

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**NAČRTOVANJE INOVATIVNIH MODELOV POSLOVANJA IN
IZBOLJŠAV POSLOVNIH PROCESOV**

Ljubljana, julij 2016

MONIKA ŠMIT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Monika Šmit, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Načrtovanje inovativnih modelov poslovanja in izboljšav poslovnih procesov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Andrejem Kovačičem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 IZZIVI IN PRILOŽNOSTI 21. STOLETJA ZA ORGANIZACIJE	4
1.1 Današnji svet stvarnosti	4
1.1.1 Sile ključnih globalnih trendov	5
1.1.2 Sile, ki poganjajo novo ekonomijo	6
1.2 Soočanje organizacij z izzivi in priložnostmi	7
2 MANAGEMENT SPREMEMB – NOVA KULTURA ORGANIZACIJE	8
2.1 V spremembah je moč	8
2.1.1 Zunanje okolje podjetja	8
2.1.2 Notranje področje podjetja	9
2.2 Management sprememb v organizaciji	9
2.2.1 Vloga managementa sprememb	10
2.2.2 Transformacija (preobrazba) podjetja	13
2.2.3 Spremembe udejanjajo ljudje	15
2.3 Uravnavanje organizacijske kulture	17
2.3.1 Kultura stalne kolektivne poslovne ustvarjalnosti in inovativnosti	20
2.3.2 Kultura voditeljstva sprememb	25
3 INKREMENTALNE, RADIKALNE IN INOVATIVNE IZBOLJŠAVE	30
3.1 Izboljšave / izboljševanje	30
3.2 Inovacije / inoviranje / inovativnost	31
3.2.1 Opredelitve inovativnosti	32
3.2.2 Poslovne inovacije	32
3.2.3 Vloga tehnologije pri inoviranju	34
3.2.4 Merjenje inovacijske donosnosti in metrike inoviranja	34
4 NAČRTOVANJE INOVATIVNIH POSLOVNIH MODELOV	36
4.1 Opredelitev poslovnega modela	37
4.1.1 Kaj ni poslovni model	40
4.2 Kaj je inoviranje poslovnih modelov?	41
4.3 Zakaj inoviranje poslovnih modelov?	42
4.4 Ključne težave, s katerimi se podjetja spopadajo pri inoviranju poslovnih modelov	45
4.5 Vrste, vzorci in strategije inoviranja poslovnih modelov	47
4.5.1 Vrste inoviranja poslovnih modelov	47
4.5.2 Vzorci inoviranja poslovnih modelov	49
4.5.3 Strategije inoviranja poslovnih modelov	51
4.6 Orodja, metode in tehnike za načrtovanje inovativnih poslovnih modelov	53

4.6.1	Platno poslovnega modela.....	53
4.6.2	Navigator poslovnega modela.....	59
4.6.3	Druga orodja in tehnike.....	59
4.7	Pomen poslovnih procesov pri načrtovanju inovativnih poslovnih modelov	60
4.7.1	Procesi za inoviranje in izboljševanje poslovnih modelov	60
4.7.2	Poslovni procesi kot del poslovnega modela	62
4.8	Proces načrtovanja inovativnega poslovnega modela.....	65
4.8.1	Proces inoviranja poslovnega modela z uporabo platna poslovnega modela	66
4.8.2	Proces inoviranja poslovnega modela z uporabo metodologije Navigator poslovnega modela	74
4.9	Ključni dejavniki uspeha pri inoviranju poslovnih modelov	77
4.10	Značilnosti uspešnih poslovnih modelov	79
4.10.1	Usklajenost s cilji podjetja	79
4.10.2	Robustnost poslovnega modela.....	79
4.10.3	Samo-utrjevanje poslovnega modela	80
4.10.4	V poslovni model vgrajene razlikovalne sposobnosti podjetja.....	81
4.11	Upravljanje mnogoštevilnih poslovnih modelov	82
5	NAČRTOVANJE IZBOLJŠAV POSLOVNIH PROCESOV	84
5.1	Opredelitev poslovnih procesov	85
5.2	Razlogi za izboljševanje poslovnih procesov.....	87
5.3	Opredelitev konceptov izboljševanja poslovnih procesov	89
5.4	Izboljševanje poslovnih procesov z inoviranjem, za doseganje konkurenčne prednosti podjetja	92
5.5	Management poslovnih procesov	94
5.5.1	Življenjski cikel managementa poslovnih procesov	96
5.5.2	Transformacija managementa poslovnih procesov	97
5.6	Modeliranje poslovnih procesov	99
5.6.1	Vrste procesnih modelov in notacije.....	100
5.7	Informatizacija poslovnih procesov	102
5.8	Ključni dejavniki uspeha izboljšav poslovnih procesov	104
6	ANALIZA PRIMEROV INOVIRANJA POSLOVNIH MODELOV IZ PRAKSE.....	106
6.1	Primer inoviranja poslovnega modela podjetja Ecotricity Group Ltd.....	107
6.1.1	Predstavitev podjetja Ecotricity Group Ltd.....	107
6.1.2	Platno poslovnega modela: Ecotricity cilja poslovne uporabnike	107
6.1.3	Platno poslovnega modela: Ecotricity zaračunava električno avtocesto.....	114
6.2	Primer inoviranja poslovnega modela podjetja RLS merilna tehnika d.o.o.....	116
6.2.1	Predstavitev podjetja RLS merilna tehnika d.o.o.	116
6.2.2	Platno poslovnega modela: RLS – razvoj novega izdelka (Projekt AMS-P)	118
6.3	Primer inoviranja poslovnega modela podjetja Renishaw plc	121
6.3.1	Predstavitev podjetja Renishaw plc.....	121

6.3.2	Platno poslovnega modela: Renishaw – Centri za rešitve v aditivni proizvodnji.....	121
6.3.3	Platno poslovnega modela: Ustanovitev Renishaw d.o.o.....	126
7	STANJE INOVATIVNOSTI IN PRIHODNJI KORAKI IN UKREPI ZA DOSEGANJE KONKURENČNOSTI PODJETIJ IN GOSPODARSTVA	128
7.1	Stanje inovativnosti med slovenskimi podjetji.....	128
7.2	Priporočila podjetjem	131
7.3	Priporočila politiki.....	135
	SKLEP	137
	LITERATURA IN VIRI	139

KAZALO SLIK

Slika 1:	Model vpliva organizacijske kulture na ustvarjalnost in inovativnost.....	24
Slika 2:	Inoviranje poslovnega modela v obdobjih velikih okoljskih sprememb	31
Slika 3:	Razgradnja poslovnega modela po A. Osterwalder	38
Slika 4:	Poslovni model s štirimi dimenzijami: Kdo – Kaj – Kako – Zakaj	38
Slika 5:	Poslovni model s šestimi komponentami	39
Slika 6:	Platno poslovnega modela A. Osterwalder-ja	55
Slika 7:	Sistemi pristop k razvoju inovativnih poslovnih modelov	76
Slika 8:	Shematski prikaz poslovnega procesa.....	86
Slika 9:	Faze v življenjskem ciklu managementa poslovnih procesov	97
Slika 10:	Prodaja (v milijonih GBP) in število zaposlenih v podjetju Ecotricity Group Ltd v poslovnih letih 2010–2014.....	108
Slika 11:	Platno poslovnega modela: Ecotricity Group Ltd cilja poslovne uporabnike....	109
Slika 12:	Platno poslovnega modela: Ecotricity Group Ltd zaračunava električno avtocesto	116
Slika 13:	Čisti prihodki iz prodaje (v milijonih EUR) ter število zaposlenih v podjetju RLS merilna tehnika d.o.o., v poslovnih letih 2011–2015	117
Slika 14:	Platno poslovnega modela: RLS merilna tehnika d.o.o. – razvoj novega izdelka (Projekt AMS-P)	120
Slika 15:	Čisti prihodki iz prodaje (v GBP) in število zaposlenih v podjetju Renishaw plc v poslovnih letih 2011–2015	122
Slika 16:	Splet Renishaw-jevih kompetenc, ki dopolnjujejo 3D tiskanje kovin	123
Slika 17:	Primer postavitve centra za rešitve v aditivni proizvodnji.....	123
Slika 18:	Platno poslovnega modela: Renishaw plc – Centri za rešitve v aditivni proizvodnji.....	125
Slika 19:	Platno poslovnega modela: Ustanovitev Renishaw d.o.o.	127

Slika 20: Negativni trend inovacijske dejavnosti slovenskih podjetij, v primerjavi z državami EU, v letih 2012–2015.....	130
Slika 21: Delež podjetij (v %), ki so izvedla vsaj eno procesno inovacijo v letih 2012–2015, po državah EU	131

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike v vodenju med voditelji sprememb in izvršnimi vodji – managerji	26
---	----

UVOD

Spremembe v splošnem globalnem in tudi poslovnem okolju so vse hitrejšje. Direktorji se v študiji Global Chief Executive Officer Study podjetja International Business Machines Corporation (v nadaljevanju IBM) strinjajo, da je novo gospodarsko okolje bistveno bolj nestanovitno, precej bolj negotovo, bolj kompleksno in strukturno drugačno, kot je bilo v preteklosti. Vse bolj medsebojno povezana gospodarstva, podjetja, družbene skupine in vlade so povzročile velike nove priložnosti. Povečano povezovanje je prav tako ustvarilo močne – in prepogosto neznane – medsebojne odvisnosti (IBM, 2010, str. 14).

Naraščanje zunanjih vplivov in vzvodov proži v organizacijah številne potrebne, nujne in hitre spremembe, ki postajajo za organizacije vse bolj zahtevne in kompleksne. Znana je izjava slavnega direktorja General Electric-a Jack-a Welch-a, da »če je hitrost sprememb zunaj večja od hitrosti sprememb znotraj [organizacije], potem je konec [organizacije] blizu« (Allison, 2014).

Glede na naraščajočo kompleksnost sprememb niso dovolj le spremembe znotraj posameznih področij poslovanja organizacij, ampak so potrebne prilagoditve celotnih modelov poslovanja. Predsednik in glavni izvršni direktor podjetja IBM Samuel J. Palmisano je v predgovoru študije The Global CEO Study: Expanding the Innovation Horizon (IBM, 2006a, str. 1) kot rezultat raziskave med sodelujočimi 765 direktorji podjetij in voditelji iz javnega sektorja po svetu izpostavil, da med direktorji obstaja širši pogled na inovativnost, ki evolvirajo čez meje tradicionalnega osredotočanja samo na izumiteljstvo in razvoj novih produktov. Inoviranje novih izdelkov in storitev ostaja prednostna naloga, vendar direktorji dajejo večji poudarek na diferenciacijo skozi inoviranje poslovnih modelov. Pri pregledu finančne uspešnosti za obdobje petih let so ugotovili, da inoviranje poslovnega modela izkazuje veliko večjo rast dobička iz poslovanja, kakor druge vrste inovacij – kot so inoviranje izdelkov / storitev / trga, inoviranje procesov.

Pri inoviranju modelov poslovanja igra pomembno vlogo izboljševanje poslovnih procesov. Po eni strani je že samo spreminjanje oziroma inoviranje poslovnega modela proces, ki ga je treba obvladovati. Po drugi strani pa inoviranje poslovnega modela v večini primerov pomeni tudi izboljševanje oziroma inoviranje poslovnih procesov. Kirchmer (2011, str. 2) navaja poleg teh dveh vlog obvladovanja procesov pri inoviranju modelov poslovanja še tretjo pogosto vlogo poslovnih procesov. In sicer, pojasnjuje, da zelo pogosto ravno novi procesi sploh omogočijo inoviranje modelov poslovanja. Kot zanimiv primer navaja podjetje eBay, ki ni izumilo niti avkcij, niti procesa spletne prodaje, vendar je ravno nastanek le-te omogočilo nov model poslovanja spletnih avkcij.

Pojem poslovni model se je v slovenskem prostoru začelo uporabljati ravno predvsem v povezavi z novimi načini poslovanja, ki jih omogoča internet (poslovni modeli na internetu).

O poslovnih modelih podjetij ter inoviranju le-teh v slovenskem gospodarskem prostoru do sedaj ni bilo veliko zaslediti. Koncept poslovnega modela je nekoliko bližje nekaterim startup-om¹, ki šele vzpostavljajo novo podjetje in jim je bil koncept poslovnega modela predstavljen s strani mentorjev podjetništva v podpornih okoljih. Še manjkrat inoviranje poslovnih modelov najde svoje mesto v programih inoviranja slovenskih uveljavljenih podjetij. Le redki slovenski raziskovalci in strokovnjaki, ki se ukvarjajo z izboljšavami in spodbujanjem novih priložnosti v poslovanju podjetij, in drugi, ki v vlogi institucij države in Evropske Unije (v nadaljevanju EU) spodbujajo gospodarski razvoj, počasi širijo zavedanje tudi o poslovnih inovacijah, kot so inovacije poslovnih procesov, inovacije v organizacijski strukturi, inovacije poslovnih modelov.

Kot druge države, ki jih je zajela recesija, je tudi Slovenija pred izzivom, kako povrniti gospodarski zagon, ki ga je bila deležna ob vstopu v EU zaradi širitve tržišč. Konkurenca na globalnih trgih hitro rastočih držav postaja vse močnejša, dostop do strateških, finančnih in kadrovskih virov pa je omejen. Kako uspešne pa so slovenske organizacije pri implementaciji sprememb za doseganje konkurenčnosti in strateške pozicije na trgu? Po rezultatih meritev švicarskega inštituta IMD, je Slovenija v letu 2015 na lestvici konkurenčnosti držav zasedla 49. mesto (od 61), in tako skoraj z repa napredovala za 6 mest v primerjavi s predhodnim letom (IMD, 2015). K počasnemu vzponu konkurenčnosti prispeva razmeroma nizka stopnja inovacijske aktivnosti v slovenskih podjetjih v primerjavi s podjetji v državah EU, ki iz leta v leto še naprej upada, kar kažejo tudi raziskave.

V slovenskih podjetjih je še vedno zaznati trend inoviranja bolj na tehničnih in tehnoloških inovacijah, vezanih na izdelke in storitve. Premalo vlagajo v poslovne inovacije, večji je poudarek na posamičnih »izboljšavah« v procesih in v organizaciji.

V magistrskem delu bom tako predstavila pomembnost poslovnega inoviranja – predvsem inoviranja poslovnih modelov in poslovnih procesov za doseganje konkurenčnosti slovenskih podjetij v vse bolj spreminjajočem se in konkurenčnem poslovnem okolju. Na primerih podjetij v Sloveniji in tujini bom praktično z modeli poslovanja prikazala, kako se lotevajo inoviranja in kako uspešna so pri tem.

Namen in cilji magistrskega dela. Namen magistrskega dela je predočiti slovenskim podjetjem in državnim institucijam, tako na podlagi literature kot na podlagi uspešnih primerov iz Slovenije in tujine, uspešen pristop k inovacijam v podjetjih, ki bo pomagal tako

¹ Startup je začasna organizacija načrtovana za iskanje ponovljivega in skalabilnega poslovnega modela. Znotraj te definicije je startup lahko nov posel, lahko je nova divizija ali poslovna enota v obstoječem podjetju (Blank, 2012). Paul Graham (2012), ustanovitelj enega izmed najboljših startup pospeševalnikov na svetu, opredeljuje startup kot podjetje, ki je namenjeno izključno za hitro rast. Novoustanovljeno podjetje samo po sebi še ni startup podjetje in ni potrebno, da se startup ukvarja s tehnologijo, ali vzame tvegano financiranje, ali da izvede neke vrste »izhod«.

podjetjem pri oblikovanju njihovih inovacijskih strategij in politik, kakor tudi institucijam pri uspešni gospodarski inovacijski politiki.

Moja teza je, da je za vzdržno konkurenčnost in obstoj podjetij potrebno inoviranje ne le izdelkov in storitev, ampak tudi poslovnih procesov in ostalih sestavin celovitega poslovnega modela.

Cilj magistrskega dela je, da s pomočjo domače in tuje literature, lastnih izkušenj s svetovalnim delom na projektih sprememb v podjetjih ter analize praktičnih primerov po metodi inoviranja poslovnih modelov podjetij, podkrepim ali ovržem razloge, zakaj bi bilo za slovenska podjetja pomembno, da se lotijo kontinuiranega sistematičnega inoviranja poslovnih modelov in poslovnih procesov, kako k temu pristopiti in kako to v podjetju sistemsko urediti. Preučim tudi primerjavo stanja inoviranja med slovenskimi podjetji glede na mednarodno konkurenco in na podlagi tega podam tudi nekaj predlogov, kako bi lahko pri tem za ustrezne spodbude lahko poskrbela tudi država.

Podjetjem želim predložiti razloge, zakaj nič izboljševanja ali samo parcialno izboljševanje v prihodnosti ne bo več dovolj za preživetje, za doseganje dodane vrednosti in konkurenčnosti. Prispevati želim, da podjetja in javne institucije prepoznajo, da inoviranje ni vezano izključno samo na izdelke in storitve temveč, da osvojijo širši pogled na inoviranje tj. poslovne inovacije, ki obravnavajo celotno poslovanje organizacije – v inovativni poslovni model podjetja. Podjetjem želim odgovoriti, zakaj potrebujejo inoviranje poslovnega modela in poslovnih procesov v njihovem podjetju, ter kakšne so koristi le-tega za podjetje, in to podkrepim s trendi aktivnosti podjetij po svetu. Poudarim potreben premik od izključno reaktivnega odzivanja na zunanje spremembe v nasprotno, tj. v vplivanje podjetja z lastno edinstvenostjo na trg in prodor s tržno zanimivim edinstvenim poslovnim modelom.

Podkrepim pomembnost uvedbe managementa sprememb in nove kulture za celovito in kontinuirano obvladovanje sprememb v podjetjih, za doseganje konkurenčnosti in vodilne pozicije na trgu. Poudarim tudi pomembnost in specifičnost voditeljstva za spremembe za spodbujanje kolektivne poslovne ustvarjalnosti in inovativnosti.

Metode dela. Magistrsko delo bo v prvem delu vsebovalo teoretična spoznanja s področja obravnavane teme, na podlagi strokovne literature, znanstvenih razprav, raziskav, študij ter člankov tujih in slovenskih strokovnjakov.

Opisna analiza primerjave praktičnih primerov načrtovanja inovativnih poslovnih modelov bo izvedena s pomočjo uporabe metode intervjuja, literature in spletnih virov. V analizo bodo vključeni poslovni modeli različnih panog. Analiza bo obsegala proučitev vzorcev in rezultatov inoviranja, proučitev posameznih sestavin inovativnega poslovnega modela – 9 sestavin platna poslovnega modela (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 9).

Na podlagi pregledanih raziskav različnih inštitucij bom opisala trenutno stanje inovativnosti med slovenskimi podjetji in na podlagi vse preučene literature na obravnavanem področju podala priporočila slovenskemu gospodarstvu.

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabila teoretična znanja, moje pridobljene izkušnje, spoznanja na področju vzpostavitve in prenove poslovnih procesov in informatizacije poslovnih procesov v podjetjih ter znanja poslovnega načrtovanja za spremembe.

Oris magistrskega dela. Magistrsko delo je sestavljeno iz osmih poglavij, njihova tematika pa je bolj podrobno obdelana v podpoglavjih. V uvodnem poglavju predstavim obravnavano problematiko, namen, cilje, metodologijo in načrt raziskave. V prvem poglavju predstavim ključne izzive in priložnosti za organizacije in kako se le-te z njimi soočajo. V drugem poglavju spregovorim o managementu sprememb v organizaciji, njegovi vlogi in nadalje o organizacijski kulturi. Nadalje v tretjem poglavju opredelim pojme inkrementalnih, radikalnih in inovativnih izboljšav. V četrtem poglavju predstavim načrtovanje inovativnih poslovnih modelov, kjer opredelim sam pojem poslovnega modela ter njegove sestavine in pojasnim pomen inoviranja poslovnega modela. Nadalje opišem vzorce in strategije inoviranja poslovnih modelov. Sledi opis orodij, metod in tehnik za načrtovanje inovativnih poslovnih modelov. Poudarim pomen poslovnih procesov pri načrtovanju inovativnih poslovnih modelov in nadalje opišem sam proces načrtovanja inovativnega poslovnega modela. Nato spregovorim o ključnih dejavnikih uspeha pri inoviranju poslovnih modelov, ter o upravljanju mnogoštevilnih poslovnih modelov. Sledi peto poglavje o načrtovanju izboljšav poslovnih procesov, kjer opredelim poslovne procese, opišem razloge za izboljševanje poslovnih procesov, opišem koncepte izboljševanja poslovnih procesov in posebej obdelam izboljševanje poslovnih procesov z inoviranjem. Nadalje spregovorim o managementu, modeliranju ter informatizaciji poslovnih procesov ter izpostavim ključne dejavnike uspeha izboljšav poslovnih procesov. V šestem poglavju izvedem analizo petih primerov inoviranja poslovnih modelov podjetij v Sloveniji in tujini z uporabo platna poslovnega modela. V sedmem poglavju opišem stanje inovativnosti v slovenskih podjetjih in podam podjetjem in politiki priporočila v zvezi s prihodnjimi koraki in ukrepi za doseganje konkurenčnosti. V sklepnem delu podam glavne zaključne ugotovitve.

1 IZZIVI IN PRILOŽNOSTI 21. STOLETJA ZA ORGANIZACIJE

1.1 Današnji svet stvarnosti

Današnji svet se sooča z nepredvidljivim obsegom okoljskih, konkurenčnih sprememb in sprememb na globalnem na trgu. Zaradi tega je svet, v katerem živimo, zanimiv in razburljiv, ampak tudi nestabilen in kaotičen. Kotelnikov (2013a) pojma nestabilnost in kaos razloži z definicijama:

»**Nestabilnost** opisuje stopnjo gospodarskih sprememb: izredno hitre spremembe z eksplozivnimi valovi in nenadnimi recesijami.«

»**Kaos** opisuje smer gibanja gospodarstva: nismo prepričani, natančno kam smo vodeni, vendar nihamo med različnimi alternativami z zelo visoko hitrostjo.«

Podjetja morajo biti fleksibilna za uspešno obvladovanje nepredvidljivega sveta. Čeprav prihodnosti ni mogoče napovedati, podjetja lahko ujamejo trende in na ta način izkoristijo spremembe, tveganja pa spremenijo v priložnosti.

Vsaka organizacija bi v okviru svojih strateških nalog morala spremljati pojav in medsebojno delovanje sil, ki ustvarjajo nove trende, da bi kar najbolje načrtovala svojo pot za prihodnost, menijo Bisson, Stephenson in Viguerie (2010).

1.1.1 Sile ključnih globalnih trendov

Vodenje podjetja v 21. stoletju postaja bistveno bolj zapleteno, kot je bilo vodenje podjetja katerekoli velikosti v 20. stoletju. Podjetja morajo paziti na več interesnih skupin, več predpisov in več tveganj ter spremljati, kaj njihove stranke o njih »tweet-ajo«. Z večjo kompleksnostjo narašča tudi število priložnosti. Izkušnje kažejo, da bo za podjetja pomembno, da bodo razumela sile, ki določajo prihodnost, in jih tudi izkoristila, trdijo v raziskavi Bisson et al. (2010).

Ameriško svetovalno podjetje za management McKinsey je v raziskavi leta 2009, ki je zajela 1.400 izvršnih direktorjev podjetij po svetu, identificiralo pet sil ključnih globalnih trendov, kjer so napetosti in tenzije gospodarstva največje in ki pomenijo za podjetja tudi najbogatejše priložnosti za inoviranje in spremembe. Med pet sil ključnih globalnih trendov se na podlagi ankete uvrščajo (Bisson et al., 2010):

1. **Nova ravnotežja.** To desetletje (2010–2020) bo prvo v 200 letih, ko države v vzponu trga prispevajo več rasti od držav z že razvitimi trgi. Ta rast ne bo samo ustvarila vala novih potrošnikov srednjega razreda, ampak tudi prinesla globoke novosti pri oblikovanju izdelkov, tržne infrastrukture in vrednostnih verig. Ker se središče gospodarske rasti prenaša iz razvitih držav v države v razvoju, bi se morala globalna podjetja osredotočiti na inovacije, da bi premagali na nizkih stroških temelječe hitro rastoče države. Od tega bo odvisno njihovo preživetje.
2. **Imperativ produktivnosti.** Razvita svetovna gospodarstva bodo morala ustvariti izrazit napredek v produktivnosti, da bodo v prihodnosti okrepila gospodarsko rast. Najbolj dramatične inovacije v zahodnem svetu so verjetno tiste, ki pospešujejo gospodarsko produktivnost. Da bi ohranili ustvarjanje bogastva, morajo razvite države najti načine za povečanje produktivnosti; inoviranje izdelkov in procesov bo ključno.

