosti uprave na spremembo. V velikanu, kot je Deutsche Telekom, je to dolg proces. V podjetjih z od 10 do 30 tisoč zaposlenimi je mogoče, če so vsi pripravljeni na to, spremembe vpeljati v obdobju dveh do štirih let.

Kako je z inoviranjem na manjšem trgu?

Manjši trgi zagotovo imajo svoje posebnosti. Na majhnem trgu ne moremo pričakovati milijardnih dobičkov. Za startupe je velika prednost, da prihajajo iz manjše države, ker so že od samega začetka prisiljeni razmišljati globalno. Poglejte samo Estonijo, ki ima izjemne startupe. Nemškim in francoskim startupom, na primer, ni treba razmišljati globalno.



O pomenu inovativnosti čivkajo že vrabci na strehah. Smo osvojili že vse? Kaj sledi?

Trenutno smo na vrhu ledene gore, ki ji pravimo inoviranje. Nismo še dovolj zreli, da bi razumeli in poželi vso moč inovativnosti, še posebej v velikih organizacijah. Naslednja finančna kriza ne bo kriza bančnega sistema, ampak bo posledica nezmožnosti velikih organizacij, da bi opazile trende in se na njihovi osnovi spremenile ter inovirale. Zavedati se moramo, da se tudi potrošniki spreminjajo. Ljudje na primer nočejo več biti lastniki stvari, ampak jih bolj zanima uporaba stvari kot lastništvo. Velika podjetja tega še ne razumejo.

Kakšen nasvet bi dali velikim podjetjem glede inovativnosti?

Naredite že to, začnite in sproti boste spoznavali stvari. Nikakor pa ne kopirajte podjetja čez cesto, ker niste to podjetje. [gg](#)

Na eni strani so majhna podjetja, praktično brez sredstev, ki ustvarjajo izjemne izdelke, na drugi strani večja podjetja z ogromno sredstvi, pa jim to ne uspe.

Velika podjetja morajo razumeti, da so investicije v startupe veliko bolj tvegane.