

Správne inovácie správne

Prof. Ján Košturiak

Je móda všade rozprávať a písať o inováciách. A to aj napriek tomu, že si takmer každý pod týmto pojmom predstavuje niečo iné – profesor sníva o grante s čarovným slovíčkom inovácie, vedec si pod inováciami predstavuje prevratný objav, vývojár alebo programátor vytvorenie zložitého riešenia, ktoré naplní jeho sen. Koordinátori inovácii organizujú v podniku brainstormingy na generovanie inovačných nápadov a potom premýšľajú čo s nimi. Šéfovia firiem radi rozprávajú o tom, že sú inovatívnou firmou a pritom často nevedia ako inovatívnosť merať. Obchodníci používajú slovo inovácia v reklamných letákoch, IT firmy pod pojmom inovácie predávajú staré riešenia v novom obale, alebo riešenia, ktoré obsahujú stále viac zbytočných funkcií. Bankári sa pri slove inovácia usmievajú a myslia na drobné písmenká v prešpekulovaných zmluvách. Aj politici radi tárajú o znalostnej spoločnosti a inovačných stratégiách a vôbec netušia, čo to vlastne je.

Prečo firma Schöller vymyslela výborný nanuk Premium Style Eis a neuspela s nim a Algida s rovnakým produktom pod názvom Magnum slávila úspech? Prečo HP neuspel s technicky najdokonalejším tabletom a Apple dosahuje úspech s iPadmi. Dali by sa uviesť desiatky podobných prípadov keď sa autor nového riešenia sústredil na riešenie samotné a skutočný inovátor sa zamerlal na zákazníka.

Edison charakterizoval génia ako 1% inšpirácie + 99% tvrdej driny. Bývalý šéf predstavenstva 3M Corporation, Lewis Lehr, kedysi povedal: “Ak nerobíte chyby, nič neurobíte. A keď nič nerobíte, nemôžete byť úspešní.”

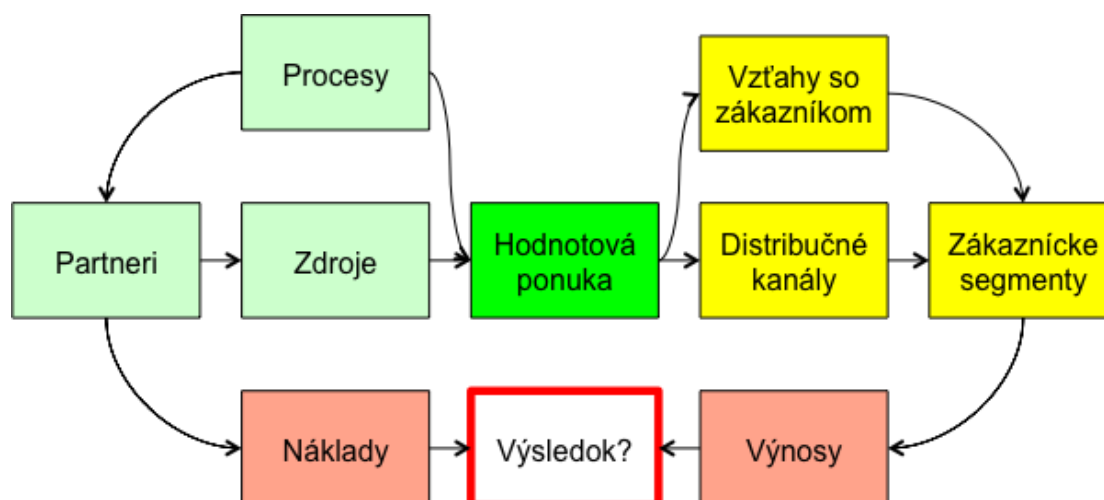
Čo sú teda inovácie a čo nie sú?

O tom, čo je inovácia rozhoduje iba zákazník tým, že si naše riešenie kúpi a je ochotný platiť viac, dlhšie a častejšie ako za konkurenčné riešenia. Na konci inovačného projektu teda nie je idea, patent, inovačná cena, ale peniaze ne účte a spokojný zákazník. Inovátor bol napríklad Henry Ford, ktorý síce nevymyslel automobil, ale vytvoril spôsob výroby, ktorý umožnil predávať tento produkt bežným ľuďom. Ani Steve Jobs nevymyslel tablet, ale celý podnikateľský systém – vid'. obr.

Bol som vo firme, kde technici vyvíjajú stále sofistikovanejšie produkty a mívajú majiteľovi milióny eur, ale produkty sa predávajú v minimálnych počtoch, zákazník o ich výnimočných vlastnostiach takmer nevie a 75% z ceny výrobku zmizne v distribučných sieťach.

