

# Zašto i kako bi predsjednici uprava trebali stimulirati inovacije u svojoj tvrtki



John  
Lodder

Jedan od ključnih čimbenika za gospodarski rast je poboljšanje inovacija tržišnog sektora. I to je točka gdje predsjednici uprava mogu donositi odluke na kojima će fokusirati svoje strategije. Naravno, postoje važniji čimbenici, ali inovacija mi se čini ključnom te ću objasniti zašto.

Vlada ima obvezu stvaranja uvjeta da tvrtke budu uspješne. No, tvrtke ne mogu čekati da birokracija djeluje. Ono što tvrtke mogu učiniti jest usredotočiti svoju strategiju na inovacije, što će poboljšati njihov promet i udio na tržištu, njihovu profitabilnost i konkurentnost. A to je potrebno obzirom na nedavno pristupanje Europskoj uniji. Dakle, predsjednici uprave, nemojte gubiti vrijeme!

## ZAŠTO INOVACIJA

Danas, više no ikada, iz različitih razloga, tvrtke moraju biti inovativne da bi bile uspješne. A... inovacija je osnovna zadaća svakog predsjednika uprave, što čini predsjednika uprave zapravo glavnim dužnosnikom za inovacije.

U mnogim tvrtkama vidite predsjednika uprave i proizvodnog ili marketinškog menagera. Predsjednik uprave vodi tvrtku i njegova osnovna zadaća je prodati tvrtku tržištu gdje je proizvodni

/ marketinški manager odgovoran za određeni proizvod i prodaju proizvoda definiranoj ciljnoj skupini.

Međutim, inovacija je proces koji bi trebao teći kroz cijelu organizaciju. Ako pogledate proizvod, ili uslugu, oni imaju standardni životni ciklus i neizbježno je da svi proizvodi i usluge u određenom trenutku dosegnu svoj vrhunac. To znači da tvrtka koja želi nastaviti poslovati i ostati uspješna mora samu sebe ponovno stvoriti.

Da budemo praktični: ako vi, kao predsjednik uprave, ođete u trgovinu, supermarket, restoran, što vidite? Na što nailazite? Što osjećate? Pogotovo ako se radi o vašem vlastitom proizvodu ili usluzi! Razmislite na trenutak! Osjećate li se ugodno zbog pruženih usluga? Jeste li zadovoljni načinom na koji se postupa s vašim proizvodom ili uslugom? Jeste li zadovoljni načinom na koji se odnose s vama kao klijentom? Jeste li spremni ovdje potrošiti svoj novac? Zadatak za predsjednika uprave jest razviti misiju i strategiju u svojoj tvrtki koja je u potpunosti usmjerena na inovaciju. A proračuni, mjerenja i sustavi nagrađivanja trebaju imati izravan odnos s inovacijama.

## ŠTO JE INOVACIJA

Trompenaars (2010.) kaže da je inovacija uzeti kreativnost i pretvoriti je u nešto što ima dodanu vrijednost za vaše klijente. Da, riječ je o vašim klijentima! Inovacija je ključ omogućavanja tvrtkama da budu konkurentne kroz teške i burne ekonomije. Inovacija dolazi iz kreativnosti. Da bi jedna organizacija oslobodila inovaciju, prvo

mora iskoristiti vlastite kreativne resurse. Za transformiranje tvrtke ili za inovacije u velikim razmjerima potrebno je kreativno razmišljanje. Ili su potrebni mislioci koji bi mogli potencijalno promijeniti tržišnu utakmicu. Primarni cilj onda postaje kako pronaći i osloboditi kreativnost unutar vaše organizacije. To mora početi s organizacijskim vodstvom, s vama, predsjednikom uprave!

Kreativnost nije nešto što se traži samo kad su vremena loša. Kreativnost bi trebala biti sredstvo koje živi i djeluje cijelo vrijeme u jednoj organizaciji. Da bi neka organizacija bila u mogućnosti dosljedno iskoristiti kreativnost, mora biti otvorena za različita razmišljanja. Jedna od otegotnih okolnosti za većinu upravljačkih timovima jest da se manageri vole okružiti ljudima koji klimaju glavom i govora 'da'. Zbog toga je malo vjerojatno da će tipični upravljački tim kojemu treba kreativna inovacija moći stvoriti prave vrste ideja za vašu tvrtku. Trebate razmisliti o ovome!