3. **Globalna mreža.** Svetovno gospodarstvo postaja vse bolj povezano in inovativna podjetja vse bolj izkoriščajo moči te mreže. Kompleksni tokovi kapitala, blaga, informacij in ljudi ustvarjajo medsebojno povezano omrežje, ki se razteza geografsko, preko družbenih skupin in gospodarstva, na načine, ki omogoča velike interakcije v vsakem trenutku. Ta razširitev omrežja pomeni sejanje novih poslovnih modelov in pospeševanje inovativnosti. Nihanje gospodarstva je hitrejše.
4. **Oblikovanje cen.** Gre za »trk« med vse večjim povpraševanjem po omejenih virih, zalogami in spreminjajočimi se družbenimi odnosi do okolja. To desetletje bo priča večjemu poudarku na produktivnosti virov, nastajanju industrij z obnovljivimi – čistimi tehnologijami in na regulativnih pobudah. Razumevanje celotne izpostavljenosti podjetja energetskim in okoljskim tveganjem bo v številnih primerih pomemben, če ne kar odločilni dejavnik pri določanju njegove dolgoročne sposobnosti preživetja.
5. **Stanje trga.** Vlade po vsem svetu se soočajo z zahtevnimi in težkimi odločitvami. Pogoste protislovne zahteve za pospeševanje gospodarske rasti in zagotavljanje ustreznih varnostnih mrež za ohranjanje socialne stabilnosti so postavile vlade pod izreden pritisk. Globalizacija še dodatno segreva trg, zato se zastavlja vprašanje, kako razločno bodo nacionalni subjekti urejali vedno bolj globaliziran svet. Dobro bi bilo, da bi poslovni voditelji sodelovali z njimi pri razvoju rešitev.

1.1.2 Sile, ki poganjajo novo ekonomijo

Kotelnikov (2013b) navaja tri sile, ki poganjajo novo, na tehnologiji osnovano gospodarstvo:

1. »**Znanje** predstavlja intelektualni kapital in hkrati strateški dejavnik.«
2. »**Sprememba** je neprekinjena, hitra in kompleksna ter ustvarja negotovost in zmanjšuje predvidljivost.«
3. »**Globalizacija** je posledica odpiranja gospodarstva, svetovne hiper konkurenčnosti in medsebojne soodvisnosti poslovanja, ki so jo povzročile tehnologija, raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R), proizvodnja, trgovina, finance, komunikacije in informacije.«

Najpomembnejša sila, ki poganja novo gospodarstvo, je znanje. Z znanjem in sposobnostmi se lahko agilno odzovemo na spremembe, ki prihajajo od zunaj ali od znotraj. In obratno, znanje lahko uporabimo za to, da sami ustvarjamo spremembe in z njimi vplivamo navzven – sokreiramo spremembe in globalni trg. Podjetja, ki razpolagajo z znanjem in sposobnostmi, še posebej, če so te edinstvene, se lahko brez strahu pred negotovostjo odzovejo na priložnosti, ki jih prinašajo izzivi sprememb in globalizacije, in s tem se jim odpre potencial za visoko rast.

1.2 Soočanje organizacij z izzivi in priložnostmi

Voditelji organizacij imajo veliko vprašanj, kako se soočiti in ravnati z izzivi in priložnostmi, ki jih prinašajo gospodarske spremembe in tehnološki napredek. Sprašujejo se, kako ohraniti stranke, zaposliti najboljše talente itd. Od tega, kako se vodje soočajo z vsemi temi izzivi, je odvisno, ali bo podjetje raslo ali propadlo.

Računalniki vsaki 2 leti podvojijo svoje zmogljivosti (t.i. Moorov zakon) in tako tudi informacijske tehnologije, ki jih uporabljajo. Posledično postaja vse hitrejša hitrost poslovanja in pretočnost informacij. Količine informacij in podatkov se enormno povečujejo. Po podatkih podjetja IBM smo na primer leta 2012 dnevno ustvarili že 2,5 eksabajtov (tj. 2,5 milijard gigabajtov (GB)) (Wall, 2014).

Z razmahom družbenih medijev (na primer, Facebook-a in Twitter-ja), mobilne tehnologije in storitev v oblaku naraščajo potrebe po dosegu informacij in tehnologij od kjerkoli in kadarkoli, kar moti oziroma iztirja vsa področja podjetij, vse panoge, na vseh geografskih lokacijah. Organizacije imajo tako ogromno priložnosti, da izkoristijo vse priključene naprave za zajem velike količine informacij, za vstop na nove trge, preoblikovanje obstoječih izdelkov in uvajanje novih poslovnih modelov in modelov dostave (Ernst & Young Global Ltd, 2015, str. 4).

Vendar pa evolucija digitalnega podjetja predstavlja tudi velike izzive. Spreminja se vloga strank, nastaja nova konkurenca, spreminjajo se poslovni modeli in nastajajo novi, pomembno postaja varstvo zasebnosti, kibernetске grožnje so pogoste (Ernst & Young Global Ltd, 2015, str. 4).

Po mnenju izvršnega direktorja podjetja UsersThink, Turner-ja, je največji izziv, s katerim se voditelji organizacij soočajo, pridobiti odgovor na vprašanje, kdaj je pravi čas, ko je treba prilagoditi strategije novostim na trgu, oziroma kdaj obdržati prvotno smer. Konkurenca je večja, saj stroški za vstop v številne panoge strmo padajo, v njenem vedno večjem obsegu pa je vedno težje prepoznati prave izzivalce podjetju (Helmrich, 2015).

Uspešne so organizacije, v katerih voditelji reagirajo na spremembe skokovito. Še bolj uspešni pa so tisti voditelji podjetij ter panog, ki predvidevajo in izumljajo svojo prihodnost. Pomeni, da se ne odzivajo in sledijo zgolj konkurenci in trendom, ampak jih tudi ustvarjajo. Organizacije, ki ne preživijo, pa so tiste, ki jih vodijo ljudje, ki ne znajo izumljati prihodnosti in se tudi ne znajo prilagajati spremembam (Golden, Taneja, Humphreys, Anderson & Singleton, 2008, str. 1).

Da bi v podjetju lahko obvladovali vse omenjene spremembe in izzive, je potrebna podpora sistema managementa sprememb in človeške sposobnosti systemskega in ustvarjalnega razmišljanja.

2 MANAGEMENT SPREMEMB – NOVA KULTURA ORGANIZACIJE

2.1 V spremembah je moč

Živimo v dobi nenehnih sprememb. Te so hitre in zapletene; ustvarjajo negotovost in zmanjšujejo predvidljivost. Lahko jih ignoriramo ali vzamemo kot priložnost. Tisti, ki jih prepoznajo in realizirajo, prekinejo ponudbo enakih izbir in ustvarijo diferenciacijo in s tem rast. Spremembe tako predstavljajo priložnosti za rast in izboljšave, prenovu ter inovacije. Bojevanje proti spremembi le-to upočasni ali jo odvrne, vendar se ne bo ustavila. Ljudje bi se morali naučiti gledati na spremembe kot na nekaj pozitivnega (Kotelnikov, 2013a).

Oxfordski slovar (Change, b.l.) pojem spremembe definira kot: »dejanje ali proces, v katerem nekaj postane drugačno.«

Najpogostejša vzvoda za organizacijsko spremembo katerekoli vrste sta problem ali priložnost. Obstajajo tudi drugi vzvodi za spremembo (na primer, izvršni direktor želi realizirati poslovno idejo). Lahko so problemi in priložnosti vezani na sedanost ali prihodnost. Problem ali priložnost imata lahko notranji izvor (na primer, velika fluktuacija zaposlenih) ali pa zunanje (na primer, nova razpoložljiva tehnologija). Razlikujemo spremembe »trdega« in »mehkega«, pri čemer se »trdo« nanaša na spremembe v zvezi z materialnimi dobrinami (stvarmi) in »mehko« na spremembe povezane z ljudmi. Čeprav so glavna prednost organizacije njeni ljudje, je pogosto z njimi povezane t.i. mehke probleme in s tem spremembe najtežje upravljati (Organisation Change, 2016).

Podjetja ne poslujejo v vakuumu, ampak so umeščena v zunanje okolje, kateremu se, če želijo preživeti, morajo prilagajati.

2.1.1 Zunanje okolje podjetja

Na delovanje podjetja vplivajo dejavniki in sile iz poslovnega okolja, na primer, kupci, konkurenti, dobavitelji, vlada in socialne, kulturne, politične, tehnološke in zakonske okoliščine. Poslovno okolje je dinamično in se ves čas spreminja, spremembe pa je zelo težko predvideti.

Osterwalder in Pigneur (2010, str. 200–208) omenjata ključne zunanje sile, ki vplivajo na poslovne modele, in jih kategorizirata na štiri področja:

1. sile trga: tržna vprašanja, tržni segmenti, potrebe in zahteve, stroški preklopa, privlačnost prihodkov,
2. sile panoge: konkurenti (prvotni), novi vstopajoči (uporniki), nadomestni proizvodi in storitve, dobavitelji in drugi akterji v verigi vrednosti, deležniki,
3. ključni trendi: tehnološki trendi, regulatorni trendi, družbeni in kulturni trendi, socialno-ekonomski trendi,
4. makroekonomske sile: razmere na globalnem trgu, finančni trgi, surovine in drugi viri, ekonomska infrastruktura.

Podjetja so lahko vpeta tudi v širša omrežja sorodnih podjetij, ki ponujajo določene izdelke ali storitve. To imenujemo poslovni ekosistem (angl. *business ecosystem*) – tj. omrežje med seboj povezanih podjetij, ki sodelujejo med seboj in ustvarjajo izdelke in storitve za stranke (Business ecosystem, b.l.).

2.1.2 Notranje področje podjetja

Spremembe znotraj podjetja na različnih področjih so odgovor na vpliv dejavnikov iz zunanjega okolja (tj. poslovnega okolja in poslovnega ekosistema) ali dejavnikov znotraj podjetja. Na primer, podjetje mora, če želi konkurirati na trgu ali zaradi pojava nove tehnologije, razviti inovativen produkt ali storitev ali korigirati svoje poslovanje s spremembami na področju strategije, strukture ter poslovne arhitekture (trdi del) in ljudi (mehki del).

Poslovna arhitektura predstavlja pomemben del podjetja, saj podpira izvajanje poslovne strategije podjetja. Poslovno arhitekturo spreminjamo s poslovnim načrtovanjem na dveh segmentih – tj. poslovnih modelov in poslovnih procesov.

Področji poslovnih modelov in poslovnih procesov ter njihovo načrtovanje podrobneje opišem v ločenih poglavjih v nadaljevanju.

2.2 Management sprememb v organizaciji

Današnje organizacije pred leti niso bile zasnovane tako, da bi se proaktivno in globoko spreminjale. Zgrajene so bile za disciplino in učinkovitost, uveljavljene skozi hierarhijo in rutino. Rezultat danes je neusklajenost med hitrostjo sprememb v zunanjem okolju in najhitrejšo možno hitrostjo sprememb znotraj večine organizacij. Če bi bilo drugače, danes ne bi bilo toliko uveljavljenih podjetij, ki se borijo za svojo prihodnost (Hamel & Zanini, 2014).

Danes se morajo podjetja na vse bolj kompleksne in nepredvidljive spremembe, ki prihajajo od zunaj ali od znotraj, odzvati in jih obvladovati hitro – potrebna je agilnost, sposobnost

prilagajanja in instinkti za hitro reagiranje. Stare teorije in znanja v tem novem svetu sprememb ne delujejo več. Ko se lotimo inoviranja poslovnih modelov ali izboljševanja ter inoviranja poslovnih procesov, so pomembne ideje, prizadevanje za ustvarjalnost, inovativnost in preseganje meja utečenega razmišljanja in prepričanj. Pri tem zahtevnem opravilu jih lahko podpre v svetu bolj uveljavljen management sprememb (angl. *change management*) ali manj poznana alternativa voditeljstvo sprememb (angl. *change leadership*), avtorji omenjajo tudi druge metode.

2.2.1 Vloga managementa sprememb

V strokovni literaturi in virih najdemo več različnih definicij, razlag in mnenj, ki opisujejo, kaj je management sprememb. Pojem managementa sprememb ni nov, vendar je precej popularen v zadnjih letih, ko so se podjetja pričela zavedati, da stalno, učinkovito in celovito obvladovanje sprememb na vseh področjih poslovanja postaja neizogibno.

Management sprememb omogoča sistematično načrtovanje in udejanjanje sprememb. Podjetju omogoča reaktivni ali proaktivni odziv na spremembe. Poznavanje managementa sprememb in njegovega procesa pripomore k stabilnosti organizacije in njenih procesov (Schaefer, 2008).

Avtorji Gassmann, Frankenberger in Csik (2014, str. 2) v knjigi *The Business Model Navigator* poudarjajo, da je management sprememb ključni dejavnik uspeha v vsakem projektu inoviranja poslovnega modela, saj identificira meje in aktivatorje (angl. *enabler*), ki so odločilnega pomena za implementacijo inovativnega poslovnega modela v podjetju.

Drugi avtorji imajo o managementu sprememb tudi deljena mnenja. Nekateri menijo, da predstavlja učinkovit način za uspešno udejanjanje sprememb, drugi menijo, da je preohlapen in ni dovolj robusten, da bi lahko obvladal vse mogoče ovire, ki preprečujejo uspešno udejanjanje sprememb. Na primer, podjetje McKinsey (v Gassmann et al., 2014, str. 63) v svojih letnih raziskavah že vrsto let poroča, da je kar 70 % vseh sprememb v organizacijah neuspešnih in da so glavne ovire za neuspeh odpor do sprememb – tj. okoli 60 % odnos zaposlenih do sprememb in nenaklonjeno vedenje managementa do sprememb. Avtorji tako vse več omenjajo še druge metode in alternative, ki bi ta odstotek po desetletjih vendarle zmanjšale.

Tako na primer Kotter (2011) management sprememb vidi kot niz postopkov in nabor orodij ter mehanizmov, ki so namenjeni za vzpostavitev kontrole nad udejanjanjem sprememb, tj. da spremembe ne bi ušle izpod nadzora in po drugi strani, da na primer ne bi presegle predvidenega proračuna podjetja. Bolj kot za velike spremembe, ga vidi primernega za spremembe manjšega obsega, ki imajo vzpostavljene kontrole nad udejanjanjem sprememb. Spremembe izvajajo majhne skupine za management sprememb znotraj organizacije in

včasih tudi zunanji svetovalci. Izvajalci so s strani izvršnih sponzorjev v podjetju pooblaščen, da izpeljejo spremembe, slednji pa izvajajo nadzor, da vse poteka tako, kot je treba.

Hamel in Zanini (2014) vidita v managementu sprememb problem. Menita, da je namesto programa spremembe potrebno zgraditi platformo za spremembe. Navajata namreč tri ključne prepletene predpostavke, ki omejujejo učinkovitost managementa sprememb. Prvi problem vidita v prepričanjih, da ima izključno vodstvo pravico za presojanje in proženje globokih sprememb v organizaciji, čeprav pogosto ne pozna, kako stvari realno potekajo. Drugi problem je vsiljevanje spremembe zaposlenim ob njeni uvedbi z vrha organizacije, kjer sprememba ni nastala kot produkt sodelovanja in nista bili izkoriščeni ustvarjalnost in energija zaposlenih. Tak način uvedbe sprememb pogosto ustvarja cinizem in odpor – v tem primeru ljudje niso proti spremembam, ampak so proti t.i. »kraljevim odredbam«. Tretji problem, ki ga vidita v managementu sprememb je, da konstruira spremembo, ki nakazuje, da je globoko spremembo mogoče upravljati, kot na primer, gradbeni projekt velikega obsega ali remont informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT). Na primer, družbenega omrežja (Facebook-a, Twitter-ja, itd.) ni izumil en sam posameznik, nastal je zaradi interneta, ki je zmogljiva platforma za povezovanje, in ker so tisoči podjetnikov na njegovi osnovi razvili nove poslovne modele. Če so programi spremembe skonstruirani, je prostor za rešitve omejen s tem, kaj si zamišljajo ljudje na vrhu. Platforma za spremembe pa nasprotno daje vsakomur pravico predlagati strateške alternative in odpira možnosti, ki so raznolike, radikalne in različnih nians (Hamel & Zanini, 2014).

Avtorja Hamel in Zanini (2014) zato zagovarjata, da je potrebno vzpostaviti drugačen, v realnem času, družbeno oblikovan pristop za spremembe. Tu naloga voditelja ni načrtovati programa spremembe, ampak zgraditi platformo za spremembe, ki omogoča vsakomur v organizaciji, da sproži spremembo, angažira zaveznike, predlaga rešitve in lansira preizkus. Menita, da so potrebni trije premiki v pristopu:

1. Spremembe naj se namesto od zgoraj navzdol prožijo širom po organizaciji. Da bo globoka sprememba proaktivna in prodorna, moramo odgovornost za uvedbo sprememb razširiti po vsej organizaciji.
2. Namesto prodajanja spremembe, moramo k spreminjanju povabiti vse v organizaciji. Transformacijska sprememba ne more biti trajna brez resnične zavezanosti s strani tistih, ki jih bo sprememba prizadela. Zavezo je najlažje doseči z iskanjem odgovorov na vprašanje, »kako« pripraviti program spremembe, pri vseh v organizaciji.
3. Namesto managiranja sprememb naj le-te rastejo organsko. To pomeni, da moramo konstantno eksperimentirati z novimi modeli poslovanja, poslovnimi modeli in modeli managementa. Ne smemo odmrzniti stanja, ga spremeniti in zopet zamrzniti kot uči Kurt Lewin s svojim tri-stopenjskim modelom in kot še vedno večina voditeljev razmišlja o spremembah, saj se svet neomajno razvija in vse kar se zamrzne kmalu postane

nepomembno. Ta pristop daje manj poudarka vzpostavitvi močne pisarne za projektno vodenje in več pomena oblikovanju samo-organiziranih skupnosti, ki identificirajo, eksperimentirajo in na koncu dajejo nove pobude.

Avtorja (Hamel & Zanini, 2014) pojasnita naprej, da platforme sprememb izkoriščajo družbene tehnologije, ki omogočajo sodelovanje v velikem obsegu na preprost in učinkovit način. Pomeni, da voditeljsko pozornost namenimo ustvarjanju okolja, kjer se globoke in proaktivne spremembe lahko zgodijo kjerkoli in kadarkoli in navdihujejo celotno organizacijo.

Hamel je soustanovitelj ene od platform za izmenjavo inovacij z imenom Management Innovation eXchange (v nadaljevanju MIX). Namen te platforme je, da pomaga pospešiti inovacije s spodbujanjem in organiziranjem diskusije o najbolj kritičnih izzivih, ki jih imajo managerji danes. Zagotavlja praktično platformo, kjer udeleženci lahko dokumentirajo, delijo in razvijajo svoje vrhunske ideje in prakse. MIX je namenjen vsem, ki so razočarani nad omejitvami praks managementa, in vsem, ki imajo ideje in ki so radikalni v spreminjanju in ki verjamejo, da lahko – in morajo – najti alternative za birokratske in neznosne prakse managementa, ki še vedno vladajo v večini organizacij (MIX, 2016).

Sama vidim management sprememb v dveh vlogah. Prvič v vlogi sistema in procesa, ki v organizaciji podpre samo odzivanje na zunanje spremembe, zajemanje in generiranje priložnosti, identificiranje potreb po spremembah, odločanje za spremembe, oblikovanje ciljev, povezano in usklajeno obvladovanje sprememb v organizaciji z drugimi projekti sprememb v teku.

Drugo vlogo vidim v obliki procesa – tj. konkretnega projekta uvajanja in izvajanja spremembe na določenem področju v organizaciji, kot je na primer izboljšava poslovnega procesa za povečanje učinkovitosti, ali inoviranje poslovnega modela. Vsako spreminjanje podjetja v okviru managementa sprememb zahteva od sodelujočih, da se seznanijo s trenutnim »kot-je« (angl. »as-is«) stanjem delovanja podjetja in da si prizadevajo, da bi naredili stvari boljše, hitrejše, cenejše. Preteklost, oziroma začetno stanje je pomembna referenčna točka, na podlagi katere, po zaključku projekta sprememb, presojava učinkovitost in ekonomske kazalce.

V tej drugi vlogi management sprememb opredeljujem kot kombinacijo in preplet med seboj odvisnih aktivnosti, t.i. trdega in mehkega dela projekta sprememb. Pod trdi del projekta sprememb mislim na izvedbo oprijemljivih in eksplicitnih aktivnosti za doseg ciljev organizacije, na primer: spremembe v strukturi, poslovni arhitekturi, strategiji organizacije, povečanje učinkovitosti poslovnih procesov, reorganizacija, prenova ali inoviranje poslovnega modela organizacije itd. Pod mehki del projekta uvrščam aktivnosti, ki se nanašajo na ljudi v organizaciji in vpeljevanje in uravnavanje željene organizacijske kulture,

da bo podprla uspešno izvedbo t.i. trdega dela projekta sprememb in z njim povezane projekte, na primer: promoviranje in motiviranje sprememb, spodbujanje komunikacije in sodelovanja čez organizacijske meje, timsko in kolektivno delo, voditeljstvo, izobraževanja, kovčing (angl. *coaching*) – tj. usmerjanje k doseganju ciljev, dajanje podpore ljudem pri uvajanju in izvajanju sprememb.

Kot alternativo za večje in bolj drzne projekte sprememb (na primer, inoviranje poslovnih modelov) Kotter (2011) omenja voditeljstvo sprememb, ki obvladuje spremembe bistveno drugače od managementa sprememb. Trdi, da za razliko od managementa sprememb, ki se ukvarja z manjšimi spremembami, voditeljstvo sprememb povezujemo s spremembami velikega obsega. Nanaša se na gonilne sile, vizije in procese, ki poganjajo obsežnejše transformacije organizacij. Je kot motor, ki poganja celoten proces sprememb, in ga dela hitrejšega, pametnejšega in bolj učinkovitega. Pomembna je vztrajnost in opolnomočenje velike množice ljudi v organizaciji, ki želijo, da bi se nekaj velikega zgodilo; gre za velike vizije. Obstaja možnost, da gredo stvari tudi malo izpod nadzora. Zato pa so spremembe vodene s strani izkušenega voditelja in vzpostavljeni mehanizmi za zmanjšanje tveganj.

»Po svetu podjetja trenutno v večini izvajajo management sprememb in ne veliko voditeljstva sprememb, saj je vodenje sprememb povezano z večjimi preskoki, ki jih je treba narediti; okna priložnosti se pojavljajo hitreje in trajajo manj časa. Hitro se pojavljajo tudi nevarnosti, zato je treba vsak večji korak narediti pri višji hitrosti. Voditeljstvo sprememb bo v prihodnosti predstavljalo velik izziv, saj je dejstvo, da v tem skoraj nihče ni dober«, pojasni Kotter (2011).

2.2.2 Transformacija (preobrazba) podjetja

Zadnja leta se vse več omenja pojem transformacija oziroma preobrazba podjetja. Med avtorji in managerji vlada zmeda, saj jih veliko razume, da gre pri managementu sprememb in transformaciji za isto zadevo. Ashkenas (2015) pojasnjuje razliko med managementom sprememb in transformacijo. Management sprememb opredeli kot izvajanje samostojnih pobud, ki lahko, ali pa ne, segajo preko organizacije. Poudarek je na izvrševanju natančno določenih premikov, oziroma sprememb, v smislu, kako stvari delujejo. Na primer, tehnološko podjetje je vključilo v regionalne prodajne time specializirane inženirje, kar je pomenilo spremembe v vlogah, pokritju strank, nadomestilih, postavljanju ciljev in timskega delu. Z uporabo načel managementa sprememb in orodij je bil nov prodajni pristop uspešno izveden in danes ustvarja boljše rezultate. Za vse tovrstne pobude je značilno, da so razmeroma dobro opredeljene. Vloga managementa sprememb je, da se osredotoča na njihovo izvedbo (Ashkenas, 2015). Transformacija se, za razliko od managementa sprememb, ne osredotoča le na nekaj samostojnih, dobro opredeljenih sprememb, ampak na portfelj pobud, ki so med seboj soodvisne ali se prekrivajo (Ashkenas,

2015). Transformacija ne opisuje prihodnosti s sklicevanjem na preteklost, kako bi nekaj naredili bolje, hitreje ali ceneje (ASHP Research and Education Foundation, b.l.).

Transformacijska sprememba podjetja je več kot le natančnejše uravnavanje statusa quo s prenovo sistemov in procesov. Pomeni ustvarjanje popolnoma nove prihodnosti, brez omejitev iz preteklosti. Zahteva ponoven razmislek o namenu in oblikovanje nove vizije, kar je posebej težko, a pomembno (ASHP Research and Education Foundation, b.l.). Pomembno pri tem je, da skupni cilj transformacije ni le izvesti določeno spremembo – ampak na novo odkriti organizacijo in nov ali prenovljen poslovni model, ki temelji na viziji za prihodnost (Ashkenas, 2015).