Inovácia prináša vysokú a často novú alebo odlišnú hodnotu zákazníkovi a zákazník za ňu dáva vysokú hodnotu jej poskytovateľovi vo forme zisku. Inovácia teda nahrádza tradičný konflikt, v ktorom chce zákazník kúpiť čo “najviac za čo najmenej” a firma chce “predať s čo najväčším ziskom.” Tradičné riešenie je znižovanie nákladov, ktoré však má svoje hranice. Lepšie riešenie je zvyšovanie maximálnej ceny. Nie je umenie predávať lacno, ale draho – samozrejme, za

hodnotu, ktorá tomu zodpovedá. Prišli na to Apple, BMW ale aj Pivovar Bernard alebo aj firmy Linet, Borcad alebo OMS.



Ak niekto rozpráva, že má inovatívne riešenia, ktoré, žiaľ, nikto nekupuje, tak nehovorí o inováciách ale o niečom inom.

Kto sa bojí rizika, nech neinovuje

Prečo sú malé a začínajúce firmy a podnikatelia často inovatívnejší, ako veľké a seriózne podniky? Lebo často ani nevedia do čoho idú, majú odvahu a nemajú čo stratiť. Seriózne firmy sa viac boja experimentov, ktoré nedopadnú dobre, ich manažéri sú hodnotení za dosahovanie cieľov a nie za experimentovanie a opravovanie chýb. Čím je firma väčšia, tým viac sa v nej obyčajne hrá na istotu, rozhodovanie sa spomaľuje a procesy byrokratizujú.

Často mi bankári alebo majitelia firiem kladú otázku, ako analyzovať a minimalizovať riziko pri inovačných projektoch. Najjednoduchšia odpoveď je – nerobte inovácie. Ak eliminujete mieru rizika na minimum, tak nevytvoríte nič inovatívne. Tým nechcem povedať, že firma má uvádzať na trh neodsúhlasené a rizikové produkty. Uvedeniu na trh predchádzajú testy v malom, ktoré dokážu riziko znížiť. Kto však chce byť inovátor, musí obetovať časť svojich peňazí a času na hru, ktorá je podobná hre v kasíne.

V mnohých firmách sa šéfovia sťažujú, že nevedia premeniť dobré nápady na úspešné biznisy. Skutočnosť je obyčajne taká, že “dobré nápady” idú rovno do vývoja. Spustia sa projekty, ktoré stoja veľa peňazí a kapacity vývoja a výroby a predaj je slabý. Prečo je to tak? Pretože nestačí dať do vývoja “dobré nápady” ale kvalitné zadanie. A príprava kvalitného zadania vyžaduje dobré poznanie trhu, zákazníkov a ich procesov, konkurentov, nových trendov a množstva ďalších vecí. Dobré zadanie sa nedá vygenerovať na dvoch workshopoch a nezaistí ho ani prepracovaný formulár. Treba na ňom niekedy pracovať aj niekoľko mesiacov. Výsledok sa však dostaví – nereálne nápady sa pozastavia, perspektívne sa pustia ďalej, dobré zadanie obyčajne prinesie aj skrátenie času vývoja a uvedenia na trh pri nižších nákladoch, bez zbytočných korekcií a opráv.

Od brainstormingu k trystormingu

V mnohých firmách prebiehajú školenia a tréningy na podporu a rozvoj kreativity. Nemyslím si, že v podnikoch chýba kreativita. Problém je často v tom, že operatíva zabíja nové inovačné nápady a využívanie príležitostí. V mnohých firmách je až nadbytok kreativity a nápadov, ale chýba proces ich premeny na úspešné biznisy. Rozhodovacie procesy sú často byrokratické a ťažkopádne, ľudia sa utápajú v analýzach od stola, ktorých jediným výsledkom je často iba to, že pribudne nová excelovská tabuľka, powerpointová prezentácia a neurobí sa žiadna konkrétna akcia.

Pri klasickom brainstormingu vygenerujeme viacero myšlienok, z ktorých niektoré vyberieme a snažíme sa ich implementovať. Pri trystormingu sa snažíme rozšíriť brainstorming o rýchle vytvorenie vhodného modelu, ktorý následne ihneď testujeme. Nesnažíme sa vygenerované myšlienky verifikovať a validovať teoreticky, ale prakticky.

Trystorming sa nesnaží vytvoriť hneď perfektné riešenie, ale je postavený na pokusoch a korekciách. Treba sa orientovať na akciu, skúšanie, učenie sa a zbieranie skúseností. Usilovať sa o jednoduchosť riešenia a odpútať sa od tradičných obmedzení nášho myslenia. Nebáť sa kopírovať, nevymýšľať vymyslené a skúšať nápady, z ktorých sa šéf najviac smeje.

Na podobnom princípe pracuje aj metodika Design Thinking, ktorá vychádza z detailného skúmania prostredia zákazníka a jeho problémov, pochopenia a vyhodnotenie týchto pozorovaní a rýchleho návrhu fyzických prototypov, ich testovania, verifikovania u zákazníka a následného zlepšovania. Slučka je veľmi rýchla a začína aj končí pri zákazníkovi. Inovačný tím nepracuje s informáciami a analýzami, ale s reálnymi objektmi a prototypmi riešenia.