## KAKO PRIMIJENITI INOVACIJU

Postoji nekoliko pravila za inovaciju koje bi svaki predsjednik

uprave trebao primijeniti kako bi inovacija djelovala. Evo nekoliko:

### Priznanje

Priznajte sebi da vi, predsjednik uprave, ne možete sve znati. Vaši zaposlenici rade s vašim klijentima svaki dan i znaju sve o njima, njihove potrebe, želje, njihove žalbe, njihove pohvale i njihove ideje. I to je ono što je bitno: vaši klijenti i njihova iskustva!

### Otvorenost

Napravite atmosferu u vašoj tvrtki gdje ljudi mogu pitati i reći što misle, ono što stvarno misle i osjećaju. To je osnova povjerenja, a odatle stvaranja ideja. Napravite otvorenu atmosferu dijaloga. Otvorena komunikacija je temelj uspješne tvrtke.

### Nadahnjajte

Predsjednik uprave mora voditi i nadahnuti svoje osoblje da bude kreativno i inovativno. Jednom mjesečno predsjednik uprave i njegovi suradnici bi mogli kritički sagledati svoje proizvode i usluge, prilagoditi dizajne i odlučiti koje nove ideje trebaju biti razrađene u nove koncepte. Predsjednik uprave trebao bi biti inspiracija za tvrtku i pozva-

### Inovacija se može raditi na mnogim razinama. Razmislite na trenutak o svojim proizvodima i uslugama!

- Gdje možete dodati nešto novo postojećim proizvodima ili uslugama koje pružate?
- Koje nove proizvode ili nove usluge možete stvoriti?
- Gdje možete stvoriti novo zadovoljstvo klijenata?
- Kako možete stvoriti veće zadovoljstvo kupaca vašom ponudom kako bi se stvorila veća lojalnost kupaca?
- Kako možete uvesti inovacije u Vaš proizvodni ili proces isporuke?

ti sve da se dosjete novih ideja. A poticajno je i motivirajuće ponekad razmjenjivati mišljenja s vašim osobljem, s vrha na dolje i odozdo prema gore, kako biste pronašli nove ideje.

### Proces razvoja novih proizvoda

Najvažnije je stvoriti 'strukturirani proces koji se ponavlja'. Na primjer, vaš ciklus inovacija ne bi trebalo biti previše birokratski jer ćete izgubiti previše vremena. A u svakoj organizaciji naći ćete ljude usredotočene na detalje. Ponekad, kao predsjednik uprave, morate reći „jednostavno ćemo to učiniti i preuzimamo rizik“.

Mnoge organizacije imaju sjajnu ideju za novi proizvod i onda se nadaju da ga mogu prodati na tržištu; sli mnoge organizacije nemaju poduzetnički osjećaj da to 'jednostavno učine' u provode previše vremena u pronalasku vodećeg klijenta prije lansiranja proizvoda, a zatim saznaju da je konkurencija već stekla značajan tržišni udio sa sličnim proizvodom. Logično, dat ćete najveći prioritet samo nekolicini

ideja za nove inovacije koje postaju vaši glavni proizvodi. Možete imati 50 novih ideja, ali resursi su vam ograničeni. Uvijek morate odabrati i odlučiti.

### Bez rizika nema inovacije

Morate imati hrabrosti preuzeti rizik, bez toga, naravno, neće biti inovacije. Kako biste ograničili rizike i troškove možda možete imati malu ispitnu skupinu, testno tržište, gdje možete dobiti pravu povratnu informaciju o svojim idejama. Ali, čak i nakon testiranja, novi proizvod može propasti na tržištu jer 80% novih proizvoda i usluga zaista i propadne. Međutim, važno je neuspjeh smatrati iskustvom na kojem se uči.

### Vlasništvo i odgovornost

Vlasništvo je zahtjevan proces koji ide zajedno s odgovornošću. Ljudima morate dati odgovornost ali, ljudi moraju i prihvatiti tu odgovornost. Iz raznih razloga to nije uvijek slučaj. Potrebna je primjena pristupa 'povjerenje s povjerenjem'. Kao predsjednik uprave imajte povjerenja, ali ne zaboravite kontrolu.