Tako kot ostali načini prenove, se transformacija začne s temeljitim vpogledom v trenutno stanje »kot-je«, ne za to, da bi se obremenjevali s preteklostjo, ampak da bi razumeli, kaj vse se je spremenilo (ASHP Research and Education Foundation, b.l.). Transformacija je veliko bolj nepredvidljiva, iterativna in eksperimentalna in pomeni bistveno večje tveganje. Čeprav je lahko management sprememb uspešen pri izvedbi nekaterih pobud znotraj portfelja transformacije, je lahko splošna transformacija še vedno neuspešna (Ashkenas, 2015).

Transformacijska sprememba od ljudi zahteva, da spremenijo okvir razmišljanja in zaznavanja svojih vlog, odgovornosti in razmerij. Nov način dojemanja dela spreminja njihovo obnašanje. To je tudi proces, kjer se temeljito preoblikuje organizacijska kultura – norme, vrednote in predpostavke, ki usmerjajo vedenje (ASHP Research and Education Foundation, b.l.).

Primer je podjetje, ki je z metodo transformacije oblikovalo edinstven proizvod, ki predstavlja 90 % prodaje. Da so to dosegli, je glavni direktor uvedel strategijo transformacije, s ciljem ugotoviti trajnostni poslovni model, pri čemer je postavil nekaj nujnih pobud, na primer, da morajo od trenutnega izdelka dobiti več takojšnjih prihodkov, ustvariti vitkejšo organizacijsko podporo, zamenjati notranji produktni razvoj z eksternim – partnerskim produktnim razvojem itd. Transformacija je zahtevala oblikovanje novega nabora kulturnih načel in spremenjen pristop izvršnega managementa, usklajen z novimi pobudami. Vsaka od teh pobud je zahtevala znanje managementa sprememb, voditelji so se morali naučiti voditeljskih transformacijskih sposobnosti, kot je na primer fleksibilnejše in bolj dinamično koordiniranje resursov, močnejše čezorganizacijsko sodelovanje in komuniciranje sredi stanja negotovosti. Pri transformaciji je sodelovalo veliko število ljudi in 150 managerjev. Čeprav so vedeli, da je bil cilj, da bo podjetje videti zelo različno, nihče ni vedel, kakšen bo končni rezultat (Ashkenas, 2015).

Ne glede na to, s kakšnim procesom je transformacija opisana (Lean, Six Sigma, TQM, prenova poslovnih procesov ali transformacija), je njen osnovni namen, da naredi temeljne spremembe v načinu poslovanja in spopadanju z novimi in bolj zahtevnimi tržnimi

razmerami (ASHP Research and Education Foundation, b.l.). Transformacija je toliko proces odkrivanja in eksperimentiranja, kot je izvedba, in uspeh ni zagotovljen, ne glede na to, koliko dobre so sposobnosti managementa sprememb (Ashkenas, 2015).

Transformacija je v bistvu proces preoblikovanja podjetja z inoviranjem ali prenovo njegovega poslovnega modela. Lahko rečemo tudi, da pojem transformacija pomeni končen rezultat preobrazbe podjetja, kjer metodologija ni jasno opredeljena. Poslovni model pa je prikaz delovanja podjetja z uporabo različnih metodologij (glej poglavje 4.6).

Menim, da je za uspeh velikih sprememb v podjetju poleg uporabe managementa sprememb pomembno vključiti tudi vodenstvo sprememb. Slednje zahteva novo kulturo v podjetju in je pravi pristop za drzno načrtovanje inovativnih poslovnih modelov, katere podrobneje razložim v naslednjih poglavjih.

2.2.3 Spremembe udejanjajo ljudje

Ljudje so ključni generator sprememb v organizacijah. Temeljno vprašanje za vsako organizacijo in ljudi v njej je, ali v danem trenutku poznajo in jasno komunicirajo:

1. vizijo – kam gredo;
2. in strategijo – način, s katerim bodo dosegli vizijo.

Simonson (v Golden et al., 2008, str. 11) ugotavlja, da vsi modeli sprememb (na primer, od Lewin-ovega tri-stopenjskega modela iz leta 1945, do Kotter-jevega modela strateških osmih korakov iz leta 1996 in do Jick-ovega deset-stopenjskega modela iz leta 2001) vključujejo razvoj vizije ali željenega poslovnega rezultata in premik iz statusa quo v prihodnje stanje. Vizionarstvo je eden od najpomembnejših korakov v procesu sprememb. Dobra vizija pomaga ljudem v organizaciji, da vedo, kam gredo. V številnih organizacijah so napisali vizije, ki so objavljene, razdeljene zaposlenim in visijo na stenah, a samo objavljena vizija ni dovolj. Voditelji morajo komunicirati vizijo do ljudi v organizaciji in voditi z zgledom, da bi vizijo resnično realizirali. Ko voditelji pravijo nekaj, in delajo drugače, to vodi v izgubo zaupanja med voditelji in zaposlenimi.

Prepoznavanje potrebnih sprememb in uspešnost projektov sprememb v organizaciji sta v največji meri odvisna od ljudi in njihovih dejanj. Odgovornost za uspešnost sprememb je na ljudeh – posameznikih, ki z njimi upravljajo in so povezani v kolektivni sistem v organizaciji in navzven v okolje. Odgovornosti za odločitve o spremembah in uspešnost sprememb tako ni mogoče preložiti na tehnologijo in zunanje okoliščine, razen v primerih neodgovornega ravnanja ljudi v drugih organizacijah, s katerimi smo neizogibno povezani, in v primeru naravnih nesreč, nad katerimi ljudje nimamo vpliva.

V praksi se kaže, da projekti, kjer je fokus izključno na tem, kako se reorganizirati, kako narediti procese bolj učinkovite in kako jih informatizirati, velikokrat naletijo pri ljudeh v organizaciji na neposluh, odpor, nesodelovanje in prelaganje odgovornosti. Zaradi vpliva sprememb na ljudi, so tovrstni projekti pogosto neuspešni časovno, stroškovno ali po kakovosti. Pogosto so zaustavljeni že na začetku ali pa aktivnosti zamrejo po prvi fazi, ko se pokažejo potrebne spremembe in posledice za ljudi v organizaciji.

Enako je interni odpor največja ovira tudi pri inoviranju poslovnih modelov, navajajo Gassmann et al. (2014, str. 63). Omenjajo, da ljudje nočejo sprememb, prav tako ne sprašujejo po novih poslovnih modelih, ki bi jih primorali odučiti se nekaj, kar so se enkrat že naučili. Ljudje se bojijo, da bi kaj izgubili.

Kohles, Baker in Donaho (v Golden et al., 2008, str. 12) razlagajo, da se ljudje na spremembe odzivajo različno. Nekateri so nad spremembami navdušeni, medtem ko se jim drugi upirajo. Odpor je normalna reakcija na spremembe, in bi moral biti pričakovan. To še posebej velja v fazah, ko gredo skupine ljudi skozi spremembe in delajo na projektih izboljšav. Voditelji bi morali te reakcije razumeti in zaposlene podpreti.

Chartered Institute of Management Accountants (v nadaljevanju CIMA) omenja naslednje najpogostejše razloge za odpor do sprememb pri ljudeh (CIMA, 2015, str. 503):

1. osebni dejavniki: implicitna kritika obstoječega načina dela; občutek manjvrednosti; delo postane bolj monotono;
2. družbeni dejavniki: odpor do spremembe družbenega okolja; odpor do ljudi, ki implementirajo spremembo; pomanjkanje komuniciranja vodi v zavrnitev spremembe;
3. delovni dejavniki: strah pred izgubo zaposlitve; strah pred spremembami delovnega okolja; strah pred degradiranjem ali manjšim plačilom.

Da bi določili pravi način vodenja za obvladovanje odpora, Kotter in Schlesinger (CIMA, 2015, str. 505) poudarjata potrebo po razumevanju, zakaj se določeni ljudje upirajo spremembam, na primer:

1. ozkoglednost, sebičnost: nekateri ljudje ne razmišljajo, kako bo sprememba vplivala na uspešnost podjetja, ampak so zaskrbljeni, kako bo sprememba vplivala na njihove lastne interese;
2. napačno razumevanje: komunikacijski problemi, netočne informacije;
3. nizka toleranca za spremembe: določeni ljudje se zavzemajo za varnost in stabilnost svojega delovnega mesta;
4. različne ocene stanja: nekateri zaposleni se ne strinjajo z razlogi za spremembe in prednostmi ter slabostmi procesa spremembe.

Verjetno imajo večje težave s premagovanjem odpora starejša podjetja z daljšo tradicijo, kjer so projekti sprememb – na primer prenove in izboljšav – bolj enkratni dogodki po sili razmer (na primer, poslovni procesi so neučinkoviti in jih je treba prevetrili in izboljšati). Manj težav imajo mlada podjetja, ki so nastala v času, ko so nenehne spremembe že vsakodnevna stalnica. Tu so še podjetja, ki kontinuirano inovirajo poslovanje v vseh smereh in se ne odzivajo reaktivno le na probleme in priložnosti s prilagajanjem, ampak izvajajo spremembe proaktivno – pomeni, da imajo vzpostavljeno spremembam naklonjeno organizacijsko strukturo in kulturo, ki spodbuja inoviranje in kjer se zaposleni ne počutijo ogrožene.

Managiranje sprememb zahteva trdno in zanesljivo voditeljstvo. Ni dovolj samo poslati zaposlene na izobraževanje ali obesiti v pisarno obvestilo o načrtovanih spremembah (Gassmann et al., 2014, str. 63).

2.3 Uravnavanje organizacijske kulture

Moč organizacijske kulture je ena od najbolj temeljnih konkurenčnih prednosti organizacije in predstavlja pomemben element uspeha organizacije. Na njenem temelju se odvija uresničevanje strategije in poslovni model podjetja. Je temelj za ustvarjanje produktivnosti, dobička in napredka. Organizacijska kultura ima vrsto vidikov, ki predstavljajo t.i. okoliščine, v katerih delujejo podjetje in vsi, ki so z njim v interakciji.

Organizacijska kultura ima mnogo definicij in vse so si nekoliko različne. Ali kot izpostavi problem Kotter (2012): »[...] skoraj nihče jasno ne opredeljuje, kaj so mislili s "kulturo" [...], praktično nihče ne bere izvirne raziskave, ki kaže, zakaj je kultura – če je jasno opredeljena – tako pomembna, kako se oblikuje in kako se spreminja«.

Kotter (2012) podaja kratko definicijo kulture: »Kultura je sestavljena iz skupinskih norm in temeljnih skupnih vrednot, ki pomagajo obdržati te norme na mestu.«

CIMA (2015, str. 344) pa navaja naslednjo definicijo: »Organizacijska kultura je pomemben koncept, saj ima širok vpliv na vedenja in dejanja zaposlenih. Predstavlja močno silo, ki vpliva na organizacijske strategije, strukture in sisteme, na način, kako se odziva na spremembe, in nenazadnje na to, kako dobro organizacija posluje«. Navaja še, da je kultura nevidna vez, ki povezuje ljudi v skupnosti in se nanaša na vzorce človeških dejanj (CIMA, 2015, str. 347).

Kotter (2012) navaja, da »kultura ponavadi pride od ustanoviteljev organizacije, ki cenijo določene stvari in se obnašajo na način, za katerega mislijo, da bo pomagal organizaciji k uspehu. Uspeh je ključnega pomena in pronica v DNK organizacije«.

Tak primer očitne organizacijske kulture, ki jo je vpeljal ustanovitelj, je v angleškem podjetju Ecotricity Group Ltd (katerega poslovni model predstavim v poglavju 6.1), ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo zelene energije. Zaposleni so spodbujeni k veganski prehrani (na primer, nogometni klub ustanovitelja se prehranjuje vegansko, kakor tudi gostje, ki si pridejo ogledat njihove tekme), zaposleni pijejo kavo s sojinim mlekom namesto kravjim; zaposleni, ki živijo lokalno, so spodbujeni, da se na delo vozijo s kolesom namesto z avtomobilom in tako prispevajo k varovanju okolja; podjetje in zaposleni prispevajo v različne dobrodelne organizacije in sodelujejo v aktivnostih za varovanje okolja, narave in zdravja.

Kulturo podjetja oblikuje nešteto dejavnikov in jo dela kompleksno in unikatno. Podjetje McKinsey je oblikovalo sedem-stopenjski model 7-S, ki poudarja »mehke« in »trde« elemente organizacije, ki vplivajo na kulturo organizacije. Elementi so med seboj povezani, tako da ima vsak element vpliv na vse ostale elemente. Če se en element spremeni, ima za posledico, da se spremenijo vsi ostali elementi. Trdi elementi so (CIMA, 2015, str. 352–353):

1. strategija – kot odziv na spremembe v okolju planirane aktivnosti z namenom, da bi organizacija dosegla dolgoročne cilje;
2. struktura – način, kako so organizirani ljudje in naloge, upoštevajoč povezave med oddelki. Gre za formalna in neformalna organizacijska načela;
3. sistemi – informacijski tokovi in procesi organizacije. Vključuje formalne in neformalne postopke, ki zagotavljajo delovanje organizacije (na primer, računovodski sistemi, informacijski sistemi itd.).

Mehki elementi so (CIMA, 2015, str. 353–354):

1. vrednote – nekateri jih imenujejo super-usklajevalni cilji. Opredeljujejo, kaj organizacija verjame in za kaj se zavzema; to so vodila, vrednote in prizadevanja organizacije;
2. spretnosti – razlikovalne sposobnosti in kompetence. Sprememba strategije lahko zahteva, da je potrebno razviti nove spretnosti, ker so obstoječe postale nekoristne;
3. stil – navezuje se na stil managementa in voditeljstva (angl. *leadership*), ki je ključno, saj je s tem izraženo, kaj je v organizaciji pomembno;
4. osebje – število in vrste osebja znotraj organizacije.

Menim, da na kulturo organizacije vplivata vsaj še dva dejavnika, to sta:

1. zunanje okolje – določajo ga nastajajoči trendi, konkurenca, kupci, tehnologije, okolje, regulativni in drugi dejavniki, ki vplivajo na organizacijo od zunaj;
2. merila in spodbude – formalno in neformalno merjenje, ki vpliva na vedenje posameznikov, timov in oddelkov.

Podjetja imajo lahko močno ali šibko kulturo, to pa vpliva na sposobnost prilagajanja ter odzivanja na spremembe. Rosca, D., Sîrbu in Rosca, C. (2008, str. 562) razlagajo, da moč kulture določata homogenost in stabilnost članov skupine, tj. obseg in moč izkušenj, ki si jih člani skupine delijo med seboj. Če ima skupina dolgo in uspešno zgodovino ter je uspela premagati več težkih problemov za preživetje, pravimo, da ima skupina močno kulturo. Če ima skupina krhko stabilnost, njeni člani pa so bili skupaj za kratek čas in se niso soočili s težkim problemom, potem pravimo, da ima skupina šibko kulturo, čeprav so lahko znotraj skupine zelo močni posamezniki. Obstajati mora dovolj izkušenj v skupini, da bi lahko opredelili kulturo. S tega vidika lahko zaključimo, da imajo podjetja s tradicijo močno kulturo, medtem ko imajo zelo mlada podjetja šibko kulturo.

Ker ima kultura funkcijo stabilnosti zunanjega in notranjega okolja organizacije, mora biti le-ta posredovana novim članom, ki jo morajo dojemati kot pravilno. Obstajajo tudi izjeme, ko nekateri novi člani prinašajo nove ideje in s tem prispevajo k spreminjanju kulture, še posebej, če so ideje prodrle v najvišje ravni organizacije (Rosca, D. et al., 2008, str. 562).

Med avtorji so deljena mnenja o tem, ali so podjetja z močno kulturo, ki so sicer stabilna, toga pri odzivanju na spremembe. Boisnier in Chatman (2002, str. 2–3) menita, da močna kultura organizacijam sicer zagotavlja pomembne prednosti, ko pa gre za njeno preživetje in bi se organizacija morala prilagoditi novim razmeram in ustrezno spremeniti, jo pri tem močna kultura ovira. Zato predlagata, da bi organizacije z močno kulturo vzpostavile nekakšne vrste podkulture, ki bi organizacijam omogočile, da bi postale agilne in odzivne na dinamično okolje, po drugi strani pa ne bi izgubile močne kulture, kot temelja moči. Dodajata še, da imajo podkulture lahko vgrajene določene lastnosti, ki bi pomagale krepiti skupno kulturo organizacije.

Poškienè (2006, str. 45) je izvedel raziskavo, da bi preveril nasprotujoča si mnenja v zvezi z vplivom moči oziroma nemoči kulture na inovativnost organizacije. Ta kaže, da je močna in globoko zakoreninjena organizacijska kultura glavni dejavnik, ki omogoča trajne inovacije. Avtor še ugotavlja, da pa je sposobnost za inovacije zmanjšana v primeru, če organizacija v svoji kulturi navdihuje »enotnost«, kar omejuje individualno ustvarjalnost.

Avtorja Robbins in Coulter (2002, str. 81) razlagata, da imajo vse organizacije kulturo, a nimajo vse kulture enakega učinka na vedenje in dejanja zaposlenih. Močne kulture so kulture, v katerih se ključne vrednote globoko neguje in širi, zato imajo večji vpliv na zaposlene kot šibke kulture. Bolj ko zaposleni sprejemajo ključne vrednote organizacije, večja je zavzetost za te vrednote in posledično močnejša je kultura.

Kulturo v organizaciji ni težko spremeniti na papirju, a jo je težko spremeniti v glavah in dejanjih ljudi, še sploh če je le-ta izrazito močna in ukoreninjena v delovanje organizacije. Nova kultura potrebuje svoj čas, da se oblikuje. S tem se strinja večina avtorjev. Kotter

(2012) poudari, da je kulturo organizacije mogoče spremeniti s strani osebe na vrhu organizacije, ki ima moč, ali s strani dovolj velike skupine v organizaciji, ki se odloči, da stari načini ne delujejo več. Oblikuje spremenjeno vizijo, se začne obnašati drugače in pridobiva tudi druge zaposlene k drugačnemu obnašanju. Če nova dejanja prinesejo boljše rezultate in če so slednji komunicirani in praznovani ter niso pobiti s strani stare kulture, se bodo oblikovale nove norme in rasle skupne vrednote. Prav tako se kultura ne bo spremenila, če bo vrednote sporočil zaposlenim navzdol po hierarhiji oddelek za komuniciranje ali kadrovski oddelek, po navodilu neke skupine v organizaciji, samo z obvestilom o novi kulturi.

Ko gre za udejanjanje sprememb in inovacij, Nohrai in Roberson (v Golden et al., 2008, str. 7) v študiji ugotavljata, »da neoprijemljivi dejavniki, kakršna sta strategija in kultura, pomembno vplivajo na doseganje dolgoročnih pozitivnih rezultatov, v nasprotju s specifičnimi metodami uvajanja sprememb.« Torej uspeh sprememb ni toliko odvisen od izbrane metode za uvajanje sprememb, kot od kulture, ki mora podpirati udejanjanje sprememb.

Podjetje mora uravnati kulturo v smer skladno s strategijo in cilji podjetja. Če želi v razmerah nenehnih sprememb preživeti in konkurirati tekmecem, mora temu prilagoditi tudi svojo kulturo in s tem vrednote in načela, ki bodo nagovarjali k odprtosti in proaktivnosti do sprememb. Podjetje mora oblikovati in širiti močno kulturo, v kateri nenehno izboljševanje in inoviranje predstavljata ključni normi, tako da sčasoma postaneta vedenjska vzorca med vsemi zaposlenimi in tudi tistimi, ki s podjetjem sodelujejo.

2.3.1 Kultura stalne kolektivne poslovne ustvarjalnosti in inovativnosti

Ustvarjalnost in inovacije igrajo pomembno vlogo v procesu sprememb. Stopnja pojava sprememb v organizaciji je odvisna od vpliva organizacijske kulture (Martins, E. & Martins, N., 2002). Kultura dopolnjuje formalna in uveljavljena pravila poslovanja. Razumevanje in predanost poslanstvu in vrednotam organizacije vodita zaposlene pri soočanju z neznanim in nepričakovanim (Hoque, 2014) v procesu izboljševanja in inoviranja.

Medtem, ko se večina organizacij osredotoča samo na levi, analitični možganskih del, (na primer, na sposobnosti, vezane na procese, merjenje, izvedbo), trajnostna inovativna podjetja gojijo tudi spretnosti desne možganske polovice: ustvarjalnost, domišljijo, analogijo in empatijo (Hoque, 2014).

V večini velikih organizacij kultura ni naklonjena inovacijam in jih ponavadi spodnaša, namesto da bi jih spodbujala. Birokracija, stroškovna zavest in previdnost so značilnosti, kako številna podjetja delujejo (Wagner, Taylor, Zablit & Foo, 2014). Tudi v študiji podjetja IBM, Global CEO Study (2006b, str. 14), več kot tretjina izvršnih direktorjev navaja

nenaklonjenost kulture in klime v podjetju, kot glavno oviro inoviranju, in navaja težave pri pridobivanju zaposlenih k predlaganju novih idej.

Nasprotno so v nadaljevanju kot primer predstavljena tri podjetja, ki predstavljajo vzor močne kulture inovativnosti.

Ameriško podjetje 3M, ki se ukvarja z razvojem, proizvodnjo in prodajo produktov za različne industrije in končno potrošnjo, ima vzpostavljeno »pravilo 15 %«, ki pomeni, da imajo vsi zaposleni na voljo 15 % časa, ki ga lahko namenijo ustvarjalnim nalogam, ki posegajo čez meje njihovih osnovnih delovnih zadolžitev. Ta koncept je kasneje prevzel tudi Google. Odprtost zaposlenih do novih idej in vrh za inovativnost (angl. *innovation summit*), ki ga podjetje organizira vsako leto in kjer zaposleni lahko odprto diskutirajo inovativne ideje, kaže na izrazito inovativno identiteto podjetja (Gassmann et al., 2014, str. 77–78).

Podjetje W. L. Gore & Associates, ki je znano po Gore-Tex membranah, posluje zelo uspešno in ima na čelu predsednika uprave, ki je bil demokratično izvoljen s strani vseh 8.000 zaposlenih. Zaposleni so samomotivirani k trdemu delu in ne potrebujejo biti vodeni – vsi zaposleni so »povezani partnerji«. Posamezni zaposleni so izvoljeni za vodje s strani njihovih sodelavcev le za čas projekta. Novozaposleni nimajo neposrednega nadrejenega, ampak so mentorirani s strani obstoječega zaposlenega. Oddelki ne smejo imeti več kot 150 zaposlenih, da obdržijo fleksibilnost in da se ne ustvari hierarhija, zato ga v primeru povečanja razdelijo. Podjetje je znano kot visoko inovativno in odprto, ne samo na področju tekstila, ampak tudi na področju elektronike, medicinskih tehnologij in industrijskih produktov. Glavna direktorica Terri Kelly popolnoma podpira skoraj anarhično kulturo podjetja in komentira: »Nič položajev, nič nazivov. Če skličete sestanek in tam ni nikogar, potem tvoja ideja verjetno ni bila dobra (Gassmann et al., 2014, str. 78).« Tukaj je nekaj načel iz pravilnika podjetja:

1. »Svoboda: biti to kar si, razviti sebe in svoje ideje. Neuspehi in napake so sprejete in se na njih učimo. Napake se smatrajo kot del ustvarjalnega procesa.
2. Predanost: Nimamo dodeljenih nalog. Obveznosti si dela vsak sam in jih tudi obdrži.
3. Pravičnost: Vsak v podjetju resnično poskuša biti pravičen drug z drugim, z našimi dobavitelji, kupci in vsemi, s katerimi poslujemo.
4. Vodna črta (angl. *waterline*): Vsak zaposleni se posvetuje z drugimi sodelavci, preden izvede dejanja, ki bi morda bila pod »vodno črto« – tj. ki bi lahko povzročila resno škodo podjetju. Razen tega je eksperimentiranje spodbujeno in zahtevano.«

Rakesh Kapoor, glavni izvršni direktor skupine Reckitt Benckiser, ki se ukvarja s prodajo raznovrstnih potrošniških izdelkov, katerih blagovne znamke vključujejo Dr. Scholl's, Calgon, Woolite, and Lysol, pravi takole: »Nadarjeni ljudje ne želijo delati v birokraciji. Želijo delati v podjetjih, kjer lahko stvari naredijo. To je razlog, zakaj smo se osredotočili

toliko na našo kulturo. Delovati morate kot majhno podjetje. Velikost da informacijo o merilu, vendar je za inovacijo kritičnega pomena hitrost.« (Wagner et al., 2014)

To isto podjetje je ustvarilo višji delež letne prodaje od izdelkov, ki so jih lansirali na trg v zadnjih treh letih, kot pa njihovi konkurenti. Prodaja je med leti 2000 in 2013 rasla povprečno za 9,3 % letno, ob čemer se je marža pred obrestmi in davki povzpela iz 14 % na 26 %. Kultura podjetja temelji na štirih stebrih (Wagner et al., 2014):

1. Ideje lahko pridejo od kjerkoli. Podjetje meni, da se inovacija začne in konča pri potrošniku. Vsak zaposleni je spodbujen k iskanju novih idej, povezanimi ne le z novimi proizvodi, ampak tudi s sestavinami in kombinacijami, koncepti trženja in embalaže.
2. Hitrost je bistvenega pomena. Hitri procesi odločanja temeljijo na organizacijski strukturi, ki daje precejšnjo neodvisnost regionalnim in nacionalnim timom. Poleg tega hitrost omogoča regionalna struktura z združevanjem trgov s podobnimi značilnostmi.
3. Podjetje tekmuje tako obrambno kot napadalno na vsakem od njegovih trgov in kategorij izdelkov, s pomočjo inovacij, da bi pospešilo svoj prodor. Prizadeva si intimno razumeti konkurente in njihove strategije.
4. Visok pomen daje vitkemu poslovanju ter vzdrževanju podjetniškega duha, ki poudarja nadzor nad stroški.

