

Dr. sc. Nataša Rupčić

Interno poduzetništvo – izlazna strategija

Manifestacije svjetske financijske, odnosno ekonomske krize vidljive su na svakom koraku. Brojni prosvjedi imaju za cilj postići pravedniju raspodjelu novostvorene vrijednosti. Međutim, svima je jasno da kada je kolač mali, svatko dobiva mali komad. Kako ga povećati?

Ključ rješenja suvremenih gospodarskih problema upravo je jačanje procesa stvaranja nove dodane vrijednosti, odnosno jačanje realnoga sektora. Stvaranje nove vrijednosti može se postići samo kroz intenziviranje i podupiranje poduzetničkih procesa i poduhvata, odnosno kroz inoviranje. Poduzetništvo se ne odnosi samo na mala poduzeća, odnosno osnivanje novih poduzeća; ono je značajno i za velika poduzeća. Štoviše, upravo tzv. interno poduzetništvo predstavlja odlučujući čimbenik za dugoročni opstanak i razvoj svih pa tako i velikih poduzeća.

Pojam internoga poduzetništva odnosi se na razvoj novih poduhvata u postojećim organizacijama. Pritom je posebice važno jačati značajke poduzetničkoga ponašanja pojedinaca, odnosno zaposlenika. To je dakle proces kojim pojedinci u nekoj organizaciji koriste postojeće prilike kako bi stvorili nešto novo ili razvili novu metodu rada koja odstupa od postojeće poslovne prakse.

Kako ojačati inoviranje u vašem poduzeću?

Menadžeri većinom misle kako briljantne ideje nastaju iznenada u umovima pomalo osebujnih pojedinaca. Iako se takvo što u ranijoj prošlosti možda moglo konstatirati za mnoge poznate inovatore, danas je takav scenarij vrlo rijedak. Kreativne ideje nastaju u srazu ljudske interakcije. Pritom mogu nastati stotine pa i tisuće ideja koje su većinom besmislene ili naizgled neizvedive. Pa ipak, «brušenjem» ideja može se iskristalizirati nekoliko pravih bisera. Ključno je stoga zaposlenicima omogućiti kvalitetno radno okruženje u kojem ideje mogu nastati, rasti i razvijati se.

Okruženje pogodno za kreativan rad pojedinaca ne trpi ograničenja bilo kakve vrste. Prije svega, važno je ukloniti fizičke ili mentalne granice koje mogu razdvajati ljude. To je prvenstveno zadatak menadžera koji okuplja kreativni tim. Razlikovanje članova kreativnoga tima prema položaju u hijerarhiji također djeluje iznimno destruktivno. Iako je postojanje bilo kakve hijerarhije apsolutno neprihvatljivo, reda ipak mora biti. Pravilo broj jedan koje se bespogovorno treba poštivati je svima osigurati slobodu govora. Potrebno je stoga jednu osobu opunomoćiti da bude «prva među jednakima» i brine da se osigura slobodan tijek ideja, eliminira nečija dominacija bez pokrića te dijalog usmjerava prema odrednicama smislenosti i kreativnosti.

Kako biste potaknuli generiranje ideja važno je ljude potaknuti da međusobno razgovaraju o trenutnim teškoćama, prijetnjama i mogućnostima. Različitost mišljenja potiče i inspirira nove ideje. U razgovore je također poželjno uključiti vanjske subjekte. To mogu biti poslovni partneri, a posebice kupci. Svaka osoba, posebno izvan poduzeća problem sagledava iz drugačijega kuta te može ponuditi rješenje na drugačiji, inovativniji način koji zaposlenicima može izmicati zbog zasićenosti postojećim informacijama. O zasićenosti postojećim okruženjem svjedoči i sjajna izreka američkoga Juga: «ne možete pročitati deklaraciju ako sjedite u staklenci». Ova izreka se izravno odnosi na sposobnost zaposlenika poduzeća da inoviraju. Ako su dulje vremena proveli u nekom poduzeću velika je vjerojatnost da su ih preuzele postojeće rutine. Drugim riječima, zatočeni su u staklenci. Stoga je mišljenje vanjskih entiteta vrlo važno.

Osim toga, zaposlenike se može poticati da «mijenjaju šešire», odnosno uloge. Osobe unutar tima mogu pokušati situaciju sagledati očima druge strane, npr. partnera, kupaca, društva i sl. te ponuditi rješenje koje bi iz te perspektive bilo najprikladnije. Članove tima i vanjske suradnike može se angažirati i da zajedno razgovaraju s ključnim partnerima te ih nakon sastanka potaknuti da usporede bilješke. Iznenadit ćete se kako se percepcija i stavovi ljudi unutar i izvan poduzeća mogu razlikovati!

Iako ideje nije moguće «požurivati» možete se sa zaposlenicima i malo «poigrati» te im uz osjećaj važnosti i smislenosti njihova djelovanja prenijeti i osjećaj urgentnosti.