### Obuka i treniranje

U mnogim organizacijama ovo je zaboravljeno pravilo. Mnoge tvrtke koje prodaju pažnju svom 'procesu razvoja novog proizvoda' i puno ulažu u ovaj proces, nažalost zaborave ulagati u obuku svog osoblja. Svi zaposlenici trebaju biti obučeni kako bi razumjeli proces inovacije ali i naučili značajke novog proizvoda kako bi ga mogli prodati. Sve inovativne tvrtke kao što su npr. Google, Apple, Huawei, Lenovo, 3M, Heineken itd. koriste ovo pravilo kao jedno od najvažnijih pravila svog ciklusa inovacije. Zbog toga su toliko uspješni!

### Upravljanje idejama

Znanje i upravljanje idejama povezano je sa stvaranjem novih ideja. Ključ je u tome da morate osigurati primanje ideja od svakog zaposlenika vaše tvrtke tako da ih izravno uključite u proces inovacije. Zaposlenici uvijek imaju najbolje ideje jer imaju izravan kontakt s vašim klijentima i točno znaju što vaši klijenti misle i žele. Predsjednik uprave, općenito, nema pojma. Zato trebate razgo-

varati i razmjenjivati ideje sa svojim zaposlenicima o usluzi korisnicima, administraciji, marketingu, prodaji i financijama. Zapravo primjenjujete 'inovativni pristup koji pokazuje da je inovacija više od inovacije proizvoda, inovacije brenda, usluge korisnicima, itd.

### Promatrajte i mjerite

U tvrtkama se često događa da se ne mjere ključni pokazatelji vezani za inovacije. Ako ljudi gledaju popis najinovativnijih tvrtki, uvijek gledaju unatrag. Vi tada pogledate troškove istraživanja i razvoja, koliko je novih proizvoda izmišljeno i kako su se prodavali.

Zapravo biste trebali mjeriti unaprijed. Koliko sastanaka s razmjenom ideja ste imali? Koliko je sati potrošeno? Koliko je ideja stvoreno? Ili koliko patenata je zatraženo? Ako to činite, trajno poboljšavate svoj proces inovacije umjesto da se pitate ima li smisla raditi ono što radite. Gledanje unatrag nikad nije dobar inovator.

Ako prihvatite ove prijedloge kao početak svog pristupa, postat ćete puno inventivniji.

## **SBERBANK** nagrada za upravljanje ljudskim potencijalima



Sberbank d.d. je uručen certifikat **Poslodavac Partner** za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima. Certifikat je predsjednici Uprave Banke **Andrea Kovacs-Wöhry** te direktorici Službe za upravljanje ljudskim potencijalima **Mirjani Sočan** uručio **Aleksandar Zemunić**, član Uprave tvrtke **SELECTIO**, koja dodjeljuje certifikat.

„Iznimno smo zadovoljni što smo među odabranim hrvatskim tvrtkama nagrađeni ovim certifikatom. Ovo priznanje vidimo kao potvrdu jednog od temeljnih principa naše korporativne kulture – stvaranje partnerskog odnosa temeljenog na uzajamnom povjerenju, kako s našim klijentima, tako i sa zaposlenicima. Ujedno ga doživljavamo i kao dodatni podstrek u nastojanju da potvrdimo status jednog od najpoželjnijih poslodavaca u Republici Hrvatskoj“, kazala je predsjednica **Uprave Sberbank d.d. Andrea Kovacs-Wöhry**.

„Već dugi niz godina održavamo visoku razinu upravljanja ljudskim potencijalima te ih nastojimo dodatno unaprjeđivati – od prakse zapošljavanja i unaprjeđivanja, praćenja radne uspješnosti te transparentnog nagrađivanja djelatnika. Sberbank je jedna od rijetkih banaka u Hrvatskoj koja na čelu banke ima ženu te u čijem su menadžmentu žene zastupljene sa visokih 42%. Uz to smo ove godine uveli i nekoliko novina, poput aplikacije „Imam ideju“ putem koje djelatnici mogu prijavljivati svoje ideje za unaprjeđenje poslovanja ili prijedloge.

Svi djelatnici mogu komentirati i glasovati za te ideje, a one najbolje, odabrane za implementaciju, se i nagrađuju. Time smo još jednom pokazali da vjerujemo kako su otvorena komunikacija i argumentirana razmjena mišljenja najbolji put ka uspjehu i inovacijama u poslovanju“, pojasnila je **Mirjana Sočan**, direktorica Službe za upravljanje ljudskim potencijalima u Sberbanku.