Michael Stern je izvedel študijo in ugotovil, da podjetja z močno kulturo inovativnosti določajo naslednje značilnosti (Gassmann et al., 2014, str. 78):

1. Zaposleni kažejo pobudo: pomembno je opolnomočenje.
2. Dovoljenje za delo na neformalnih projektih: Ericsson dovoljuje zaposlenim porabljati čas na neformalnih inovacijskih aktivnostih. BMW je na tak način (v garaži zaposlenega) razvil avtomobil Touring.
3. Srečno naključje: raziskovanje in implementiranje priložnosti, ki pridejo same od sebe (na primer, Post-it v podjetju 3M je bila ideja po nesreči in potem uspešno komercializirana).
4. Raznolikost zaposlenih: podjetja so bolj inovativna, če imajo zaposlene iz različnih tehničnih, poklicnih in družbenih področij, spolov in nacionalnosti.
5. 3 x komuniciranje: inovacija skoraj vedno rezultira iz komunikacije. 90 % vseh inovacij poslovnih modelov kombinira obstoječe ideje, koncepte in vzorce. Medtem ko so izjemna odkritja posameznih izumiteljev še vedno pomembna, le-ta zbledijo v primerjavi z inovacijami, ki jih je mogoče doseči s timskim delom.

Pomembno je, da je ustvarjalno razmišljanje in sodelovanje spodbujeno in nagrajeno. Sodelovanje s skupinami zunaj podjetja, na primer s komplementarnimi organizacijami, univerzami, vladnimi službami, pogosto prinaša nove perspektive in ideje v inovacijski proces (Hoque, 2014).

Za inovativne organizacije velja, da zaposlenih ne ločujejo po oddelkih (kot so na primer trženje in posebej inženiring), ampak gradijo ekipe, ki se oblikujejo skladno z razpletom novih idej in procesov (Hoque, 2014).

Raziskava podjetja, ki je analizirala značilnosti močnih in prebojnih inovatorjev, je ugotovila, da je za obe skupini, še posebej pa za prebojne inovatorje, značilno, da se premikajo zelo hitro, pripravljeni so bolj tvegati, sprejemajo ideje bolj navdušeno in dvigujejo ugled inoviranja v njihovih podjetjih (Wagner et al., 2014).

Kulturo poslovne inovativnosti spodbuja uporaba različnih brezplačnih orodij za dizajnersko razmišljanje (angl. *design thinking*) (na primer, Boot Camp Bootleg ter Catalyst Toolkit), hkrati pa to pomaga prepričati zaposlene, da voditelji skrbijo za njihov razvoj ter spodbujajo najboljše prakse, ki jih je mogoče prilagoditi potrebam posameznika ali ekipe. Tovrstna orodja so v podjetjih uporabili za inoviranje poslovnih procesov ali kreiranje novih produktov (Kaplan, 2013).

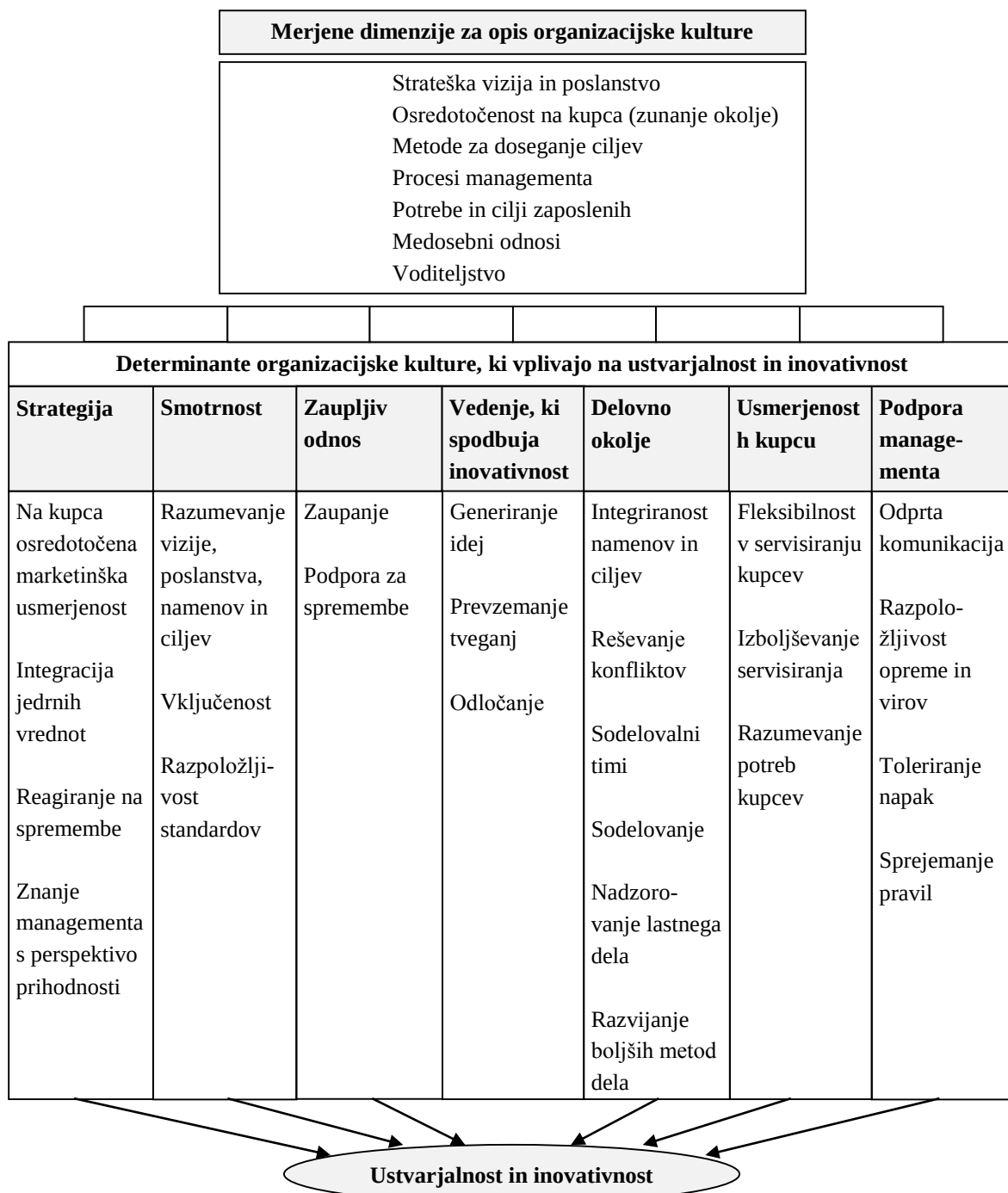
E. Martins in N. Martins (2002) sta v eni od storitvenih organizacij, ki je šla skozi proces transformacije in sprememb, izvedla empirično raziskavo, ki je pokazala, da na spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti vpliva sedem dejavnikov organizacijske kulture: strategija, smotrnost, zaupljiv odnos, vedenje, ki spodbuja inovativnost, delovno okolje, usmerjenost h kupcu in podpora managementa. Na osnovi rezultatov sta priredila model opisa organizacijske kulture, ki ga je Martins (1989) razvil na osnovi modela Edgar-ja Schein-a in temelji na teoriji odprtih sistemov. Model prikazuje Slika 1 (Martins, E. & Martins, N., 2002, str. 59, 62).

V preteklosti so podjetja (in velika večina še danes) inovativne ideje zbiral na individualnem nivoju in jih naprej na individualnem nivoju pogosto tudi razvijala. Na ta način podjetja ne izkoriščajo t.i. inteligence skupin zaposlenih. V zvezi s tem so nedavne raziskave pokazale, da je neodvisno od izmerjene inteligence posameznikov, skupina posameznikov kolektivno bolj inteligentna kot pa posamezniki, saj je v skupini večja raznolikost. Rezultati tudi kažejo, da so sestava skupine in informacijski procesi, ki podpirajo koordiniranje porazdeljenih kognitivnih procesov posameznikov, pomembni za izboljšanje masovnega sodelovanja (Cress, Moskaliuk & Jeong, 2016, str. 125). Tako informacijske in komunikacijske tehnologije in omrežja s podpiranjem masovnih virtualnih skupnosti kolektivno inteligenco še pojačajo (Cornu, 2005, str. 30).

Internet omogoča novo vrsto kolektivne inteligence. Na primer Google-ova tehnologija omogoča iskanje po inteligentnih vsebinah, ki jih objavljajo ljudje po vsem svetu na svojih spletnih straneh. Potem je tu še Wikipedia, kjer je na tisoče ljudi po vsem svetu kolektivno ustvarilo zelo obsežen in presenetljivo visoko kakovosten intelektualni proizvod, skoraj brez centralnega nadzora in celo brezplačno. Direktor ameriškega MIT Centra za Kolektivno

Inteligenco omenja, da so na primer vzpostavili spletno platformo Climate CoLab, ki jo uporablja skupnost skoraj 4.000-ih ljudi, da bi pripravila predloge, kaj storiti glede podnebnih sprememb (Brockman, 2012).

Slika 1: Model vpliva organizacijske kulture na ustvarjalnost in inovativnost



Vir: E. Martins & N. Martins, *An organisational culture model to promote creativity and innovation*, 2002, str. 62.

2.3.2 Kultura voditeljstva sprememb

Vodenje sprememb je kompleksna in zahtevna naloga, ki zahteva pozornost voditeljev na vseh ravneh organizacije. Postaja vse bolj pomemben element uspeha podjetja, čeprav ni enostavno in je stopnja napak visoka. Veliko podjetij je zgrajenih za stabilnost, z utečeno strukturo, politikami, postopki, vlogami in odgovornostmi. Stabilnost je postala tako zelo zažrta v podjetja, da je praktično nemogoče razmišljati o drugih načinih delovanja. Še bolj težko pa je najti ljudi, ki bi te ustaljene načine delovanja spreminjali (ASHP Research and Education Foundation, b.l.).

Voditelja, ki vodi spremembe, nekateri avtorji poimenujejo kot »voditelja sprememb« (angl. »*change leader*« ali »*leader of change*«), v večini primerov pa avtorji uporabljajo splošni pojem voditelj (angl. *leader*). Svetovno priznani strokovnjak na področju voditeljstva Michael Maccoby (2015) pravi, da je nesporna definicija voditelja naslednja: »voditelj je nekdo s privrženci«. Razloži, da če ima voditelj privrženec, je voditelj, in če nima privrženec, ni voditelj, pa čeprav ima formalno pozicijo avtoritete.

Tako Maccoby (2015) definira voditeljstvo kot »odnos med voditelji in privrženci« in pravi, da se ta odnos spreminja v različnih kulturah in organizacijah. V nekaterih okoliščinah, je model voditeljstva avtorski, v drugih okoliščinah pa je sodelovalen.

Nekateri drugi avtorji pojem »voditeljstvo« razširijo na »voditeljstvo sprememb« (angl. »*change leadership*«). Kot sem že omenila, Kotter (2011) pojem »voditeljstvo sprememb« uporabi za poimenovanje alternativne metode managementu sprememb, ki se ukvarja s spremembami in transformacijami podjetja velikega obsega. Omeni tudi, da mora biti tak projekt voden s strani izkušenega voditelja. Drugi avtorji z istim pojmom – »voditeljstvo sprememb« – poimenujejo kompetenco vodenja v managementu sprememb. Na primer, Higgs in Rowland (2000, str. 124) »voditeljstvo sprememb« definirata kot »sposobnost vplivanja in navduševanja drugih, z osebno podporo, vizijo in zagonsko energijo, ter dostopa do virov za izgradnjo trdne podlage za spremembo.«

Danes mora biti inoviranje v podjetjih pravilo in ne izjema. Za to pa je potrebno voditeljstvo naslednje generacije, ki je eden izmed ključnih trendov v poročilu Resetting Horizons: Human Capital Trends 2013, ki ga je izvedlo podjetje Deloitte Touche Tohmatsu Ltd (v nadaljevanju DTT). V poročilu večina (84 %) od 1300 anketiranih organizacij iz 59 držav pravi, da je danes in v naslednjih treh letih pomemben razvoj bodočih voditeljev (DTT, 2013, str. 6, 18).

Stili voditeljstva, ki so dobro delovali v preteklosti, enostavno niso več dovolj dobri za spopadanje z dinamičnim okoljem (DTT, 2013, str. 16). Voditeljstvo, kot ga poznamo iz preteklosti, kjer velikim vizijam sledijo natančni načrti poti (angl. *roadmaps*) in akcijski

načrti, zavira inoviranje in predstavlja obremenitev za uspeh (Kaplan v Freifeld, 2012). Carnall (2007, str. 44) tudi trdi, da »organizacija pogosto nima managerjev, ki bi bili dovolj spretni pri ravnanju s spremembami.«

Maccoby (2015) poda razliko med voditeljstvom in managementom. Pravi, da ima management, v nasprotju z voditeljstvom, opraviti z upravljanjem procesov in kontrolnih sistemov, kot so načrtovanje, oblikovanje proračuna, ocenjevanje in merjenje. Opraviti ima z izpolnitvijo nalog namesto z vključevanjem privržencev, zato se večina nalog in odgovornosti managerjev lahko prenese na druge time. Primer takega prenosa je v podjetju Morningstar Company v Kaliforniji, kjer se zaposleni upravljajo sami. Časopis The Economist tudi poroča, da so nekatera podjetja začela s prenosom managerskih funkcij na stroje (Maccoby, 2015).

V nasprotju z managementom, razloži Maccoby (2015), pa je voditeljstvo odnos, ki ga ni mogoče predati drugim. Če voditelju ljudje sledijo, ker mu želijo slediti, tega odnosa ni mogoče predati nekomu drugemu. Da bi dosegli pozitivne spremembe, organizacije potrebujejo oboje, tako management in voditeljstvo, vendar pa ne potrebujejo nujno managerjev, meni Maccoby (2015).

Tabela 1 prikazuje stil vodenja voditelja sprememb in ga primerja s stilom vodenja izvršnega vodje ali managerja.

Tabela 1: Razlike v vodenju med voditelji sprememb in izvršnimi vodji – managerji

Voditelji sprememb	Isvršni vodje in managerji
ukvarjajo se s spremembami	ukvarjajo se s trenutnim stanjem (status quo)
podpirajo nenehno izboljševanje in uvajanje novih idej	vodijo
delajo na sistemu	delajo v sistemu
ustvarjajo priložnosti	reagirajo
iščejo priložnosti	kontrolirajo tveganja
vodijo z zgledom	delegirajo
spreminjajo organizacijska pravila	uveljavljajo organizacijska pravila
oblikujejo vizijo, v katero verjamejo, in usklajeno strategijo	iščejo in nato sledijo smeri
motivirajo ljudi z zadovoljevanjem individualnih temeljnih človeških potreb	kontrolirajo ljudi s potiskanjem v pravo smer
navdihujejo za dosežke, spodbujajo ljudi	razporejajo delo
Kovčajo svoje naslednike, ustvarjajo samo-vodje in jih opolnomočijo	dajejo navodila

Vir: Povzeto in prirejeno po V. Kotelnikov, What is management?, 2013c.

Da bi bila podjetja učinkovita, potrebujejo voditelje, ki lahko individualno in kolektivno delujejo v različnih okoljih in se prilagajajo nepričakovanemu (DTT, 2013, str. 16). Voditelji

sprememb morajo biti v dobi znanja drugačni od avtokratskih ali birokratskih voditeljev. Potrebujemo sledilce in privrženke, ki želijo sodelovati in inovirati (Maccoby, 2015).

Potrebne so nove voditeljske sposobnosti za krmiljenje med dejavniki sprememb: globlja motivacija za poganjanje pomembnih priložnosti; premikanje osebnih meja in izzivanje lastnih omejitev in predpostavk; ukrepanje v neznanem s stališčem, da neuspeh ni neuspeh, ampak odskočna deska za učenje in napredek; odprtost za pridobivanje novih spoznanj in odkrivanje priložnosti (Kaplan v Freifeld, 2012).

Da bi dosegli sodelovanje, morajo voditelji spremeniti način razmišljanja in delovanja ljudi. Spodbuditi morajo dvomljivce, v ljudeh doseči prepričanje, da lahko spremenijo prihodnost organizacije, in zagotoviti orodja, da se to uresniči. Ker voditelj kompleksne organizacije tega ne zmore storiti sam, vodenje sprememb v dobi znanja in učeče se organizacije zahteva, da delajo skupaj različne vrste voditeljev (Maccoby, 2015).

Maccoby (2015) trdi, da voditeljstvo ni odvisno samo od kakovosti uma in srca, ampak tudi od okoliščin. V določenih okoliščinah je nekdo lahko voditelj, ne pa tudi v drugih okoliščinah, zato Maccoby (2015) opozori, da je napačno opisovati lastnosti, ki so potrebne za voditeljstvo, brez navedbe okoliščin, in pojasnjuje, da na okoliščine voditeljstva vplivata dva glavna dejavnika. To so:

- »1. izzivi, s katerimi se sooča voditelj;
2. vrednote in stališča privrženecv.«

DTT v poročilu (2013, str. 16) temu pritrjuje in prav tako pojasnjuje, da različne situacije zahtevajo različne vrste voditeljstva. Na primer, da bi na razvijajočih se trgih izkoristili hiper-rast, potrebujemo voditelje, ki sprejemajo kaos in imajo visoko toleranco do tveganja in neuspeha. Dejstvo je, da nekatera podjetja namerno izvajajo strategijo »hitrih neuspehov«, da bi krivuljo učenja dvignili in pospešili uspešnost. Voditelji se morajo v takšnem okolju izogniti konvencionalnemu razmišljanju na primer o tem, kateri trgi so vredni ciljanja.

DTT (2013, str. 16) še razloži, da pa nasprotno na zrelem trgu potrebujemo voditelje, ki so praktični in realni, vendar tudi radovedni in pustolovski. Odločati se morajo zavestno, da bi pomagali podjetju iz obstoječih sredstev izvleči kar največ dodane vrednosti, vendar morajo biti sposobni voditi tudi prebojne inovacije, ki lahko peljejo podjetje v povsem novo smer. Radovednost in pripravljenost za učenje, kot tudi strast do vključevanja zaposlenih, so ključni.

Organizacije se vse bolj zavedajo, da vodenje sprememb zahteva bistveno drugačne kompetence, kot pa jih zahteva managersko vodenje.

Zato pa podjetja po vsem svetu aktivno iščejo načine za razvoj novih vrst voditeljev (DTT, 2013, str. 17). Zastavlja se vprašanje, ali se je voditeljskih veščin mogoče priučiti, ter ali je lahko uspešen manager hkrati tudi dober voditelj sprememb? Kaplan (v Freifeld, 2012) pravi, da vodenje inovacij vključuje osvojitev načel, ki so izven tradicionalnega usposabljanja managerjev in voditeljev.

Voditelje sprememb, ki so to postali po naravni poti, najdemo med ustanovitelji svetovno znanih uspešnih podjetij - na primer, Steve Jobs (Apple), Richard Branson (Virgin Group), Bill Gates (Microsoft). Enako so to postali tudi ustanovitelji podjetij, katerih inovativne poslovne modele predstavim v tem magistrskem delu, v poglavju 6 Analiza primerov inoviranja poslovnih modelov iz prakse. Za vse omenjene voditelje je značilno, da so znali razviti in komercializirati lastne podjetniške ideje, ki so prerasle v danes uspešna podjetja, ki delujejo na trgu proaktivno in so glavni iniciatorji sprememb.

Večina organizacij pa meni, da je mogoče managerske in voditeljske kompetence nadgraditi z novodobnimi kompetencami voditeljstva za spremembe, zato managerje in voditelje napotuje na usposabljanja ali razvija lastne interne razvojne programe. Na primer, Unilever ima pomembno iniciativo razviti 500 globalnih voditeljev z vključitvijo v intenzivne razvojne programe voditeljstva. Glavni direktor Paul Polman je povedal: »Unilever-jev program za razvoj voditeljstva pripravlja naše bodoče voditelje na vedno bolj nestanoviten in negotov svet, kjer je edina prava razlikovalna prednost kakovost voditeljstva.« (DTT, 2013, str. 17).

Kadrovanje voditeljev sprememb od zunaj je izredno zahtevno. Organizacije pravzaprav še niso povsem prepričane, kaj naj iščejo, saj s to vlogo v podjetju nimajo izkušenj in si je natančno tudi ne predstavljajo. Gre za profil, ki ni natančno opredeljen, z veliko izkušnjami in širino znanj, s specifičnimi osebnostnimi lastnostmi in visoko integriteto. Poleg tega pa se mora, kot omenjajo avtorji, izbrani voditelj skladati s kulturo organizacije. Tak kader naj bi podjetju dal unikaten pečat. Ga pa je tudi zelo težko najti, kot trdita tudi Kotter (2011) in ASHP Research and Education Foundation (b.l.).

DTT v svojem poročilu (2013, str. 17) navaja štiri strategije razvoja jutrišnjega voditeljstva:

1. Namesto kopiranja super-voditeljev je treba razviti bazen voditeljev, ki imajo različne sposobnosti, stile in izkušnje, in jih dodeliti na voditeljske položaje, ki ustrezajo njihovim edinstvenim sposobnostim. Po mnenju Jeff-a Lamb-a, izvršnega podpredsednika korporativnih storitev v letalski družbi Southwest Airlines, je ena od stvari, ki dela letalsko družbo odličen kraj za voditelje, »svoboda, da si lahko to, kar si«.
2. Za uspeh v nepredvidljivem okolju je treba izbrati in vzgojiti voditelje, ki so prožni in se lahko individualno in tudi kolektivno hitro prilagodijo prihodnosti. Treba jih je podpreti

hitro in učinkovito z usposabljanji voditeljstva, orodji in kovčing-om, da dosežejo hitrost.

3. Danes veliko učinkovitih podjetij inovira in ustvarja spremembe proaktivno, četudi obstaja nevarnost, da bi to naredilo njihove obstoječe izdelke in poslovne modele zastarele. Ta »kreativna destrukcija« zahteva posebno vrsto voditeljstva. Na primer, za največje prebojne inovacije Amazona se je sprva zdelo, da izgubljajo denar, vendar se je kasneje izkazalo ravno obratno. Glavni izvršni direktor Amazona, Jeff Bezos, pojasni: »Ustvarjanje lastnih prebojev vam omogoča oblikovati prihodnost vaše panoge na način, ki igra na prednosti vašega podjetja. To je tvegano, vendar ne tako tvegano kot prepuščanje vašim konkurentom, da postavljajo pravila.«
4. Običajno, ko si voditelji nasprotujejo, ena stran zmaga, druga pa izgubi – in vsakdo ugotovi, da je odprti konflikt nekaj, česar se je najbolje izogniti, to pa duši ustvarjalnost in inovativnost. Podjetja morajo danes ustvariti voditeljsko okolje, v katerem so lahko posamezniki »ustvarjalno abrazivni«, stojijo za tem, v kar verjamejo, in odkrito izzivajo, ko je to potrebno, brez zamer, če izgubijo.