Iako će neki možda reći: «nemoguće, treba nam više vremena!», menadžerova poruka «vjerujem u vas, vi to možete» često ima ogromnu snagu poluge. Štoviše, riječi kao što su «nemoguće», «ne može» treba izbaciti iz svakodnevne upotrebe pri radu s kreativnim ljudima. Poticaj hitnosti može se naći u vanjskim čimbenicima («ako mi ne izađemo prvi, konkurencija će nas pomesti») ili pak unutarnjim (dva tima koja rade na istom problemu, nagrada pripada bržima). Pozitivan stav kojim menadžer prenosi poruku hitnosti inoviranja, ali i vjeru u ljude dodatno povećava kreativnu tenziju i pomaže usredotočenju misli i resursa.

Kako motivirati inovatore?

Iako može zvučati začudno, istinske inovatore ne motivira novac. Naravno da svatko želi primjerenu materijalnu kompenzaciju kojom će osigurati egzistenciju, slobodu i autonomiju daljnjega rada. Međutim, istinske inovatore najviše motivira postignuće. Ako želite najbolje umove za inoviranje trebali biste zaposliti obrazovane ljude koje motivira postignuće. Vjerojatno ste uočili da čuvenoga dr. Housea najviše motivira izazov, a pri ostvarivanju postignuća «asistiraju» visoki stupanj autonomije, odnosno slobode i nekonformizam. Radna sredina «kreativaca» ne smije biti lišena slobode. Striktno radno vrijeme može izazvati odbojnost i ubijati kreativnost. Ugodna radna sredina i želja za suočavanjem s izazovima kreativnim ljudima često je najvažnija nagrada. Dopustite im stoga slobodu i tolerirajte njihove «mušice». Iako vas to, kao i dr. Cuddy može iritirati, rezultati će to višestruko kompenzirati.

Pojedinci imaju različite osobne preferencije koje ih mogu oduševiti, ponekad i više od novca. Saznajte koje su to preferencije. Obradujte zaposlenike ulaznicama za neki koncert ili utakmicu, priuštite im vikend u *wellness* centru, osigurajte im dostavu hrane ako rade prekovremeno. Pokažite im da se kreativno razmišljanje cijeni i vrijeduje. Organizirajte proslavu nekoga pojedinačnog ili skupnog postignuća. Nije čak niti važno ako se radi o ostvarenju «maloga» cilja. Važno je da skupina obilježi prelazak na novu stepenicu. Izvjesite slike s takve proslave u prostor zajedničkoga rada kao podsjetnik na prošlo postignuće i poticaj za daljnji rad. Na taj način pomažete podgrijavati kreativnu tenziju prema ostvarenju konačnoga cilja.

Kako znati da ste na dobrom inovativnom putu?

Menadžeri često od kreativne radne skupine očekuju «čuda»: revolucionarni proizvod koji će postojanje poduzeća upisati zlatnim slovima u anale poslovne povijesti. Međutim, to se rijetko događa. Takva činjenica nimalo ne treba predstavljati razlog za očajanje. Poslovni uspjeh često generiraju i manja unaprjeđenja. Tako je *Panasonic* razvio svjetiljku koja radi uz pomoć različitih tipova baterija. Ljudi u *Panasonicu* uvidjeli su problem većine ljudi: imaju svjetiljku, ali im nedostaju prave baterije. Tako su na vrlo jednostavan način pridobili brojne kupce.

Inovacija ne mora uvijek biti novina, može se raditi i o svojevrsnom «kreativnom oponašanju». Iako ovaj pojam zaista jest kontradiktoran, to je jedini način kojim se može opisati sjajni rad *Applea*. MP3 playeri već su dulje vrijeme prisutni na tržištu i ne predstavljaju novost. Takvi su uređaji bili «opskrbljeni» brojnim gumbima koji su pomalo živcirali korisnike. Međutim, *Apple* je predstavio iPod, dizajniran tako da ima jedan kotačić kojim se na jednostavan način objedinjuju sve funkcije i tako zadobio oduševljenje poklonika slušanja glazbe. Slično vrijedi i za iPhone: u načelu je to uređaj koji integrira već postojeće funkcije različitih uređaja: telefon, iPod, kameru, Internet, navigator... te omogućuje njihovo jednostavno korištenje.

Ponekad inovacija ne predstavlja ništa posebno novo, ali ima «ono nešto». To je najčešće emocija koju proizvođači, a uz malo sreće i kupci pripisuju proizvodu. Iako se to može reći i za imatelje Macova i iPhonea, odličan primjer je *Harley Davidson*. Harley nije samo motocikl. On je simbol cijeloga životnog stila. *Harley Davidson* na taj način jakim brendom može kompenzirati i možebitnu tehničku nesavršenost.

Kako dakle pristupiti inoviranju? Najjednostavniji put je jednostavno pitati kupce zašto kupuju neki proizvod i što o njemu misle. Nakon toga treba krenuti putem udovoljavanja njihovim željama, na možda malo drugačiji način od konkurencije. Pritom nije uvijek presudno preobratiti «nevjernike». Bolje se usmjeriti na što kvalitetnije zadovoljavanje potreba postojećih zainteresiranih kupaca. Ponekad pak može doći do paradoksa: proizvod ste namijenili jednoj kategoriji kupaca, kadli on se jako dopao onima na koje niste ni pomišljali. Ova situacija nikako ne mora značiti

neuspjeh. Ako je cilj uspjeh reflektiran u očima zadovoljnih kupaca, ne možete uvijek unaprijed odrediti kako ćete ga postići. Ali, svejedno možete uživati na lovorikama!