Zákazník nechce vrták, ale dieru

Často si neuvedomujeme, že zákazník si kupuje náš produkt alebo službu, aby riešil svoj vlastný problém alebo potrebu. Keď som sa vývojárov v jednej firme pýtal na nezrozumiteľné technické parametre ich výrobku a jeho zložitú obsluhu, tak mi s úsmevom odpovedali, že oni nevyrábajú produkty pre blondínky. Je to škoda pre blondínky, alebo pre podnik, ktorý takto stratí celý trhový segment krásnych žien?

Popisy produktov, manuály aj obchodné prospekty sú často plné zložitých technických popisov, skratiek a čísel, ktorým často rozumejú iba skutoční odborníci. Nemocnica však chce lôžko, ktoré zaistí bezpečnosť pacienta a minimum obslužného personálu, výrobca chce stroj, ktorý je chybuvdorný, má minimum stratových časov a maximálnu produktivitu. Veľká časť používateľov počítačov chce písací stroj a dodávatelia mu k nemu predávajú gigabyty zbytočných programov a výkon na riadenie jadrovej elektrárne. Tak veľa vieme o našich produktoch, materiáloch, konštrukcii a funkciách a tak málo o tom, čo vlastne potrebuje zákazník. Nerozumieme jazyku zákazníka, pretože ho často vôbec nepoznáme. Hovoríme za neho, alebo nechávame za neho rozprávať analytikov z rôznych agentúr. Nútime ho učiť sa náš jazyk a prijať naše riešenie. A pritom si stačí uvedomiť, že zákazník nekupuje od nás vrták ale dieru.

Svet sa zmenil – prežijú tí, čo sa rýchlo učia, sú pružní a odvážni

Poznám podnikateľa, ktorý sa neustále dostáva do konfliktu so svojimi manažérmi, ktorí ho upozorňujú na to, že niečo nie je jednoduché alebo ľahké.

“Neplatím vás za to, aby ste mi brali energiu. Chcem byť najlepší a vy nehľadajte argumenty ako sa to nedá, ale pomôžte mi hľadať riešenia ako to dosiahnuť”, kričí pravidelne na svojich spolupracovníkov.

Dobrý líder by mal mať okolo seba schopnejších ľudí ako je on sám – ľudí, ktorí majú odvalu, vytrvalosť, statočnosť, energiu a silnú motiváciu dosahovať vrcholy. S poskokmi a plničmi príkazov sa inovuje ťažko. Namiesto dlhých analýz, vízií, strategických plánov je dnes lepšie robiť rýchle a malé kroky, testovať, pýtať sa zákazníkov, rýchlo opravovať chyby a učiť sa.

Sú to dva rôzne systémy – jeden nemecký, prepracovaný, disciplinovaný, orientovaný na elimináciu chýb a dokonalé naplánovanie akcií. Vhodný skôr do stabilného prostredia.

Ten druhý je kórejský, pripomínajúci pokus – omyl, pozostávajúci akoby z chaotických krokov, ktoré však vedú spoľahlivo k vytýčenému cieľu. Zdá sa, že tento agilný a adaptívny systém je pre dnešný turbulentný svet vhodnejší. Ten prvý prístup pripraví dokonalý strategický plán. Keď sa začne realizovať, je situácia úplne iná. Ten druhý rýchlo reaguje na nepredvídateľné zmeny, adaptuje sa. Výsledkom toho prvého sú často informácie v powerpointoch, výsledkom toho druhého znalosti.

Akcia znamená rýchlu reakciu, možnosť korekcie a poučenia sa. Je to podobné ako keď idete na expedíciu do hôr. Môžete prečítať stovky kníh a rád, ale až reálna skúsenosť vás privedie ku skutočnej znalosti. Mnohé veci nás život naučí až vtedy, keď sa vydáme na cestu, nie vtedy, keď cestu plánujeme.

Poznám mnohých úspešných podnikateľov. Ich firmy dnes robia obraty v desiatkach a stovkách miliónov eur. Mnohí z nich na začiatku svojej cesty nevedeli o tom, čo ich čaká, takmer nič. A napriek tomu, alebo práve preto, sa na tejto ceste naučili to, čo ich dnes posúva na čelo. Tam, kde už nemajú od koho kopírovať, kde definujú nové trendy oni sami a často bojujú so žalobami alebo kopírovaním od svojich konkurentov. Nevedeli, ale naučili sa. Nerozprávali o tom, ako začať, ale začali. Pred dokonalým plánovaním a štandardmi uprednostnili intuíciu, skúšanie a učenie sa.

Ich konkurenti majú dokonalé a systematické plánovanie, ktoré im presne odpovie, aká je miera rizika a prečo nezačať. Oni začnú, vyskúšajú, opravujú a nakoniec majú zákazníkov, znalosti aj peniaze. Je lepšie začať ako nezačať. Tí čo začali majú skúsenosť, tí čo nezačali majú nesplnený sen. Chcete začať? Začnite!”