Stagl (2011) med ključne vloge, ki jih imajo voditelji pri vodenju sprememb v organizaciji, uvršča vlogo sponzorja, modela, odločevalca, glasnika, motivatorja, uveljavljalca. Pojasni, da učinkoviti voditelji priznavajo, da se sprememba lahko zgodi le, če izpolnjujejo naloge in imajo avtoriteto (Stagl, 2011). Več je poudarka na avtoritativnosti, zato bi ta stil voditeljstva pripisali organizacijam, kjer vlada hierarhija in so razmere dokaj nenaklonjene spremembam in je velika verjetnost, da projekt zaradi odpora ljudi ne uspe. Menim, da je takih podjetij v Sloveniji in tujini veliko, zato so potrebne drastične spremembe v kulturi teh organizacij, da bodo postale učeče se organizacije znanja, visoke inovativnosti ter ustvarjalnosti, k čemur bi pripomoglo tudi voditeljstvo naslednje generacije, kot ga predhodno opisujejo avtorji.

Scase (2013) meni, da se bo morala kadrovska politika v prihodnje osredotočiti na razvijanje sposobnosti voditeljstva na vseh ravneh znotraj organizacije. Potrebno bo izvajati programe usposabljanj, da bi vodje opustili managerske navade, kakršni sta ukazovanje in kontroliranje vedenj – da bi postali voditelji, ki jim sodelavci zaupajo, jih občudujejo in navdihujejo. To je tisto, kar nadarjeni mladi ljudje želijo od svojih organizacij, kjer so zaposleni. Generaciji »I«, izhajajoč iz i-Pod, ne bo treba govoriti, kaj naj naredi. Navdihnjeni bodo s strani voditeljev, katere bodo občudovali, in skozi to bodo postali predani zaposleni, z željo prispevati s svojimi ustvarjalnimi idejami k inovacijam ter rasti dobička.

Scase (2013) je tudi mnenja, da se talentirani mladi ljudje najraje zaposlujejo v majhnih podjetjih, kjer je te pogoje bolj verjetno najti. Izziv kadrovskih oddelkov velikih podjetij je torej prispevati k ustvarjanju klime majhnega poslovnega okolja v svojih podjetjih. V 21. stoletju lahko zahodne ekonomije, temelječe na znanju, konkurirajo le z zaposlovanjem in zadrževanjem najboljših razpoložljivih talentov. Da bi jih delojemalci izbrali kot prvo izbiro,

se bodo morala velika podjetja ponovno vzpostaviti kot skupine majhnih podjetij, kjer bodo prevladovale kulture vodenjstva, pripadnosti in tudi zabave.

3 INKREMENTALNE, RADIKALNE IN INOVATIVNE IZBOLJŠAVE

3.1 Izboljšave / izboljševanje

Izboljšave so lahko po obsegu inkrementalne (drobne, postopne) ali radikalne (velike, korenite, bistvene).

Ni vedno lahko potegniti stroge ločnice med inkrementalnimi in radikalnimi izboljšavami. Obseg izboljšave lahko merimo na več načinov. Na primer, Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, v nadaljevanju OECD) in Svetovna banka (angl. *The World Bank*) (b.l.) v okviru Platforme za inovacijsko politiko, opredeljujeta radikalno inovacijo (nanaša se torej sicer le na inovativne spremembe) kot inovacijo, ki ima pomemben vpliv na trg ali na ekonomsko aktivnost podjetij na tem trgu. Z vidika podjetij pa običajno razumemo kot radikalno spremembo nekaj, kar povzroča veliko stroškov, napora, časa za uvedbo.

Izboljšave so lahko tudi inovativne, kar ni nujno povezano z obsegom oziroma korenitostjo izboljšave. Izboljšava je inovativna, kadar je takšna, da problem rešuje na način, ki je nov, oziroma na način, ki bi strokovnjaku na področju tega problema ne bil očiten. Lahko gre tudi »le« za uporabo že znane rešitve na novem področju (recimo v drugi panogi). Inovativna izboljšava je lahko po obsegu ali radikalna, lahko pa je tudi manjša oziroma inkrementalna. Inovativno izboljšavo lahko imenujemo tudi inovacija. V naslednjem poglavju podajam še več različnih pogledov na opredelitev inovativnosti.

Pojma »izboljšave« in »izboljševanje« v magistrskem delu uporabljam v zvezi z izboljševanjem različnih gradnikov poslovanja podjetja, tj. poslovnih procesov, izdelkov ali storitev, poslovnih modelov. Pri tem gre za vpeljavo celovitih ali delnih izboljšav z uporabo postopkov, metod, tehnologij v obstoječi proces ali poslovni model. Ločimo tudi enkratne izboljšave ali kontinuirane (stalne) izboljšave, ki jih podjetja izvajajo daljši čas. Podjetja, ki se poslužujejo enkratnih in delnih (t.i. parcialnih) izboljšav, tvegajo večjo verjetnost, da le-te ne zaživijo in so zato tovrstni projekti tudi manjkrat uspešni.

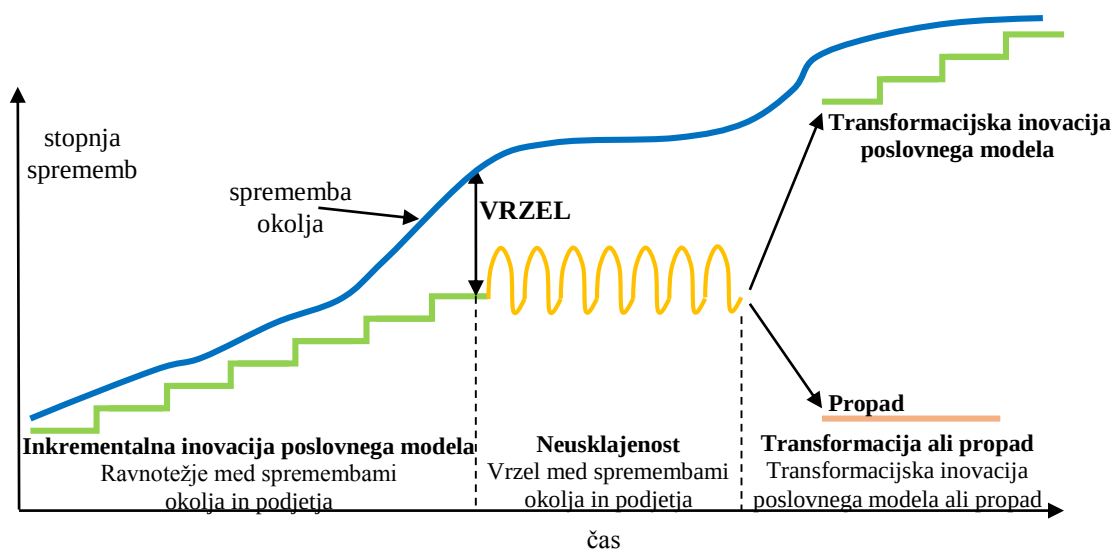
Čeprav so pojmi radikalno / inkrementalno, inovativno / neinovativno, celovito / delno ter kontinuirano / enkratno štiri neodvisne dimenzije sprememb, pa gre običajno pri inovativnih spremembah hkrati za radikalne, celovite in enkratne (pri čemer pa je težnja, da bi bile tudi kontinuirane v smislu nadaljevanja s postopnimi izboljšavami do naslednjega radikalnega

premika). Tudi OECD in Svetovna banka (b.l.) pravita, da radikalne inovacije običajno zahtevajo kompleksen, težek, daljši in tvegan proces.

Pri inoviranju poslovnih modelov gre večinoma sprva skoraj vedno za radikalno ali transformacijsko inoviranje. Inkrementalne izboljšave velikokrat nastopijo po radikalnem oblikovanju novega poslovnega modela, zato da ga v nekem krajšem časovnem obdobju izpilimo, da izpolnjuje inovacijske cilje podjetja, nadalje pa z inkrementalnimi izboljšavami poslovni model ciklično vzdržujemo, vse dokler podjetju prinaša vrednost in pride čas za njegov ponoven premislek – inovacijski preboj.

Podjetje IBM (2009, str. 6) pojasnjuje, da transformacija panog spodbuja potrebo po inoviranju poslovnih modelov. Podjetja lahko izvajajo inkrementalne izboljšave poslovnega modela v obdobju relativne stabilnosti v panogi daljše časovno obdobje. V obdobjih velikih sprememb v panogi pa morajo podjetja pretresti svoje dejavnosti tako, da izkoristijo prebojne tehnologije, poiščejo nove segmente kupcev, preženejo konkurente ali se soočijo s svojim propadom. Samo inkrementalne izboljšave poslovnega modela dolgoročno torej niso dovolj, da bi podjetje preseglo vrzel vseh sprememb in uskladilo svoj poslovni model z novimi razmerami v panogi. Slika 2 prikazuje inoviranje poslovnega modela v obdobjih velikih okoljskih sprememb.

Slika 2: Inoviranje poslovnega modela v obdobjih velikih okoljskih sprememb



Vir: IBM, *Seizing the advantage, When and how to innovate your business model*, 2009, str. 6.

3.2 Inovacije / inoviranje / inovativnost

V nadaljevanju podajam sodoben pogled na inovativnost in poslovne inovacije, kot jih vidijo različni avtorji.

3.2.1 Opredelitve inovativnosti

Angleški strokovnjak za inoviranje v podjetjih, Paul Sloane (2012) je v članku na svoji spletni strani pojasnil: »Ponavadi razmišljamo o inovaciji kot o novem izdelku, vendar lahko inoviramo nov proces, metodo, poslovni model, partnerstvo, pot do trga ali tržno metodo. Dejansko je vsak vidik poslovanja kandidat za inoviranje.« Peter Drucker je dejal: »Vsaka organizacija se mora pripraviti na opustitev vsega, kar počne.« Torej ne omejujmo svojega pogleda za inoviranje le na proizvode. Nekatere izmed najmočnejših inovacij, ki jih lahko naredimo, so v poslovnih metodah in storitvah za stranke. Če pogledamo podjetja, kot so Dell, eBay in Amazon, vidimo, da so bile njihove velike inovacije v poslovnih modelih in ne v novih izdelkih.« (Sloane, 2012).

V študijah podjetja IBM je zaslediti razlage pojmov inovativnosti takole:

»Inovacije razumemo kot večdimenzionalni koncept, ki presega tehnološke inovacije in obsegajo ... nov način distribucije, trženja ali dizajna, načrtovanja. Inovativnost je ... vseprisotno gonilo rasti.« je izjavil Erkki Liikanen, komisar EU za podjetništvo in informacijsko družbo (IBM, 2006a, str. 10).

»Bistveno je združevati različne vrste inovacij – proizvode / storitve / trge / modele procesov in poslovne modele – da bi izpolnili lastne cilje in pomagali vzpostaviti trajnostno razlikovanje. In če sprememba poslovnega modela še ni del vašega programa za inovacije, bi morala biti.«, so poudarili direktorji v študiji The Global CEO Study: Expanding the Innovation Horizon (IBM, 2006a, str. 18).

Pomembno je razlikovati pojma inovativnost in ustvarjalnost, saj managerji pogosto enačijo inovacije z ustvarjalnostjo. Inovacije niso ustvarjalnost. Ustvarjalnost je zmožnost, da se domislamo velike ideje. Inovativnost pa pomeni izvrševanje ideje – tj. pretvorbo ideje v uspešen posel, pojasnjuje Govindarajan (2010).

3.2.2 Poslovne inovacije

Kot smo videli, sodobne definicije pojem inoviranje od izrazito tehnološkega inoviranja izdelkov in storitev razširjajo na poslovno inoviranje, ki je bilo v preteklosti v organizacijah večinoma zapostavljeno. Poslovno inoviranje pomeni inoviranje modelov poslovanja – oblikovanje (načrtovanje) in uporaba novih načinov delovanja organizacije v vseh njenih segmentih poslovanja. Pomeni inoviranje celovitih poslovnih modelov ali posameznih delov poslovnega modela v organizaciji. Pomeni inoviranje poslovnih procesov kot posledica novih inovativnih poslovnih modelov ali inoviranje procesov direktno z uvedbo inovativnih tehnoloških ali poslovnih postopkov.

Poslovno inoviranje ima običajno za posledico korenite spremembe v modelih, konceptih in strukturah poslovanja organizacije. Največkrat gre za postavitev modela poslovanja popolnoma na novo, na drugačen način, kar zahteva s preteklostjo neobremenjen razmislek. Poslovni model, del poslovnega modela ali poslovni proces se spremeni ali oblikuje na novo tako, da je bistveno drugačen v svojih sestavinah, po svoji funkciji, delovanju, uporabljenih postopkih, metodah, tehnologijah; rezultati (t.i. izhodi) so drugačni, novi, ter največkrat nimajo povezave z njihovimi predhodniki. Rezultat inoviranja je noviteta z novimi lastnostmi in običajno sovпада tudi z večjo učinkovitostjo, višjo ali novo dodano vrednostjo, s čimer dosežemo razlikovalno sposobnost na kateremkoli segmentu poslovanja podjetja (ne samo z izdelki, postopki, tehnologijami).

Inovacije tudi niso več samo stvar individualne izvedbe, ampak je tendenca, da se oblikujejo v okviru skupine. To še posebej velja za inovacije poslovnih modelov, kjer pomanjkanje sodelovanja pomeni, da bo dobra ideja posameznika ostala samo dobra ideja. Na primer, Steve Jobs iPod-a in iTunes-a ni izumil sam, ampak sta bili to ideji zunanjega človeka v svobodnem poklicu (angl. *freelancer-ja*) na področju IT, ki je z idejama pristopil do Apple-a. Kasneje je pri oblikovanju prototipa pod vodstvom Apple-a sodelovalo še 35 ljudi iz različnih podjetij (dizajnerska hiša IDEO, Connectix, General Magic, WebTV in Philiphs). Za tehnični dizajn je poskrbel konzorcij podjetij Wolfson, Toshiba in Texas Instruments v zameno za 15 % plačila od vsakega prodanega iPod-a (Gassmann et al., 2014, str. 17–18).

Inovacije ne prihajajo samo iz oddelka R&R, ki je v preteklosti tradicionalno prevzel razvoj novega izdelka. Pri inoviranju poslovnih modelov je pomembno, da sodelujejo ljudje iz vseh oddelkov vključujoč oddelek strategije, marketinga, po-prodaje, IT, proizvodnje, logistike, nabave. Gassmann et al. še trdijo, da je inoviranje glavna naloga managerja, pri čemer navdihovanje in spodbujanje loči navdihujoče voditelje od administratorjev. Ti voditelji potrebujejo podjetniško miselnost in sposobnosti za inoviranje (Gassmann et al., 2014, str. 18–19).

Avtorji Gassmann et al. (2014, str. 21, 22) trdijo, da so inovacije pogosto variacije nečesa, kar nekje – v drugi panogi, trgu ali v nekem kontekstu že obstaja. Menijo, da ni treba z vsakim projektom ali inovacijsko pobudo odkrivati nekaj, kar je bilo že odkrito. S tem namreč zanemarjamo spoznanja drugih, kar pogosto vodi do t.i. slepih ulic. Nasprotno lahko to, kar že obstaja, vzamemo za navdih pri inoviranju. Avtorji so v svoji raziskavi namreč ugotovili, da okoli 90 % vseh poslovnih modelov rekombinira in preureja elemente že uveljavljenih 55 vzorcev poslovnih modelov. To jih je presenetilo, saj so pričakovali, da inovacije poslovnih modelov sodijo med radikalne inovacije. V tem primeru se je radikalnost izkazala za relativno, saj so inovativni poslovni modeli pogosto radikalni v svoji panogi in ne v celotnem poslovnem svetu. Pomembno je torej razumeti elemente poslovnega modela zunaj določene panoge in njihovo medsebojno povezanost in jih aplicirati v nov kontekst s t.i. ustvarjalnim posnemanjem.

3.2.3 Vloga tehnologije pri inoviranju

Nove tehnologije kratkoročno pomenijo drago investicijo, vendar pa nove možnosti, višje postavljene meje zmogljivosti, podjetju omogočajo, da doseže novo raven rasti. Anketa raziskovalne hiše Economist Intelligence Unit, v sodelovanju s podjetjem Oracle, v kateri je sodelovalo 226 izvršnih direktorjev, je pokazala, da so anketiranci med najbolj prebojne tehnološke trende uvrstili t.i. velike podatke (angl. *big data*) – tj. masovno količino strukturiranih in nestrukturiranih podatkov, ki so najbolj uporabni za razvoj novih cenovnih modelov (60 %), razvoj novih izdelkov ali storitev (38 %) in izboljšanje poslovnih procesov (38 %). Družbene medije pa so ocenili kot tehnologijo z največjim potencialom za dodajanje vrednosti pri razvoju novih kanalov in izboljšanju uporabniške izkušnje (43 %) (The Economist, 2012, str. 9).

Medtem ko nekateri avtorji in managerji prisegajo na inoviranje s tehnologijami, pa Fenwick, Koplowitz, Kark, Gliedman in Smith (2012) ugotavljajo, da tehnologija sama ne more rešiti inovacijskega izziva. Medtem ko se vse inovacije začnejo z idejo, podjetja potrebujejo več kot samo nove tehnologije za spodbujanje podjetniške inovativnosti. Danes, ko se najbolj inovativna podjetja obračajo k novim tehnologijam za podporo inovativnemu razmišljanju (angl. *ideation*) in inovacijskemu procesu, je jasno, da je tehnologija le eden od sestavnih delov v procesu inovativnega razmišljanja.

Raziskava raziskovalne hiše Economist Intelligence Unit, pa je na drugi strani pokazala na IT oddelek kot ključno področje zamujenih priložnosti. Po navedbah več kot polovice vprašanih v anketi (51 %), je prevladujoča vloga oddelka informatike izvajati inovacije, namesto jih ustvarjati. Vendar pa ugotovitve raziskave kažejo, da imajo podjetja, ki v celoti izkoristijo talente lastnega oddelka informatike, večje priložnosti. V anketi sodelujoči izvršni direktorji so namreč navedli, da bi oddelek informatike moral igrati ključno vlogo pri izobraževanju poslovnih voditeljev o novih tehnoloških trendih, omogočanju poslovnim enotam, da hitro prilagodijo procese, vzpostavljanju otokov inovativnosti v podjetju. Rezultati ankete tudi kažejo, da nekateri direktorji podcenjujejo vlogo IT, saj je 13 % vprašanih izjavilo, da funkcija IT ni vključena v inoviranje njihovega podjetja. 6,7 % anketirancev se zaveda, da večina inovacij zahteva strokovno znanje oddelka informatike. Raziskava je še razkrila, da večja so podjetja, večja je verjetnost, da se inoviranje dogaja v t.i. zaprtih silosih (The Economist, 2012, str. 6).

3.2.4 Merjenje inovacijske donosnosti in metrike inoviranja

Avtorji se strinjajo, da je pomembno meriti inovacijsko učinkovitost in donosnost in da podjetja potrebujejo boljše načine za merjenje inoviranja.

Tudi Peter Drucker je nekoč dejal, da »kar je merjeno, se izboljša«. Prvi izziv je ideje pretvoriti v nekaj oprijemljivega, kar prinaša učinek. Drugi izziv je, kako meriti učinkovitost idej, meni Kaplan (2013).

Raziskava svetovalne hiše The Boston Consulting Group (v nadaljevanju BCG) v letih 2008, 2009 in 2010 je pokazala, da odstotek izvršnih direktorjev, ki so z donosnostjo inovacij v njihovem podjetju zadovoljni, sicer narašča, a je še vedno nizek (55 % v letu 2010). Odstotek tistih, ki so z donosnostjo inovacij nezadovoljni ali o tem niso prepričani, sicer upada, a je ta še vedno visok (45 % v letu 2010). V raziskavi leta 2010 je sodelovalo 1590 izvršnih direktorjev podjetij, ki predstavljajo vse glavne svetovne trge in panoge (Andrew, Manget, Michael, Taylor & Zablit, 2010, str. 8).

Preverjanje donosnosti investicij v inovacije potrebuje ustrezno merjenje. V raziskavi svetovalne hiše BCG leta 2010 je bilo samo 41 % sodelujočih zadovoljnih s praksami merjenja v njihovem podjetju. Nedvoumno je, da izbira metrik predstavlja problem. Leta 2009 so z raziskavo ugotovili, da večina podjetjih uporablja samo 5 ali manj metrik. V nasprotju pa so izkušnje pokazale, da je potrebnih 10 do 12 metrik, da bi lahko zagotovili potrebne informacije za resnično management in ne samo reagiranje na inovacijski proces (Andrew et al., 2010, str. 9).

Podjetja pogosto merijo napačne stvari, spodbude vežejo na napačne metrike ali pa v nekaterih primerih sploh ničesar ne merijo (Andrew et al., 2010, str. 10).

V zadnji raziskavi leta 2010 so potrdili raziskave preteklih let, kjer so ugotovili, da podjetja daleč najbolj uporabljajo metriki »zadovoljstvo strank« (45 %) in »skupna rast prihodkov« (40 %). Nobena od teh metrik ni popolna, ker na obe, poleg inovacijskih sposobnosti podjetja ali inovacijskega uspeha, vplivajo mnogi drugi faktorji (Andrew et al., 2010, str. 10).

Metrika, ki ostaja v podjetjih premalo uporabljena, je »čas do prihoda na trg« (angl. *time to market*), za katero je v raziskavi leta 2010 samo 20 % sodelujočih potrdilo, da jo v njihovem podjetju merijo. To pomeni, da je pomanjkanje hitrosti ena največjih slabosti podjetij, hkrati pa tudi ena od največjih ovir za povečanje donosnosti inovacij (Andrew et al., 2010, str. 10).

Andrews (2010) je izpostavil glavne problematike in poudarke v zvezi z management in merjenjem inovacij:

1. »Inoviranje je vrhnja prioriteta za poslovne odločevalce, vendar so pogovori o inoviranju pogosto komplicirani, s pomanjkanjem definicije in osredotočenosti.«
2. »Pomanjkanje jasnosti povzroča zmedo, kako meriti inovacije.«

3. »Poslovni voditelji morajo managirati inoviranje kot disciplino, ki mora upoštevati celoten nabor udeleženih skupin pri inoviranju in povezati inovacijske metrike z edinstvenimi in specifičnimi poslovnimi cilji.«

Novi inovacijski trendi delajo merjenje bolj zahtevno. Andrews (2010) izpostavi:

1. Močni trendi dajejo večji pomen zunanji inovacijski usmerjenosti, vendar povzročajo tudi večjo kompleksnost.
2. V zadnjem času je usmerjenost na razvoj zunanjih inovacij uravnotežena s potrebo po komercializaciji teh inovacij interno.
3. Recesija je spremenila, vendar ne v osnovi predrugačila, zanimanje za inovacije.

Vedno več organizacij postavlja inovacije na prvo mesto v strategiji. Andrews (2010) izpostavi:

1. Zagon uspešnih inovacijskih pobud zahteva podporo s strani vseh udeleženih skupin v organizaciji.
2. Pomeni tudi sproščanje ustvarjalnosti, medtem ko se vzdržuje nadzor.
3. Predstavlja predvsem velik izziv za velika podjetja z vzpostavljenim močnim managementom.

Barsh, Capozzi in Davidson (2008) menijo, da je poleg finančnih metrik, potrebno vzpostaviti tudi vedenjske metrike. Kaplan (2013) pa omenja naslednje primere metrik:

1. Lijak novih idej, ki vključuje razmerje med kratkoročnimi in dolgoročnimi prebojnimi izdelki ali storitvami (na primer 75 % : 25 %).
2. Odstotek zaposlenih, ki so usposobljeni in imajo na voljo orodja za inovacije.
3. Odstotek časa, ki je namenjen odkrivanju, prototipiranju in testiranju novih izdelkov, storitev ali poslovnih modelov, ki ustvarjajo prihodek (na primer 10 %–20 %).
4. Druge metrike, ki so vezane na kupce.

4 NAČRTOVANJE INOVATIVNIH POSLOVNIH MODELOV

Danes konkurenčnost in dolgoročni uspeh podjetja temeljita na njegovi sposobnosti ustvariti inovativen poslovni model. Nekdaj močna in uspešna podjetja, kot so na primer Motorola, Nokia, Kodak, Agfa, American Airlines, Nixdorf Computer, so izginila iz ospredja, ker niso prilagodila svojih poslovnih modelov spreminjajočim se razmeram. Večina inovativnih poslovnih modelov izhaja iz Silicijske doline v Kaliforniji, kot na primer modeli Apple-a, Google-a, Salesforce-a itd. Redkeje je izjemno uspešne primere inovativnih poslovnih modelov zaslediti med podjetji v Evropi – primera sta švicarski proizvajalec hrane in pijače

Nestlé in proizvajalec raznovrstnega blaga za gradnjo Hilti iz Liechtensteina (Gassmann et al., 2014, str. 3).

4.1 Opredelitev poslovnega modela

Model poslovanja ali poslovni model sta termina, ki se uporabljata v praksi in opredeljujeta isti pojem. V magistrskem delu bom termin »model poslovanja«, ki je uporabljen v naslovu magistrskega dela, nadomestila z izrazom »poslovni model«, ki ga uporabljam skozi celotno magistrsko delo.

