

# Kako biti jedinstven

**Svjedoci smo da u današnje vrijeme društveno-ekonomski globalizacijski procesi potpomognutim razvojem tehnologije vode prema sve intenzivnijem povezivanju tržišta. Povezana tržišta na taj način postaju izvorom prilika i prijatni za ponuđače i za kupce roba i usluga. Dok kupci većinu poslovnih nesigurnosti mogu otkloniti dobrom informiranošću i analizom, ponuđači se susreću sa znatno većim izazovom kreiranja ponude koja će na jedinstven način zadovoljiti potrebe njihovih kupaca. U ovom slučaju, riječ „jedinstven“ ne označava samo novi i drugačiji način ispunjenja identificiranih potreba kupaca, nego sve više podrazumijeva i otkrivanje novih načina koji će kupcima omogućiti stvaranje nove vrijednosti i/ili smanjenje troškova.**

Uspiju li ponuđači roba i usluga biti „jedinstvenima“ dopijevaju u poziciju da budu bogato nagrađeni za svoj proizvod u razmjerno kratkom vremenskom roku s obzirom na, uvjetno rečeno, široko tržište. S druge pak strane, povezanost tržišta svaku „jedinstvenost“ ponude čini vemenski kratkom zbog vrlo brze reakcije konkurencije u smislu plasmana jednakog ili sličnog proizvoda po nižoj cijeni ili zbog kreiranja nove, inovativnije i vrijednije ponude. Iz navedenog se može zaključiti da je bez stalne inovativnosti možda i moguće preživjeti na tržištu, ali je gotovo nemoguće poslovno rasti i razvijati se.

Osim u kreiranju i plasmanu ponude, inovativnost je izrazito bitna i u smislu efikasnijeg funkcioniranja suvremenih poduzeća. Pri tome se pod pojmom efikasnije funkcioniranje podrazumijeva brže i troškovno učinkovitije realiziranje radnih zadataka. Općenito, razvoj inovacija može se promatrati u četiri glavna pravca: prema kupcima, prema portfelu, prema procesima i prema pojavnosti. Inovacije prema kupcima mogu uključivati

specificiranje još neotkrivenih potreba kupaca, definiranje novih načina komunikacije i poslovne interakcije s kupcima te redefiniranje tokova prihoda. Primjeri uspješnih inovacija u ovom segmentu predstavljaju Googlov *paid search* koncept ili *green energy* koncept Green Mountain Energyja. Inovacije u segmentu portfelja podrazumijevaju razvoj novih proizvoda i usluga, kreiranje različitih vrsta ponuda na temelju skupa zajedničkih komponenti te stvaranje rješenja koja u potpunosti rješavaju kompleksne potrebe kupaca. Kao uspješni primjeri u ovom području mogu se navesti Appleov glazbeni uređaj iPod u sprezi s iTunes glazbenom uslugom te koncept proizvodnje Disneyevih animiranih filmova. Inovacije u području poslovnih procesa podrazumijevaju redizajn glavnih operativnih aktivnosti u cilju povećanja poslovne djelotvornosti, organizacijske promjene u smislu promjene forme, funkcije ili opsega poslovanja te definiranja novih načina nabave sredstava poslovanja. Primjeri inovativnih rješenja u ovom smislu su General Electricov Six Sigma koncept

## STVARANJE INOVACIJA NIJE EKSKLUZIVITET NITI JEDNE ORGANIZACIJSKE JEDINICE, NEGO JE ZADATAK CJELOKUPNOG PODUZEĆA.

i Ciscov koncept organizacije mreže partnera. Inovacije vezane uz prisutnost obuhvaćaju stvaranje novih distribucijskih kanala prema kupcima kao i razvoj te proširenje značenja robne marke i brenda. U ovom smjeru mogu se navesti uspješni primjeri prodaje glazbenih CD-ova u okviru Starbucks barova ili širenje Virgin brenda u potpuno nove poslovne domene.

Međutim da bi se uspjelo kontinuirano generirati uspješne inovacije potrebno je razviti i primjeniti odgovarajući model. Najvažnije je odrediti područja u kojima se želi inovirati u smislu stvaranja nove vrijednosti za kupce i stjecanja kompetitivne tržišne prednosti. Zatim slijedi najteži dio zadatka vezan uz stvaranje inovacijske kulture te dizajn selekcijskog procesa prikupljenih inovacija. Također je vrlo bitno naglasiti da stvaranje inovacija nije



Fotografija: Zoran Tripalo

ekskluzivitet niti jedne organizacijske jedinice, nego je zadatak cjelokupnog poduzeća. Stoga definiranje područja inovacija izravno proistječe iz strateških odrednica poduzeća proisteklih iz situacijske analize sadašnjeg i budućeg stanja na tržištu. Uspješnost stvaranja i održavanja inovacijske kulture, pak, ovisi o transparentnim ciljevima koje generirane inovacije trebaju ispuniti, jasnim ulogama i odgovornostima u inovacijskom procesu te stvarnoj, a ne deklarativnoj podršci najvišeg rukovodstva poduzeća.

Dobro organiziran inovacijski proces predstavlja značajnu investiciju u smislu različitih vidova ulaganja, a poglavito angažmana zaposlenika oko što preciznije razrade ideja. Ericsson Nikola Tesla je primjer kompanije koja dugi niz godina uspješno posluje u izrazito propulzivnom sektoru informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT). Kao ilustracija ovome može poslužiti podatak svjetskog patentnog zavoda (WPO – *World Patent Office*) da najveći postotak patenata dolazi iz ICT područja (32%), što je tri puta više od drugoplasiranog područja farmaceutike (10%). U Ericssonu Nikoli Tesli razvijen je inovacijski model i proces koji se kontinuirano optimizira kroz periodički godišnji proces strateškog planiranja. Rezultati inventivnosti zaposlenika su vidljivi u vrlo konkretnim poslovnim pokazateljima poput pridobivanja novih kupaca, probouju na nova tržišta te plasmanu najnovijih tehnologija. Na hrvatskom tržištu u tom smislu su najvidljivije implementacije fiksnih i bežičnih širokopolasnih tehnologija u suradnji s vodećim telekomunikacijskim operatorima, kao i projekti informatizacije državne uprave poput integriranog informatičkog sustava primarne zdravstvene zaštite te informatizacije zajedničkog sustava zemljišnih knjiga i katastra. E

*Napomena:* Članak je objavljen i u magazinu PC Business za kolovoz 2007.



**Boris Drilo je voditelj programa Marketing i inovacije u Ericssonu Nikoli Tesli.**