Različni avtorji nimajo enakega razumevanja o tem, kaj je poslovni model. Razlog je, da gre za dokaj novo področje, aktualno zadnjih nekaj let, o katerem strokovnjaki in raziskovalci še niso dosegli skupnega soglasja. Toliko kot je raziskav o poslovnih modelih, toliko je tudi različnih interpretacij glede koncepta in sestavnih delov poslovnega modela. Se pa večina avtorjev strinja s splošno definicijo, da koncept poslovnega modela opisuje logiko, kako podjetje služi denar.

Avtorji poslovni model tako opredeljujejo različno, kar diskusije o poslovnih modelih v praksi otežuje še bolj.

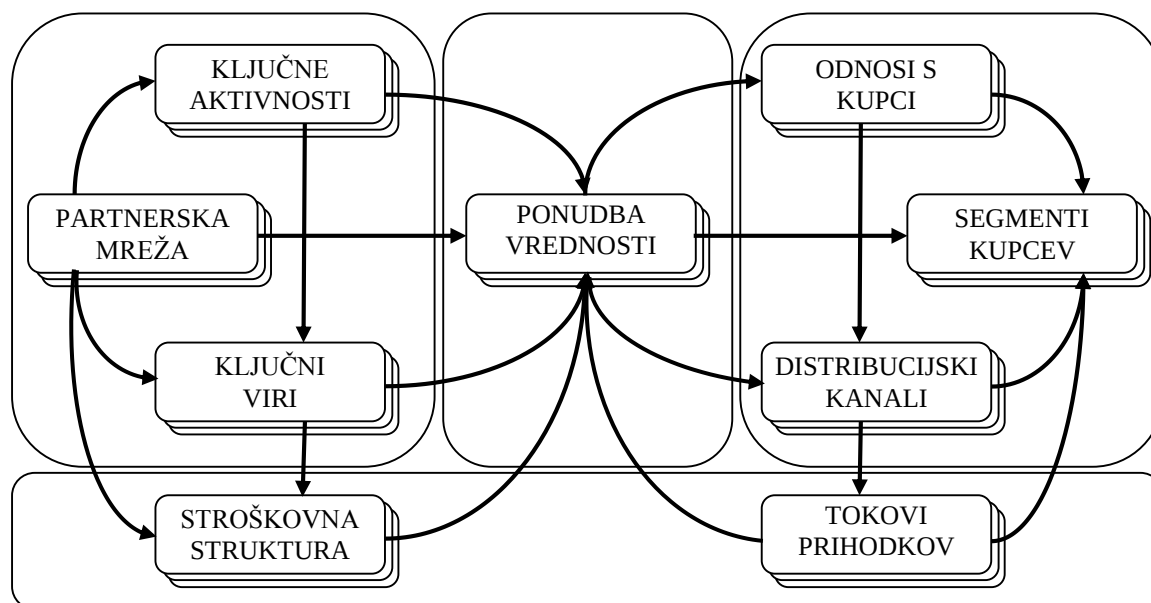
Aleksander Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 14) poslovni model opisuje kot logiko, kako organizacija ustvarja, prinaša in zajema vrednost. Poslovni model opisuje v obliki načrta, ki vsebuje naslednje elemente: segmenti kupcev, odnosi s kupci, ponudba vrednosti, aktivnosti, partnerji, kanali, viri, tokovi prihodkov, struktura stroškov; na čemer temelji tudi orodje za inoviranje poslovnih modelov, tj. platno poslovnega modela (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 44). Slika 3 prikazuje razgradnjo poslovnega modela, kot jo je zasnoval Osterwalder (2005).

Poslovni model, kot ga opredeljuje Osterwalder (2005), je pogosto osnova in izhodišče za opredelitve konceptov poslovnih modelov drugih avtorjev.

Gassmann et al. (2014, str. 6–7) v knjigi *The Business Model Navigator* poslovni model opisujejo s štirimi dimenzijami, ki jih predstavijo v obliki »magičnega trikotnika«. Slednji pomaga podjetju razjasniti vprašanja: Kdo? – na katere segmente kupcev bo ciljalo; Kaj? – kaj bodo njegove ponudbe vrednosti kupcem; Kako? – na kakšen način bo skozi verigo vrednosti (tj. aktivnosti in procese) realiziralo ponudbo vrednosti vse do kupca; Zakaj? – na podlagi strukture stroškov in mehanizmov ustvarjanja prihodkov razjasnjuje mehanizme dobička, oziroma, kaj je tisto, kar dela poslovni model finančno izvedljiv.

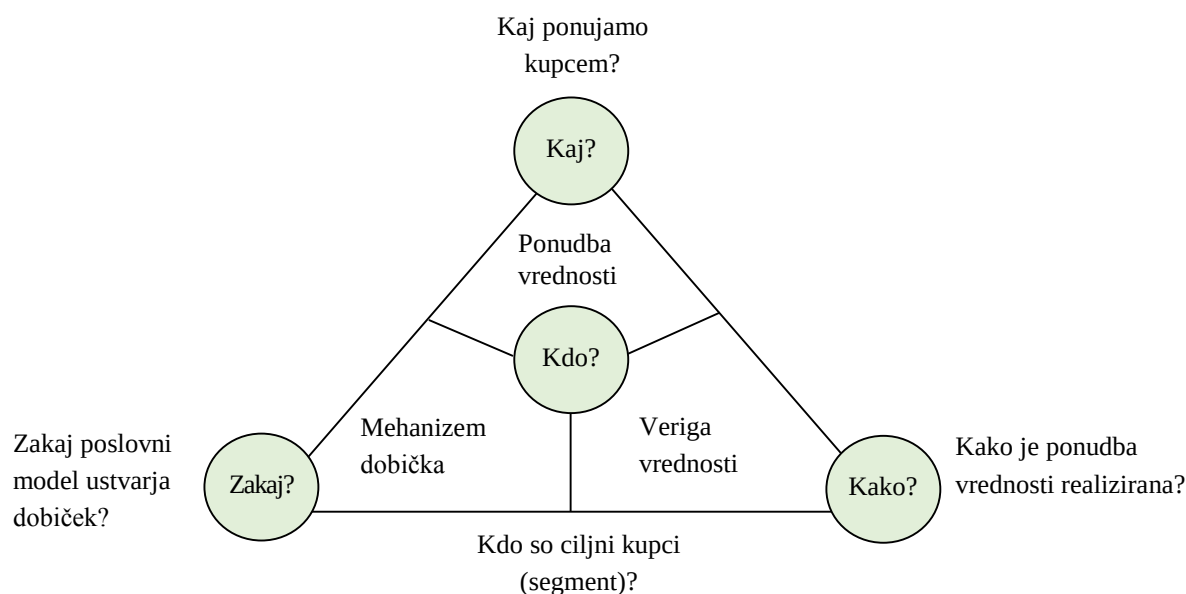
Slika 4 prikazuje poslovni model v obliki »magičnega trikotnika« s štirimi dimenzijami po Gassmann et al. (2014, str. 7).

Slika 3: Razgradnja poslovnega modela po A. Osterwalder



Vir: A. Osterwalder, *What is a business model?*, 2005.

Slika 4: Poslovni model s štirimi dimenzijami: Kdo – Kaj – Kako – Zakaj

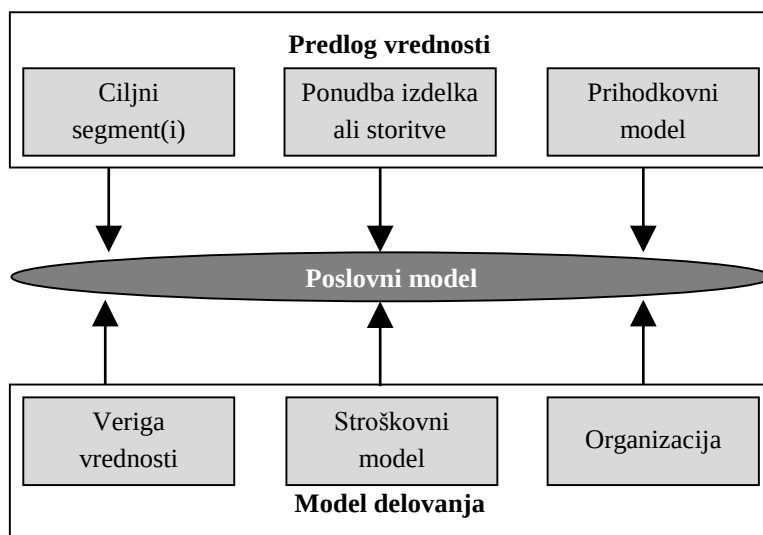


Vir: O. Gassmann, K. Frankenberger & M. Csik, *The Business Model Navigator*, 2014, str. 7.

Lindgardt, Reeves, Stalk in Deimler (2009, str. 1–2) definirajo poslovni model kot sestav dveh ključnih elementov – ponudbe vrednosti in operativnega modela, ki imata vsak po tri podelemente. Ponudba vrednosti odraža jasne odgovore na vprašanja v zvezi s ciljnimi segmenti kupcev, izdelki in storitvami, ki jih ponujajo, in modelom prihodkov. Operativni

model pa zajema poslovne odločitve v zvezi s tremi pomembnimi področji, to so veriga vrednosti, stroškovni model in organizacija. Koncept poslovnega modela, kot ga predlagajo Lindgardt et al. (2009, str. 2), prikazuje Slika 5.

Slika 5: Poslovni model s šestimi komponentami



Vir: Z. Lindgardt, M. Reeves, G. Stalk & M. S. Deimler, *Busines Model Innovation, When the Game Gets Tough, Change the Game*, 2009, str. 2.

Na podlagi proučevanja terminologije o poslovnih modelih in ob upoštevanju na virih temeljčega pogleda (angl. *resource-based view*) ter pogleda ekonomike transakcijskih stroškov (angl. *transaction cost economics*), DaSilva in Trkman (2014, str. 382) trdita, da je jedro poslovnega modela opredeljeno kot kombinacija virov, ki s transakcijami ustvarjajo vrednost za podjetje in njegove stranke.

Podjetje IBM (2009, str. 2) opredeljuje poslovni model s sledečimi štirimi elementi:

1. Kakšno vrednost ustvarja poslovni model za kupce: – razčiščujemo, kateri so segmenti strank, kaj je ponudba vrednosti, specifično delo, ki ga je treba opraviti, ter kaj in kako prodajati.
2. Kako poslovni model ustvarja prihodke: – razčiščujemo model oblikovanja cen in oblike zaslužka.
3. Kako se podjetje pozicionira v panogi: – razjasnujemo vlogo podjetja in odnose v celotni verigi vrednosti
4. Kako poslovni model ustvarja vrednost: – razjasnujemo ključne notranje vire in procese in tudi zunanja partnerstva.

Amit in Zott (2001, str. 511) sta na podlagi analize virov ustvarjanja vrednosti v e-poslovanju in pregledane teorije na področju strategije in podjetništva, prišla do ugotovitve, da »Poslovni model prikazuje vsebino, strukturo in upravljanje transakcij, ki so zasnovane tako, da ustvarjajo vrednost skozi izrabo poslovnih priložnosti«.

Zott in Amit (2010, str. 219) pojasnita, da je poslovni model mogoče predstaviti kot sistem aktivnosti, v smislu kaj in katere aktivnosti podjetje opravlja, kako jih izvaja in kdo jih izvaja. Johnson et al. (v Zott in Amit, 2010, str. 219) med ključnimi aktivnostmi naštejejo »usposabljanje, razvoj, proizvodnja, določanje proračunov, načrtovanje, prodaja in servis.«

4.1.1 Kaj ni poslovni model

Pogosto prihaja do napačnega razumevanja in mešanja pojma poslovni model z drugimi pojmi. V nadaljevanju izpostavim najpogostejše napačno uporabljene pojme v zvezi s poslovnim modelom.

Poslovni model ni prenova poslovnih procesov. V preteklosti so avtorji pogosto med seboj mešali pojma poslovno modeliranje in modeliranje poslovnih procesov. Z vse večjo pomembnostjo modeliranja poslovnih procesov, se danes pojma v raziskovalni sferi ne zamenjujeta več (DaSilva & Trkman, 2014, str. 385).

Poslovni model ni strategija. Medtem ko se poslovni model po Casadesus-Masanell in Ricart (2011) nanaša na logiko podjetja – kako deluje, ustvarja in zajema vrednost za zainteresirane strani na konkurenčnem trgu – je strategija načrt za kreiranje edinstvenega in dragocenega položaja, ki vključuje nabor razlikovalnih aktivnosti. S strategijo podjetje izbere način, kako želi konkurirati na trgu. Sistem izbir in posledic je odraz strategije, kar pa ni strategija, ampak je poslovni model. DaSilva in Trkman (2014, str. 383) trdita, da strategija oblikuje razvoj sposobnosti, ki lahko v prihodnosti spremenijo sedanje poslovne modele.

Strategija pomeni kontingenten načrt o tem, kateri poslovni model uporabiti. Ključna je kontingenca, saj strategije vsebujejo določbe za nabor kontingenc (kot so poteze tekmecev ali okoljski šoki), če se ali ne zgodijo (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011). Ambrosini in Bowman (v DaSilva & Trkman, 2014, str. 383) menita, da gre pri strategiji za izgradnjo dinamičnih sposobnosti, ki imajo za cilj učinkovito odzivanje na prihodnje in sedanje kontingence. Medtem ko ima vsaka organizacija poslovni model, nima vsaka organizacija strateškega akcijskega načrta za kontingence, ki se lahko pojavijo (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

Zott, Amit in Massa (2010, str. 18) so enakega mnenja, da poslovni model ni korporativna strategija, niti produktna ali marketinška strategija – kar pomeni, da se ne nanaša na pozicioniranje proizvodov na trg.

Poslovni model niso taktike, jih pa poslovni modeli določajo. Za razliko od dragega spreminjanja strateških izbir, taktike omogočajo, da lahko razmeroma enostavno in poceni spremenimo način konkuriranja na trgu. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

Zott et al. (2010, str. 18) pojasnjujejo, da poslovni model podjetja ni linearni mehanizem za ustvarjanje vrednosti od dobaviteljev do kupcev. Ustvarjanje vrednosti skozi poslovni model vključuje bolj zapleten, medsebojno povezan niz menjalnih razmerij in aktivnosti med več sodelujočimi.

Poslovnega modela ni mogoče reducirati na vprašanja, ki se nanašajo na notranjo organizacijo podjetja (na primer, na kontrolne mehanizme, sistem spodbud, sisteme dejavnosti), čeprav so osredotočena na jedro podjetja. Poslovni model je lahko vir konkurenčne prednosti, saj poudarja pomen dejavnosti, ki so usmerjene na potrebe strank, to pa je vidik, ki ga je v strateški literaturi zaslediti razmeroma redko (Zott et al., 2010, str. 18).

Poslovni model ni poslovni koncept. Poslovni koncept je kakršnakoli konceptualizacija realnosti poslovanja, tj. na primer sama dejavnost podjetja skupaj s strategijo in poslovnim modelom. Izraz poslovni koncept ima širok pomen in je zato nejasen, zato bo postopoma izginil iz strokovne literature in dal prostor vedno bolj eksplicitno definiranemu pojmu – poslovni model (DaSilva & Trkman, 2014, str. 385).

Model prihodkov sam po sebi ni poslovni model, kot trdijo nasprotno nekateri avtorji. Je pa nedvomno pomemben sestavni del poslovnega modela (DaSilva & Trkman, 2014, str. 385).

DaSilva in Trkman (2014, str. 385) pojasnita, da so v preteklosti ekonomisti uporabljali izraz gospodarski model za opis tega, kar danes predstavlja poslovni model. Medtem ko gospodarski modeli opisujejo gospodarsko in matematično logiko, ki je značilna za neko podjetje, panogo ali gospodarstvo kot celoto, poslovni modeli opisujejo logiko in način, kako podjetje deluje v panogi.

4.2 Kaj je inoviranje poslovnih modelov?

Lindgardt et al. (2009, str. 1) opredeljujejo inoviranje poslovnih modelov kot disciplino inoviranja, ki omogoča svež način razmišljanja o obnovi konkurenčne prednosti in ponovnem zagonu rasti podjetja. Je večdimenzionalen in orkestriran nabor dejavnosti, ki predstavljajo izziv in jih je težko posnemati, še menijo Lindgardt et al. (2009, str. 2). Osterwalder in Pigneur (2010, str. 5) opredeljujeta inoviranje poslovnega modela kot ustvarjanje vrednosti za podjetja, kupce in družbo; ne gre samo za gradnjo novih modelov, ampak tudi za nadomeščanje zastarelih modelov.

Gassmann et al. (2014, str. 21) pa na osnovi raziskave trdijo, da inoviranje poslovnih modelov temelji na razumevanju, prevodu, rekombiniranju in prenosu uspešnih vzorcev v panogo. Slednje ni enostavno, kot na primer samo njihovo kopiranje, ampak omogoča podjetju, da se uči od drugih in tako preoblikuje svojo lastno panogo. Avtorji še menijo, da je inoviranje poslovnega modela uspešno le, če poleg ustvarjanja vrednosti za kupce, zajame vrednost za podjetje. Mnogo poslovnih modelov ni uspešnih, saj ne zajamejo dovolj vrednosti za podjetje (Gassmann et al., 2014, str. 21).

Magretta (2002) pojasnjuje, da so novi poslovni modeli variacije generične vrednostne verige vsakega podjetja, ki je razdeljena na dva dela. Prvi del vključuje vse dejavnosti, ki so povezane s proizvodnjo: na primer načrtovanje / dizajn, nabava in proizvodnja. Drugi del vključuje vse dejavnosti, ki so povezane s prodajo: na primer iskanje in doseganje strank, prodajne transakcije, distribucija izdelka ali izvedba storitev. Novi poslovni model tako lahko pomeni nov proizvod za neizpolnjeno potrebo (nov segment kupcev), ali vključuje procesne inovacije, na primer izboljšan način proizvodnje ali prodaje ali distribucije že uveljavljenega izdelka ali storitve.

Gassmann et al. (2014, str. 360) menijo, da je pogoj, da se uresniči pravo inoviranje poslovnega modela, rekonfiguracija vsaj dveh od štirih dimenzij (kdo – kaj – kako – zakaj) koncepta poslovnega modela. Lindgardt et al. (2009, str. 2) menijo podobno, da o inoviranju šest-delnega poslovnega modela (kot ga predlagajo) govorimo, kadar inoviramo vsaj dva ali več elementov, da bi ustvarjali vrednost na nov način. Magretta (2002) pa meni, da je poslovni model nov, če je nov vsaj eden od »gradnikov« poslovnega modela, ki ga zagovarja.

4.3 Zakaj inoviranje poslovnih modelov?

Inovativnost je bila vedno pomemben dejavnik, ki je podjetjem omogočila rast in doseganje konkurenčnosti. V preteklosti so bile za uspeh podjetja dovolj tehnološke inovacije, na primer podjetje je plasiralo na trg izjemno tehnološko rešitev ali izjemen produkt. Danes pa inoviranje samo produkta ali procesa ni več dovolj, saj so ključne gonilne sile, kakršne so naraščajoč pritisk in porast konkurence, globalizacija, premočne. Nove tehnologije, spreminjajoči se trgi in spremenjena pravila pa poleg tega povzročajo še, da produkti in procesi postanejo hitro zastareli (Gassmann et al., 2014, str. 5).

Frekvenca motečih dejavnikov v večini panog skrajšuje življenjske cikle poslovnih modelov. Podjetja so dosegla meje starega modela z vidika kompleksnosti in hitrosti. Viri in dejavnosti se selijo v države z nizkimi stroški. Sistemi postajajo vse bolj tvegani, saj je globalno poslovanje med seboj vse bolj povezano. Pojavlja se vse več družbenih in ekoloških omejitev za delovanje podjetij. Vsi ti faktorji zahtevajo od podjetij, da okrepijo in pospešijo inoviranje (Lindgardt et al., 2009, str. 1).

Danes moramo preseči inoviranje produktov in na novo definirati način, s katerim bomo tekmovali s konkurenco. Za izdelke z novo vrednostjo moramo oblikovati nove cenovne strategije, oblikovati moramo partnerstva, stroškovne modele, inovirati moramo vse poslovne procese ter biti inovativni pri zmanjševanju izgub, pri doseganju novih kupcev in iskanju novih virov prihodkov, z inovativnostjo moramo oblikovati svojo edinstveno ponudbo in s tem konkurenčno prednost. Inovirati moramo torej vse sestavine poslovnega modela.

Inoviranje poslovnih modelov ni novo. Prvo inoviranje poslovnih modelov so prakticirali že leta 1950, ko je Diners Club uvedel kreditno kartico. Xerox je leta 1959 uvedel lizing fotokopirnega stroja in plačevanje po kopiji. Ali če se vrnemo v davno 15. stoletje, takrat je Johannes Gutenberg za mehansko napravo za tiskanje, ki jo je izumil, izpopolnil tudi črnilo (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 5). Kasneje dolgo časa poslovni modeli niso bili popularni in so se začeli uveljavljati šele s prihodom interneta sredi 90-ih let prejšnjega stoletja. Danes pa je hitrost, s katero poslovni modeli preoblikujejo panoge, ekstremna. Osterwalder in Pigneur (2010, str. 5) menita, da je skrajni čas, da razumemo vpliv te izredne evolucije in da se metodično lotimo inoviranja poslovnih modelov.

Primer uspešnega inoviranja poslovnega modela je podjetje Apple, ki se je z digitalnim medijskim predvajalnikom iPod in online glasbeno trgovino iTunes.com uvrstilo med ključne ponudnike spletnih glasbenih storitev. iPhone je podjetje ponesel na vrh v njegovi panogi. Vse to se ni zgodilo samo zaradi inoviranja produktov, ampak ker je bil sposoben oblikovati delujoč poslovni model za prenos glasbe s spleta – to, kar leta ni uspelo glasbeni industriji. Kombinacija inoviranja produktov in inovativnega poslovnega modela je omogočila, da je Apple povečal svoje tržišče kar za 30-krat in hkrati prevzel še precejšnji delež tržišča na področju računalništva (Lindgardt et al., 2009, str. 1).

Naslednji primer je Skype, ki je omogočil cenejše tarife klicev na globalnem nivoju in zastoj klice med Skype uporabniki, s poslovnim modelom, osnovanem na t.i. vsak-z-vsakim (angl. *peer-to-peer*) tehnologiji. Primer inovativnega poslovnega modela je tudi način, kako je nastajala knjiga o poslovnih modelih z naslovom Business Model Generation, avtorjev A. Osterwalder in Y. Pigneur. 470 članov je na online skupnosti sodelovalo in prispevalo primere in komentarje, s katerimi so pomagali soustvariti knjigo (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 5).

Podjetje IBM je leta 2006 v študiji Global CEO Study 2006 poročalo, da so vodstveni delavci razvoj inovativnih poslovnih modelov navedli za glavno prednostno nalogo (IBM, 2006, str. 4). Nadaljevanje študije leta 2008 razkriva, da se sedem od desetih podjetij ukvarja z inoviranjem poslovnih modelov in neverjetnih 98 % podjetij do neke mere spreminja svoje poslovne modele (IBM, 2009, str. 1). Svetovalna hiša BCG je z raziskavo v letu 2014, v kateri so anketirali 1.500 vodstvenih delavcev najbolj inovativnih podjetij, ugotovila

podobno – kar 94 % podjetij se ukvarja z inoviranjem poslovnega modela do neke mere (Lindgardt & Ayers, 2014).

Inoviranje poslovnih modelov je predvsem koristno v času nestabilnosti. Podjetjem pomaga, da se osvobodijo intenzivne konkurence, pod katero je mogoče inovacije produktov in procesov enostavno posnemati, strategije konkurentov so si podobne in zato trajna konkurenčna prednost iluzija. Pomaga tudi odgovoriti na moteče dejavnike okolja, kot so regulatorni ali tehnološki preobrati, ki zahtevajo bistveno nove konkurenčne pristope (Lindgardt et al., 2009, str. 2).

Inoviranje poslovnih modelov pomaga podjetju na primer ob recesiji, ko upadejo določene priložnosti, na primer pomaga znižati cene ali zmanjšati stroške in tveganja lastništva za kupce. Podjetja, ki zaživijo ob recesijah, pogosto le-te uporabijo kot vzvod za ponovno preoblikovanje poslovanja, namesto da bi uvajala obrambne finančne ali operativne taktike. V obdobjih krize podjetja velikokrat tudi lažje dosežejo konsenz za drzne poteze za preoblikovanje obstoječega poslovanja (Lindgardt et al., 2009, str. 2).

Veliko podjetij inoviranje poslovnega modela uporabi kot obrambno sredstvo, da bi preprečila zlom temeljne dejavnosti ali da bi se ubranila agresivnih konkurentov. Vendar so avtorji iz svetovalne hiše BCG prepričani, da inoviranje poslovnih modelov da najboljše rezultate, če proaktivno raziskujemo nove poti za rast (Lindgardt et al., 2009, str. 3).

Inovacije produktov in storitev prav tako zahtevajo nove poslovne modele. Primer je Nestlé, ki je razvil tehnologijo za pripravo instant kave visokega ranga, kar je spodbudilo potrebo po popolnoma novem poslovnem modelu. Leta 1980 so zato ustanovili ločeno podjetje Nespresso, ki cilja ta trg visokega ranga s pripravo posamičnih napitkov kave (ena kapsula – en napitek) (IBM, 2009, str. 7).

V zagonskih podjetjih (startup-ih) je pomemben deležnik vlagatelj tveganega kapitala v poslovni model. Tudi vlagatelj tveganega kapitala lahko zahteva spremembo poslovnega modela, ko postane očitno, da obstoječi poslovni model ne deluje.

Osterwalder in Pigneur (2010, str. 244) omenjata naslednje štiri ključne motive za inoviranje poslovnih modelov:

1. obstoječi poslovni model je v krizi,
2. prilagajanje obstoječega modela spremembam iz okolja s prilagajanjem, izboljševanjem ali branjenjem,
3. prenos novih tehnologij, produktov in storitev na trg,
4. pripravljanje na prihodnost z raziskovanjem in testiranjem popolnoma novih poslovnih modelov, ki bodo morda nadomestili obstoječe poslovne modele.

Inoviranje poslovnih modelov predstavlja večji izziv kot pa inoviranje produktov ali procesov, vendar daje tudi boljše rezultate. Študija, ki sta jo leta 2008 izvedla svetovalna hiša BCG in tednik Business Week je pokazala, da inovatorji poslovnih modelov dosežejo štirikrat višji povprečni donos na delničarja v panogi, kot pa inovatorji produktov in procesov. Inoviranje poslovnih modelov daje trajnejše rezultate – inovatorji poslovnih modelov so v obdobju petih let za 6 % bolj dobičkonosni kot pa njihovi vrstniki, ki inovirajo produkte in procese. Celo po desetih letih inovatorji poslovnih modelov prekašajo konkurente, inovatorje produktov in procesov (Lindgardt et al., 2009, str. 2–3).

Ista svetovalna hiša je z raziskavo v letu 2014 med 1.500 vodstvenimi delavci najbolj inovativnih podjetij ugotovila, da se samo 27 % podjetij zelo dejavno loteva inoviranja poslovnih modelov. In to kljub dejstvu, da zapletenost prizadevanj obsežnih sprememb otežuje tekmeccem posnemanje, kar pa, kot rečeno, uspešnim inovatorjem omogoča večjo začetno prednost in trajnejšo konkurenčno prednost (Lindgardt & Ayers, 2014).

Podjetje IBM je v intervjujih z direktorji že leta 2008 prišlo do bolj optimistične enotne ugotovitve, da skoraj vsi direktorji spreminjajo svoje poslovne modele. Kar dve tretjini jih izvaja obsežne inovacije. Internet jim omogoča, da vstopijo na nove tržne niše in preoblikujejo svoje procese, distribucijske kanale ter načine partnerstva.

»Za nas inoviranje modela podjetja pomeni predvsem imeti pravi poslovni model za vstop na druge trge in za zagotavljanje novih zmogljivosti.«, izjavi Andrew Brandler, predsednik uprave CLP Holdings Limited (IBM, 2008, str. 50).

Direktorica slovenske podružnice Siemens je recimo nedavno zapisala, da je pomemben pritok v Slovenijo ne le tehnoloških inovacij, ampak tudi inovacij poslovnih modelov, dobrih praks na področju upravljanja podjetij ter dela z zaposlenimi. Ter da so potrebne neprestane izboljšave, nenehno »trdo delo, nenehen razvoj in predvsem sledenje visokim zahtevam in pričakovanjem.« (Lončar, 2016).

4.4 Ključne težave, s katerimi se podjetja spopadajo pri inoviranju poslovnih modelov

O inoviranju produktov obstaja veliko znanja, medtem ko obstaja malo znanja o tem, kako inovirati poslovne modele. Vzrok za to je pripisati neenotnemu in pomanjkljivemu razumevanju koncepta poslovnega modela. Tudi zato mnogo izvršnih direktorjev nima jasne slike o sestavinah poslovnega modela in ga tako za svoje podjetje tudi ne zna jasno predstaviti (Taran, 2011, str. 29), kaj šele, da bi se lotilo njegovega inoviranja.

Raziskava podjetja IBM je pokazala, da so novi in inovativni poslovni modeli uspešni neodvisno od starosti podjetja in da morajo uveljavljena podjetja preseči prehodne težave s

preteklo zapuščino, ker te pogosto startup-om in novim vstopajočim na trg v turbulentnih časih omogoča zajeti pomemben delež vrednosti v panogah (IBM, 2009, str. 7).

Gassmann et al. (2014, str. 11–16) so identificirali naslednje ključne težave, ki predvsem že uveljavljenim podjetjem otežujejo inoviranje poslovnih modelov:

1. Razmišljanje izven meja prevladujoče logike v panogi ni enostavno. Mentalne blokade pogosto ovirajo razvijanje svežih idej. Zato je pomembno, da katerakoli metodologija inoviranja poslovnih modelov najde ravnotežje med idejami, ki pridejo od zunaj, in idejami, ki nastanejo znotraj podjetja. Voditelji morajo prepoznati dovolj zgodaj – takrat ko obstoječi poslovni model še prinaša dobiček – da je treba razmišljati o novem poslovnem modelu.
2. Prisotne so težave v razmišljanju o poslovnih modelih, ne pa o tehnologijah in produktih. Ljudje imajo manj težav z razumevanjem oprijemljivih tehnologij in produktov in več težav z razumevanjem bolj abstraktnih pojavov, kot so poslovni modeli. Obstaja širše mnenje, da mora inoviranje poslovnih modelov vedno izhajati iz novih tehnologij, zaradi česar je inoviranje poslovnih modelov precej redko. Nove tehnologije resda služijo kot gonilo poslovnih modelov, vendar so generične po naravi (na primer, internet, avto-identifikacijska tehnologija RFID ali računalništvo v oblaku) in široko dosegljive vsem. Treba jih je ustvarjalno uporabiti in aplicirati, da bi revolucionizirali poslovanje – raziskati potencial za ekonomsko preživetje in oblikovati pravi poslovni model.
3. Pomanjkanje sistematičnih orodij direktorje odvrča od inoviranja poslovnih modelov. Inoviranje poslovnih modelov je kaotičen proces, ki ga obvladujejo le redki voditelji, zato potrebuje funkcionalna orodja, metode in procese. Prav tako ljudje v odrasli dobi potrebujejo podporo v tehnikah ustvarjalnosti in kreativnosti. Ljudje se ne-ustvarjalnega vedenja naučijo, je ugotovil ameriški znanstvenik, ki je izvedel test ustvarjalnosti na 1.600 otrocih in prišel do naslednjih šokantnih rezultatov: otroci so v obdobju 3–5 let ustvarjalni 98 %, v obdobju 8–10 let 32 % in v obdobju 13–15 let samo še 10 %. Odrasli so ustvarjalni samo še v 2 %.

Gassmann et al. (2014, str. 11–16) prav tako trdijo, da inoviranje poslovnih modelov še vedno predstavlja mit, ki se ga boji veliko managerjev, kar jih še dodatno ovira pri inoviranju poslovnih modelov. Njihovi ključni strahovi, ki nasprotujejo inoviranju poslovnih modelov, so naslednji:

1. »Komerčni uspeh pride samo z idejami, ki jih ni imel še nihče.« Dejstvo je, da si novi poslovni modeli pogosto izposojajo iz poslovnih modelov drugih panog.«
2. »Inovacije poslovnih modelov so vedno radikalne in svetu nove.«

3. »Vsak inovativni poslovni model temelji na fascinantni novi tehnologiji, ki navdihuje nove produkte.« Kot sem že omenila, nove tehnologije zares predstavljajo zagon za nove poslovne modele, vendar so pogosto generične, kar pomeni, da jih moramo ustvarjalno uporabiti in aplicirati v panogo podjetja – to pa je tisto, kar naš poslovni model razlikuje od drugih, ob predpostavki, da prinaša ekonomski potencial.
4. »Poslovni modeli so stvar sreče.« Tako kot vse druge vrste inoviranj, zahteva delo in napore, načrtovanje ter eksplicitne metode in procese.
5. »Samo izkušeni genialci lahko pridejo do resnično inovativnih idej.« Dejstvo je, da je danes uspeh vse manj odvisen od posameznikov. Revolucionarne ideje za poslovne modele ustvarjajo med seboj povezani interdisciplinarni timi oddelkov in podjetij.
6. »Velike prebojne ideje zahtevajo veliko virov.« Nasprotno velja, da je veliko majhnih podjetij startup-ov odgovornih za najbolj revolucionarne poslovne modele, na primer začetki Google-a in Facebook-a. Podjetnik in ustanovitelj nemškega podjetja AutoScout24 je nekoč izjavil, da uveljavljene korporacije ne morejo inovirati poslovnih modelov zato, ker imajo na razpolago tako veliko virov. Bolj kot viri so pomembni prava ideja in zdrava mera poguma.
7. »Vir pomembnih inovacij so oddelki R&R.« Nasprotno je inoviranje poslovnih modelov izrazito interdisciplinarno, zato morajo sodelovati prav vsi oddelki podjetja.

4.5 Vrste, vzorci in strategije inoviranja poslovnih modelov

Avtorji na podlagi analiz poslovnih modelov razlikujejo vrste, vzorce in strategije inoviranja poslovnih modelov.

4.5.1 Vrste inoviranja poslovnih modelov

Študija podjetja IBM, Global CEO Study, omenja tri vrste inoviranja poslovnih modelov, inoviranje modela podjetja, modela prihodkov in modela panoge (IBM, 2008, str. 49).

4.5.1.1 Inoviranje modela podjetja

Podjetja v času recesije poskušajo popraviti poslovni model s preoblikovanjem poslovanja za doseganje večje vrednosti. Stroške zmanjšujejo z uvedbo specializacije, z vpeljavo sodelovanja in modelov partnerstva in s preoblikovanjem premoženja. Primer je podjetje Cisco, ki se osredotoča na blagovno znamko in oblikovanje, medtem ko se za proizvodnjo in distribucijo zanaša na partnerje (IBM, 2008, str. 49).

Drug primer so velika podjetja, ki so se pred leti začela zanimati za izločanje (angl. *outsourcing*) nestrateških dejavnosti in storitev IT v Indijo in na Kitajsko. Vladne službe v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) so prav tako radikalno znižale stroške s pomočjo zunanjega izvajanja in tehnološke preobrazbe (IBM, 2009, str. 4).

4.5.1.2 Inoviranje modela prihodkov

Mnogo podjetij se odloči na novo premisliti svoj model prihodkov in ponudbo vrednosti, da bi se odzvali na različna vedenja kupcev in zahteve trga. Model prihodkov spreminja ustvarjanje prihodkov skozi nove dodane vrednosti in nove modele cenovnega vrednotenja. Primer je Gillette, ki je preklupil primarni vir prihodkov od britvic na rezila za britje (IBM, 2008, str. 49).

Inoviranje modela prihodkov je v primerjavi z inoviranjem modelov podjetja in panoge najlažje, vendar z njim tudi ne dosežemo enake finančne koristi, saj so inovacije manj trajne in imajo manjšo moč branjenja pred konkurenco. Vendar pa so nove preference kupcev in vzorci potrošnje v času gospodarske krize pomembna spodbuda za spreminjanje cenovnega modela in ponudbe vrednosti. Primer je avtomobilska industrija, kjer je v letu 2008 večina proizvajalcev avtomobilov v ZDA drastično znižala cene, za razliko od korejskega proizvajalca avtomobilov Hyundai, ki je oblikoval nov cenovni model in ponudbo vrednosti z velikim začetnim uspehom. Namesto rezanja cen je odgovoril na visoko stopnjo negotovosti potrošnikov tako, da jim je dovolil v prvem letu vrniti svoje avtomobile in jim odpisati dolg (IBM, 2009, str. 4–5).

4.5.1.3 Inoviranje modela panoge

Vodilna podjetja v panogi, ki razpolagajo z velikimi finančnimi viri, izkoristijo prednosti edinstvenega preoblikovanja panoge, tako da obstoječo panogo opredelijo na novo in izvedejo premik v novo panogo ali ustvarijo povsem novo panogo. Primer je vstop računalniškega podjetja Apple v glasbeno industrijo z uvedbo iPod in iTunes na trg (IBM, 2008, str. 49). Lahko bi rekli, da gre pri inoviranju modela panoge za inoviranje ali preoblikovanje verige vrednosti v panogi.

Inoviranje modela panoge je najbolj pogosto po dolгих obdobjih gospodarske rasti, ko je na voljo dovolj finančnih virov in so podjetja pripravljena sprejeti več tveganja. Vendar pa podjetja, ki dobro poslujejo v dobrih časih in ustvarjajo lastna finančna sredstva za inoviranje poslovnih modelov, pridobijo največjo korist, če inovirajo model panoge v času gospodarske recesije. Na ta način dosežejo boljši položaj, kar jim omogoča doseči znatno izboljšanje marže, za razliko od podjetij, ki nimajo finančnih sredstev za drzne poteze, ali se ne osredotočajo na inoviranje poslovnega modela (IBM, 2009, str. 5).

Podjetje lahko doseže uspeh s katerimkoli od omenjenih treh načinov inoviranja poslovnega modela. Za finančno močna podjetja velja, da precej bolj verjetno inovirajo model panoge ali model podjetja, ne poslužujejo pa se toliko inoviranja modela prihodkov (IBM, 2009, str. 3).

Podjetje IBM je s študijo Global CEO Study, v kateri je sodelovalo več kot 1.000 svetovnih voditeljev, raziskoval prisotnost prej omenjenih vrst inoviranja poslovnih modelov (model podjetja, model prihodkov, model panoge). Med voditelji, ki izvajajo obsežne spremembe, v 44 % prevladuje inoviranje modela podjetja, ki ga izvajajo v kombinaciji z drugimi oblikami inoviranja poslovnih modelov (IBM, 2008, str. 49). Podjetja se torej, bolj kot na ustvarjanje poslovnih modelov v novih panogah in novih virov prihodkov, osredotočajo na zmanjševanje stroškov in specializacijo.

4.5.2 Vzorci inoviranja poslovnih modelov

Področje vzorcev poslovnih modelov je zanimivo, a še dokaj neraziskano, zato o tem obstaja zelo malo kakovostne literature. Vzorci služijo kot vir navdiha za inoviranje poslovnih modelov, pospešujejo proces načrtovanja poslovnega modela, razkrivajo že znano znanje in izkušnje, zaradi česar se lahko podjetja izognejo marsikaterim stroškom.

Prvi, ki se je začel ukvarjati z vzorci na področju poslovnih modelov, je A. Osterwalder. V svoji knjigi *Business Model Generation* Osterwalder in Pigneur (2010, str. 54) objavita definicijo, da so »vzorci poslovnih modelov arhitekturne komponente za večkratno uporabo, ki jih je mogoče uporabiti pri ustvarjanju novega poslovnega modela«. Poslovni modeli imajo podobne lastnosti, podobno ureditev gradnikov poslovnega modela in podobna vedenja. A. Osterwalder te podobnosti imenuje »vzorci poslovnega modela«. Inovator lahko, v procesu ustvarjanja novega poslovnega modela, uporabi enega ali več vzorcev za ustvarjanje novega poslovnega modela (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 55).

Osterwalder in Pigneur (2010, str. 57–110) sta do vzorcev poslovnih modelov prišla tako, da sta koncepte, ki so že obstajali v poslovni literaturi, prenesla na področje poslovnih modelov in v jezik platna poslovnega modela. V knjigi na primerih opišeta pet najpogostejših vzorcev poslovnih modelov, ki pomagajo razumeti dinamiko poslovnih modelov:

1. Ločevalni poslovni model (angl. Unbundling): osredotoča se na odnose s kupci, inoviranje izdelkov in na infrastrukturo. Koncept sta oblikovala John Hagel in Marc Singer.
2. Dolgi rep (angl. Long Tail): združuje ponudbo malega števila izdelkov v velikih količinah in ponudbo velikega števila nišnih izdelkov v malih količinah v stalen tok prihodkov. Koncept je v svoji knjigi opisal Chris Anderson.
3. Več-stranska platforma (angl. Multi-sided Platform): klasičen poslovni model z »učinkom omrežja«, ki združuje dva ali več različnih, vendar medsebojno odvisnih skupin kupcev. Koncept je obstajal že dolgo časa in se razširil z vzponom informacijske tehnologije.

4. Brezplačno – kot poslovni model (angl. Free): združuje na eni strani segment kupcev, ki koristi brezplačno ponudbo, in na drugi strani kupce, ki te stranke financirajo. Koncept se je razširil s ponudbo digitalnih produktov in storitev, ki so občutno zmanjšali stroške in ga v svoji knjigi pojasnjuje Chris Anderson.
5. Odprti poslovni model (angl. Open): ustvarja vrednosti v sodelovanju s partnerji in zunanjimi subjekti. Koncept je oblikoval in v svoji knjigi opisal Henry Chesbrough (2003).

S platnom poslovnega modela opišemo dejanja posamezne organizacije, ki določajo vzorce, slednji pa so lahko zelo uporabni tudi za katerokoli drugo organizacijo v popolnoma drugi panogi, ki vzorce lahko posnema.

Gassmann et al. (2014, str. 21, 25) so raziskovali predvsem vzorce poslovnih modelov podjetij in na osnovi analiziranih poslovnih modelov ugotovili, da 90 % poslovnih modelov v svojem jedru uporablja enega ali več izmed 55 različnih vzorcev poslovnih modelov. Avtorji vseh teh 55 vzorcev sistematično opišejo v svoji knjigi *The Business Model Navigator* in jih predstavijo kot uporabno orodje in pripomoček za ustvarjanje novih idej, ki ga podjetja lahko uporabijo pri inoviranju poslovnih modelov. Na primer, vzorca, ki ju predstavim v nadaljevanju, bi lahko uporabilo podjetje katerekoli panoge.

Primer enega od vzorcev se imenuje Naročnina (angl. *Subscription*), kjer kupec plača redno plačilo na mesečni ali letni osnovi, da v zameno dobi dostop do izdelka ali storitve. Ta vzorec obstaja že dolga leta in danes še vedno lahko omogoči radikalne inovacije, če ga uporabimo v novem kontekstu. Ta vzorec je uporabil ponudnik programske opreme Salesforce, ki je revolucionariziral poslovni model v svoji panogi tako, da je postal prvi, ki omogoča dostop do programske opreme na osnovi naročnine, namesto prodaje programskih licenc. Jamba v Evropi prodaja naročnine za dostop do tonov zvonjenja za mobilne telefone, Spotify prodaja naročnine za dostop do t.i. premium storitve za predvajanje glasbe (Gassmann et al., 2014, str. 22–23).

Drug vzorec, Britvica in rezilo (angl. *Razor and blade*), po katerem je znano podjetje Gillette, predlaga, da kupcem ponudimo poceni ali brezplačno osnovni izdelek (na primer nosilec za britje), nadomestne dele (na primer rezila), ki zahtevajo za delovanje osnovni izdelek, pa prodajamo po zelo visokih maržah. Hewlett-Packard je uporabil potencial tega vzorca v panogi tiskalnikov. Kupcem ponuja poceni tiskalnike in drage kartuše. Nestlé uporablja ta vzorec za Nespresso – avtomate za espresso kavo prodaja po ugodni ceni za okoli 150 ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD), medtem ko kavne kapsule stanejo petkrat več kot običajna mleta kava (Gassmann et al., 2014, str. 23).

Apple, danes eden največjih inovatorjev, uporablja vzorec *Britvica in rezilo* v obratni smeri. Podjetje prodaja poceni glasbo, programsko opremo in e-knjige. Strojna oprema, ki jo

potrebujemo za predvajanje, kot so iPod, iPhone ali iPad, pa je razmeroma draga. Zasluži Apple-a s prodajo strojne opreme so 60-krat višji (30 milijard USD v letu 2010) od zaslužkov s prodajo glasbe, programske opreme in e-knjig (pol milijarde USD v istem letu) (Gassmann et al., 2014, str. 23–24).

Potem so še poslovni modeli na internetu, ki jih je raziskoval Rappa (b.l.) in jih glede na podobne lastnosti kategoriziral v naslednjih 9 kategorij: borzno posredništvo, oglaševanje, posredništvo informacij, trgovina, proizvajalec (direktni), članstvo, skupnost, naročanje, storitve po porabi. V teh primerih gre z vidika inoviranja za prihodkovne poslovne modele. Avtorji se strinjajo, da se bo področje vzorcev poslovnih modelov razvijalo naprej. Z razvojem tehnologije in novih možnosti se bodo v prihodnosti oblikovali popolnoma novi vzorci poslovnih modelov.

4.5.3 Strategije inoviranja poslovnih modelov

Gassmann et al. (2014, str. 24–25) so prišli do ugotovitve, da so bile v preteklosti pri ustvarjanju novih poslovnih modelov iz nabora 55 vzorcev poslovnih modelov, uporabljene naslednje tri vrste strategij: strategija prenosa, strategija združevanja in strategija vzvoda.

4.5.3.1 Strategija prenosa (transfer)

Pri tem načinu gre za prenos (transfer) obstoječega poslovnega modela v novo panogo (na primer, prenos vzorca *britvice in rezila* v panogo kave). To strategijo uporablja večina podjetij, saj jim omogoča, da se lahko učijo iz izkušenj in napak drugih podjetij in postanejo inovacijski voditelj v svoji panogi. Poskrbeti morajo le, da si vzamejo dovolj prostora za eksperimentiranje in prilagajanje (Gassmann et al., 2014, str. 24–25).

4.5.3.2 Strategija združevanja

Gre za prenos (transfer) in združevanje dveh poslovnih modelov. Najbolj inovativna podjetja lahko na enkrat združijo celo tri poslovne modele in s tem zmanjšajo verjetnost, da bi konkurenti posnemali njihov poslovni model. Ključni izziv pri tej strategiji predstavlja visoka kompleksnost načrtovanja in izvedbe (Gassmann et al., 2014, str. 24–25).

4.5.3.3 Strategija vzvoda

Pri tej strategiji podjetje uporabi že uporabljen in uspešen poslovni model še na drugi paleti izdelkov (na primer od Nestlé Nespresso kavnih kapsul na Nestlé Special.T čajne kapsule in na Nestlé BabyNes kapsule za pripravo formule za dojenčke). Ta strategija uspe le najbolj inovativnim podjetjem. Glavne prednosti so, da podjetje lahko koristi svoje izkušnje in

sinergije in s tem bolje upravlja tveganje. Pri tem mora skrbeti, da uravnava spremembe in stabilnost (Gassmann et al., 2014, str. 24–25).

Prej omenjene tri strategije lahko uporabimo posamično ali jih združujemo med seboj. Za podjetje je pomembno, da se odpre zunanjemu svetu in se je pripravljeno učiti od drugih panog. Pretekle uspešne t.i. panožne revolucije pa podjetjem lahko pomagajo poiskati potencial za njihovo prihodnost (Gassmann et al., 2014, str. 25).

4.5.3.4 Inoviranje modela (ponudbe) vrednosti z uporabo strategije modrega oceana

Kim in Mauborgne (v Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 226) predlagata uporabo t.i. strategije modrega oceana, kjer podjetje namesto, da bi tekmovalo s konkurenti v obstoječi panogi, uporabi strategijo temeljite diferenciacije in oblikuje popolnoma nov trg. Avtorja tak način inoviranja poimenujeta kot inoviranje (ponudbe) vrednosti, ki rezultira v zviševanju vrednosti za kupce s kreiranjem novih prednosti in storitev ob istočasnem zmanjševanju stroškov, z izločanjem manj koristnih funkcionalnosti ali storitev.

Primer podjetja, ki je izvedlo strategijo modrega oceana je podjetje Mango (Beqiri, 2014, str. 365). Podjetje je razvilo ponudbo za nov in velik trg tako, da je obdržalo nekatere lastnosti nakupovalnih izkušenj, ki so jih ciljni kupci cenili, na primer visoko modna oblačila ob sprejemljivih cenah, in da je izločilo lastnosti, ki jih kupci niso cenili, na primer visoka kakovost, in dodalo nove lastnosti, ki ločijo podjetje od konkurence, kot je glasna in moderna glasba v trgovinah.

4.5.3.5 Inoviranje ali kopiranje poslovnih modelov?

Avtorji so si v večini enotni, da poslovnih modelov ni mogoče kar direktno kopirati v poslovne modele drugih podjetij, ampak jih je treba prilagoditi poslovanju podjetja.

Gassmann et al. (2014, str. 25) poudarjajo, da je 55 vzorcev poslovnih modelov, kolikor so jih identificirali med vsemi analiziranimi poslovnimi modeli, mogoče uporabiti le kot navdih za nove ideje. Prenos (transfer) poslovnih modelov lahko sicer na prvi pogled izgleda kot samo preprosto posnemanje, vendar je to v resnici težavna in hkrati ustvarjalna naloga. Navadni posnemovalci samo z direktnim kopiranjem poslovnega modela ne bodo uspešni. Samo ustvarjalni posnemovalci, ki so se sposobni učiti in naučeno prenesti v svoje poslovanje, bodo lahko revolucionizirali svojo panogo. Avtorji trdijo, da je mogoče opolnomočiti poslovanje in postati inovacijski voditelj v lastni panogi samo z ustvarjalnim posnemanjem poslovnih modelov iz drugih panog. Menijo, da je učenje in razumevanje bolj pomembno od čistega kopiranja.

Patrick Stähler (2011), eden prvih, ki je raziskoval inoviranje poslovnih modelov, meni, da je kopirati inovativni poslovni model dobro utrjenega in uspešnega podjetja, zelo težko, saj je v poslovni model vgrajenih veliko sposobnosti in veliko tihega znanja in izkušenj. Trdi, da se dober poslovni model ne brani s patenti ali visoko tehnologijo (angl. *high-tech*), ampak z odlično interakcijo vseh njegovih sestavnih delov in predvsem s človeškim faktorjem.

Shenkar (2010, str. 3–5) ima v nasprotju z drugimi avtorji veliko bolj pozitivno stališče do posnemanja poslovnih modelov, produktov, procesov. Posnemanje opredeljuje kot čisto kopiranje ali različico ali prilagoditev. Trdi, da je posnemanje, tako kot inoviranje, ključnega pomena, ki pametnim podjetjem omogoča pridobiti strateško prednost. Meni, da je posnemanje redka in kompleksna sposobnost, ki jo je treba skrbno gojiti in ustrezno izvajati. Tej temu je posvetil celo svojo knjigo. Razlaga, kako posnemovalci z uporabo zdrave pameti ustvarjajo ogromne dobičke in prihranijo stroške R&R, trženja in oglaševanja, ki ga izvedejo pionirji, ki vstopajo prvi na trg. Z opazovanjem in učenjem se izognejo dragim napakam. Na podlagi študije za primer navaja, da je bilo kopiranih kar 34 od 48 inovacij, stopnja posnemanja blagovnih znamk pa presega 80 %. Shenkar še meni, da je posnemanje ena od strategij, ki ni v skladu samo z inoviranjem, ampak je bistvenega pomena tudi za usmerjeno in učinkovito uporabo inovativnih zmogljivosti podjetja.

Čeprav ima posnemanje (in sploh kopiranje) v poslovnem svetu negativen prizvok, lahko posnemanje poslovnih modelov podjetjem pomaga, da po hitrejši poti pridejo do uspešnega poslovnega modela. Uporabijo ga za preusmeritev utečenega miselnega toka in prepričanj ter kot izhodišče za gradnjo lastnega poslovnega modela, kjer bodo uporabili lastno ustvarjalnost in vgradili razlikovalne sposobnosti in skrito znanje, ki ga drugi posnemovalci ne bodo mogli enostavno kopirati.

4.6 Orodja, metode in tehnike za načrtovanje inovativnih poslovnih modelov

4.6.1 Platno poslovnega modela

Platno poslovnega modela (angl. *The Business Model Canvas*) je koncept in preprosto ter dostopno orodje za kontinuirano inoviranje, iskanje in ustvarjanje novih ali prenavljanje uveljavljenih poslovnih modelov, ki ga predstavlja avtorja A. Osterwalder in Y. Pigneur v knjigi *Business Model Generation*, pri soustvarjanju katere je sodelovalo 470 uporabnikov iz 45 držav. Koncept omogoča opisovanje in razmišljanje o poslovnem modelu organizacije, njenih konkurentov ali kateregakoli drugega podjetja. Hkrati predstavlja »enotni jezik za opisovanje, vizualiziranje, ocenjevanje in spreminjanje poslovnih modelov«, kar omogoča enotno razumevanje poslovnih modelov v diskusijah s strani vseh udeležencev (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 12, 15).

A. Osterwalder je platno poslovnega modela oblikoval po izčrpni študiji obstoječe strokovne literature o poslovnih modelih, ko je delal svoj doktorat. »Bilo je na tone definicij,« je povedal. Skupaj s svojim svetovalcem sta izbrala najbolj pomembne dele in jih sintetizirala v nov model, ki so ga testirali s podjetniki. Ideja se je hitro razširila iz severne Evrope v ZDA, kjer je bila dana v uporabo podjetjema 3M in Deloitte. Sprejelo jo je gibanje Lean Startup, vključena je bila v podjetniške tečaje Steven-a Blank-a (Greenwald, 2012).

Platno poslovnega modela je na voljo brezplačno, zato ga lahko uporablja vsakdo. Dokazano deluje v mnogo različnih dejavnostih. Uporabljajo ga različne organizacije: zagonska podjetja in uveljavljena podjetja, multinacionalke, socialna podjetja, ekonomske fakultete, pa tudi državna podjetja na Kitajskem, vladne službe v Kanadi itd. Skupna značilnost je, da ga uporabljajo tisti, ki ustvarjajo nekaj novega, na novo oblikujejo neko stvar ali želijo bolje upravljati inovacijski proces. Bernardo, ožji član tima Alexandra Osterwalder-ja izjavi, da veliko podjetij privzema metodologijo in sporoča, da daje dobre rezultate ter hkrati pomaga spremeniti odnose v podjetju. Izpostavi tudi, da je najbolj pomembno, da se veliko inovatorjev, podjetnikov in direktorjev ukvarja z inoviranjem poslovnega modela (Basailović, b.l.).

Platno poslovnega modela predstavlja pomemben del razprav o poslovnih modelih. Velikokrat predstavlja osnovo za druga orodja, vsebine in postopke povezane s poslovnimi modeli. To ustvarja nove priložnosti za inovatorje, podjetnike in direktorje (Basailović, b.l.).

Osterwalder z ekipo nadaljuje razvoj orodij in tehnik za razvoj poslovnih modelov. Tako so razvili novo »platno za ponudbo vrednosti«, ki pomaga oblikovati produkte in storitve, ki jih ljudje potrebujejo in želijo kupiti. Zgradili so spletno platformo Strategyzer.com, ki omogoča, da svoje poslovne modele preizkusimo in preko portala preverimo številke poslovnega modela in ustvarimo finančne projekcije (Basailović, b.l.). Gre za začetek nove generacije poslovne programske opreme, ki je namesto izvajanja strategije, namenjena njenemu oblikovanju strategije. Orodja pomagajo direktorjem odkriti nove poslovne modele, jih pregledovati, da bi se lahko odzvali na spreminjajoče se razmere in da bi lahko managirali portfelje različnih podjetij znotraj velikega podjetja (Greenwald, 2012).

Proces načrtovanja poslovnega modela z uporabo platna poslovnega modela, opišem v poglavju 4.8.1.

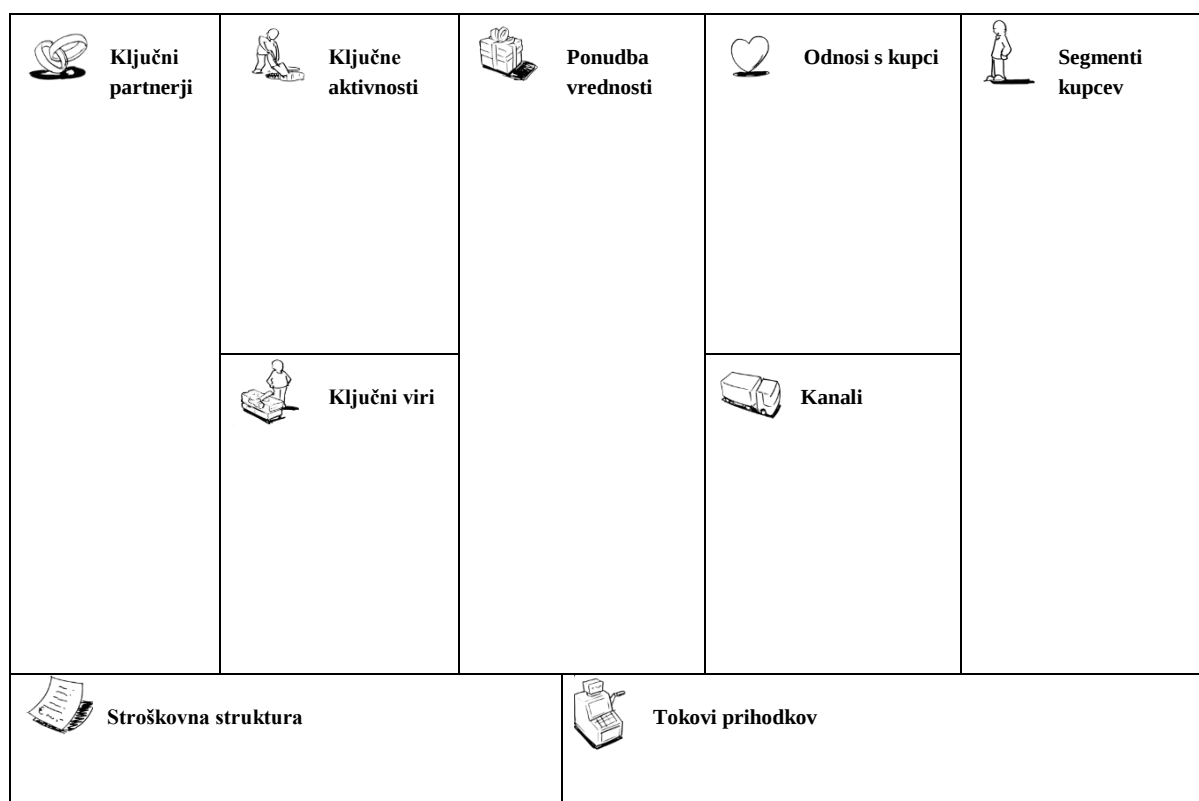
4.6.1.1 Gradniki platna poslovnega modela

A. Osterwalder je platno poslovnega modela opisal z devetimi pomembnimi gradniki: segmenti kupcev, odnosi s kupci, ponudba vrednosti, ključne aktivnosti, ključni partnerji, kanali, ključni viri, tokovi prihodkov, stroškovna struktura. Ti gradniki prikazujejo logiko, kako podjetje ustvarja denar, in pokrivajo štiri glavna področja poslovanja: kupce, ponudbo,

infrastrukturo in finančno sposobnost. Platno je neke vrste načrt za implementacijo strategije skozi organizacijske strukture, procese in sisteme (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 15, 44).

Posamezni gradniki spodbujajo k proučitvi poslovanja v njegovem polnem obsegu, medtem ko njihova postavitve spodbujajo razmišljanje o tem, kako se posamezni deli prilegajo med seboj (Greenwald, 2012). Platno poslovnega modela deluje najbolje, če ga natisnemo na veliko površino, tako da skupine ljudi lahko rišejo in razpravljajo o gradnikih poslovnega modela z uporabo Post-it samolepilnih lističev ali markerjev (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 42). Platno poslovnega modela lahko narišemo tudi kot preprosto skico na tabli, da preusmeri naš pogled na poslovanje (Greenwald, 2012). Platno poslovnega modela prikazuje Slika 6.

Slika 6: Platno poslovnega modela A. Osterwalder-ja



Vir: A. Osterwalder & Y. Pigneur, Business Model Generation, 2010, str. 44.

Menim, da za razliko od metodologij drugih avtorjev, platno poslovnega modela vsebuje vse ključne sestavine, s katerimi je mogoče načrtovati celovit poslovni model. Po pregledu literature ugotavljam, da je veliko avtorjev Osterwalder-jevo platno poslovnega modela vzelo za osnovo in ga preuredilo po svoje, dodalo drugačne gradnike, zato na primer na internetu obstaja več bolj ali manj podobnih različic platna poslovnega modela.

Zaradi prej omenjenih prednosti, platno poslovnega modela uporabim kot glavno orodje za analizo primerov inoviranja poslovnih modelov iz prakse v nadaljevanju magistrskega dela. Uporabim ga tudi zato, ker so eden od gradnikov poslovnega modela ključne aktivnosti (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 36), ki se nanašajo na poslovne procese in jih je potrebno vzpostaviti, da bo poslovni model sploh deloval, ali jih v primeru predelave poslovnega modela prenoviti ali izboljšati. Po avtorjih Osterwalder in Pigneur (2010, str. 20–41) v nadaljevanju povzamem opis posameznih gradnikov platna poslovnega modela in kaj je potrebno upoštevati, ko razmišljamo o posameznih gradnikih.

4.6.1.1.1 Segmenti kupcev

Kupci predstavljajo temelj vsakega poslovnega modela, saj podjetje brez njih ne more dolgo živeti.

Raziskava podjetja IBM v letu 2008 je pokazala, da izvršni direktorji zaznavajo vse bolj zahtevne kupce ne kot grožnjo, ampak kot priložnost za diferenciacijo na trgu. Direktorji so porabili več, da bi privabili in ohranili vse bolj uspešne, informirane in družbeno ozaveščene kupce. (IBM, 2008, str. 7).

Da bi podjetje kupce lahko bolje zadovoljilo, jih grupiramo v segmente glede na njihove skupne potrebe, vedenja ali druge lastnosti. Poslovni model lahko opredeljuje enega ali več segmentov kupcev. Podjetje se mora odločiti, katere segmente bo servisiralo in katere bo ignoriralo. Ko je ta odločitev sprejeta, lahko načrtujemo poslovni model z jasnim razumevanjem specifičnih potreb kupcev. Pri preučevanju si pomagamo z razmislekom o vprašanjih, za koga ustvarjamo vrednosti ter kdo so naši najpomembnejši kupci (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 20–21).

Težava je, če segment kupcev ni vedno jasen že na začetku načrtovanja poslovnega modela, saj je od tega odvisno kakšno ponudbo vrednosti bomo oblikovali, oziroma kakšen kupčev problem bomo reševali. To je pogosto spregledano še posebej pri tehnološko fokusiranih projektih. Zato poglobljeno poznavanje kupca zasluži posebno pozornost že pri raziskovanju, v fazi razumevanja procesa načrtovanja poslovnega modela.

4.6.1.1.2 Ponudba vrednosti

Ponudba vrednosti opisuje nabor produktov in storitev, ki ustvarjajo vrednost za specifičen segment kupcev. Rešuje kupčev problem ali zadovoljuje kupčevo potrebo. Z naborom produktov in storitev podjetje ustreže zahtevam specifičnega segmenta kupcev, in v tem smislu je ponudba vrednosti zbir prednosti, ki jih podjetje ponuja kupcem. Pomeni razlog, zakaj se kupci vračajo k določenemu in ne k drugemu podjetju (Osterwalder & Pigneur,

2010, str. 22). Ponudba vrednosti pomeni konkurenčno prednost, v kateri se podjetje razlikuje od konkurentov.

Nekatere ponudbe vrednosti predstavljajo inovativno noviteto, druge so enake uveljavljenim ponudbam na trgu, le da imajo dodane nove lastnosti in funkcionalnosti. Pri oblikovanju ponudbe vrednosti se tako sprašujemo, kakšno vrednost dajemo kupcu ter kateri kupčev problem pomagamo razrešiti. Katere nabore izdelkov in storitev ponujamo vsakemu segmentu kupcev in katere potrebe kupcev izpolnjujemo (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 22–23)?

4.6.1.1.3 Kanali

Kanali določajo načine, kako podjetje komunicira in dosega svoje segmente kupcev pri prodaji svoje ponudbe vrednosti. Komunikacija, distribucija in prodajni kanali predstavljajo vmesnik med podjetjem in kupci. Kanali predstavljajo pomembno vlogo pri oblikovanju kupčeve izkušnje s podjetjem v celotnem procesu od marketinških aktivnosti, preko prodaje do po-prodajnih aktivnosti, kot je na primer po-prodajna podpora kupcem. Ko razmišljamo o oblikovanju kanalov v poslovnem modelu, si pomagamo z vprašanji, na primer: preko katerih kanalov želimo doseči naše segmente strank, kako jih dosežemo sedaj, ter ali so naši kanali povezani? Kateri kanali se obnesejo najboljše, kateri so najbolj stroškovno učinkoviti ter kako jih vključujemo v navade kupcev (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 26–27)?

4.6.1.1.4 Odnosi s kupci

Odnosi s kupci določajo vrste relacij, ki jih podjetje vzpostavi s specifičnimi segmenti kupcev. Pomembno je, da podjetje razjasni vrsto odnosa, ki ga želi vzpostaviti z vsakim segmentom kupcev. Odnosi so tako lahko zelo osebni ali popolnoma avtomatizirani. Odnose oblikujemo glede na to, kaj želimo doseči, na primer, kupca želimo osvojiti, ga ohraniti ali mu ponuditi še kaj več. Način, kako urejamo odnose s kupci, daje globok pečat celotni kupčevi izkušnji. Ko razmišljamo, kakšne odnose s kupci bomo oblikovali, si pomagamo z vprašanji kot na primer: kakšne vrste odnosov imamo z vsakim od naših kupcev ter ali segmenti kupcev pričakujejo, da bomo vzpostavili odnose z njimi in jih vzdrževali? Katere odnose s kupci smo vzpostavili, ter kako so integrirani s preostalim delom našega poslovnega modela in kako dragi so (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 28–29)?

4.6.1.1.5 Ključni viri

Gradnik ključni viri opisuje najbolj pomembna sredstva, ki so potrebna za delovanje poslovnega modela. Vsak poslovni model potrebuje vire, ki podjetju omogočajo, da oblikuje in ponudi ponudbo vrednosti (izdelke in storitve) na trgih, vzdržuje odnose s segmenti kupcev, zasluži prihodke. Viri so lahko fizični, finančni, intelektualni in človeški. Lahko so

v lastništvu podjetja ali najeti s strani ključnih partnerjev. Vsak poslovni model ima različne potrebe po virih, na primer, dizajner mikročipov se bo usmeril bolj na človeške vire, medtem ko se bo proizvajalec mikročipov usmeril na kapitalsko intenzivne proizvodne zmogljivosti. Pri načrtovanju poslovnega modela se tako sprašujemo, katere vire potrebujemo, da bodo delovali naslednji segmenti poslovnega modela: ponudba vrednosti, kanali, odnosi s kupci in tokovi prihodkov (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 34–35).

4.6.1.1.6 Ključne aktivnosti (poslovni procesi)

Gradnik ključnih aktivnosti opisuje najpomembnejše aktivnosti, postopke in procese, ki jih mora podjetje izvajati, da bo poslovni model deloval. Enako kot pri ključnih virih, so ključne aktivnosti oziroma poslovni procesi nujni za realizacijo ponudbe vrednosti (izdelka ali storitve) in njeno prodajo, za doseganje trgov, vzdrževanje odnosov s segmenti kupcev in za zaslužek prihodkov. Ključne aktivnosti oziroma procesi se razlikujejo glede na vrsto poslovnega modela. Tako ima na primer Microsoft za temeljni proces razvoj softvera, proizvajalec osebnih računalnikov Dell ima za temeljni proces management dobavne verige, svetovalna hiša McKinsey ima za temeljni proces reševanje problemov. Pri načrtovanju poslovnega modela se tako sprašujemo, katere aktivnosti in procese moramo vzpostaviti, da bomo lahko realizirali segmente poslovnega modela: ponudbo vrednosti, kanale, odnose s strankami in vire prihodkov (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 36–37).

4.6.1.1.7 Ključna partnerstva

Z gradnikom ključni partnerji opisujemo mrežo dobaviteljev in partnerjev, ki omogočajo delovanje poslovnega modela. Mnogo poslovnih modelov temelji na partnerstvu, na primer oblikujejo se zaveznitva, da bi optimizirali poslovne modele in poslovne procese, zmanjšali tveganja ali pridobili vire. Poznamo več vrst partnerstev: strateška zaveznitva med nekonkurenti, strateška partnerstva med konkurenti, povezana podjetja za razvoj novih poslov, odnosi kupec – dobavitelj, da bi zagotovili zanesljive dobave. V segmentu partnerjev se sprašujemo, kdo so naši ključni partnerji in kdo naši ključni dobavitelji. Katera ključna sredstva pridobivamo od partnerjev in katere ključne aktivnosti izvajajo partnerji (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 38–39)?

4.6.1.1.8 Tokovi prihodkov

Avtorja Osterwalder in Pigneur (2010, str. 30) definirata tokove prihodkov kot denar, ki ga podjetje ustvarja z vsakim segmentom kupcev. Tokovi prihodkov predstavljajo pomemben gradnik poslovnega modela, saj če ni dotoka denarja, potem tudi poslovni model in s tem podjetje ne more živeti.

Ključno vprašanje, ki si ga mora podjetje zastaviti je, za kakšno vrednost je posamezen segment kupcev res pripravljeni plačati. To podjetju pomaga, da oblikuje enega ali več virov prihodkov za vsak segment kupcev, ki se lahko razlikujejo glede na mehanizme določanja cen, kot so na primer fiksna cena po ceniku, cena glede na vrsto in lastnosti segmenta kupcev, cena odvisna od količine, dinamično oblikovane cene na osnovi razmer na trgu, kot na primer na licitaciji ali s pogajanjem itd. Druga pomembna vprašanja, ki so nam v pomoč, so, kaj in kako trenutno kupci plačujejo, kako bi najraje plačevali ter koliko prispeva vsak vir prihodkov k skupnim prihodkom (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 30–33).

4.6.1.1.9 Struktura stroškov

Gradnik struktura stroškov opisuje vse stroške, ki nastanejo z delovanjem poslovnega modela. Stroški poslovnega modela nastajajo, ko ustvarjamo in dobavljamo vrednost, vzdržujemo odnose s kupci in ustvarjamo prihodke. Stroške lahko izračunamo po tem, ko določimo gradnike: ključne vire, ključne aktivnosti (procese) in ključna partnerstva. Poslovni modeli so si med seboj različni, glede na to, ali so za svoje delovanje pogojeni z višjimi ali nižjimi stroški (na primer, nizkocenovne letalske družbe). Ko ocenjujemo stroške poslovnega modela, si pomagamo z vprašanji, kot na primer: kateri so najpomembnejši stroški, ki so del našega poslovnega modela. Kateri ključni viri in katere ključne aktivnosti so najdražje (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 40–41)?

4.6.2 Navigator poslovnega modela

Gassmann et al. (2014, str. 20–21, 360) za inoviranje poslovnih modelov predlagajo na švicarski Univerzi St. Gallen razvito celovito orodje in metodologijo, ki jo poimenujejo Navigator poslovnega modela (angl. *The Business model Navigator*). Gre za metodologijo, ki vsakemu podjetju omogoča prekiniti prevladujočo logiko v panogi (tj. specifična pravila, ki jih definirata okolje konkurence in uveljavljene verige vrednosti) in inovirati svoj poslovni model. Temelji na ideji, da je uspešne poslovne modele mogoče izdelati s pomočjo rekombinacije in ustvarjalnega posnemanja 55 vzorcev poslovnih modelov (poudarek je na »ustvarjalnem«), kolikor so jih našli z izvedbo empirične študije več sto poslovnih modelov podjetij. Navigator poslovnega modela pomaga na poti skozi proces inoviranja poslovnega modela in je podrobneje opisan v poglavju 4.8.2 Proces načrtovanja poslovnega modela z uporabo orodja Navigator poslovnega modela.

4.6.3 Druga orodja in tehnike

Obstajajo še druga orodja, ki so bolj ali manj združljiva s prej omenjenima metodologijama, kot sta platno poslovnega modela in Navigator poslovnega modela.

Ko govorimo o načrtovanju inovativnih poslovnih modelov, se srečamo tudi s celo vrsto različnih tehnik in pristopov, ki spodbujajo ustvarjalnost ali olajšajo sam proces načrtovanja, na primer: dizajnersko razmišljanje (angl. *design thinking*), vizualno razmišljanje (angl. *visual thinking*), vpogled v kupca (angl. *customer insight*), zemljevid empatije kupca (angl. *customer empathy map*), zmožnost predstavljanja (angl. *ideation*), pisanje možganov (angl. *brainwriting*), viharjenje možganov (angl. *brainstorming*), kovčing (angl. *coaching*), pripovedovanje zgodb (angl. *storytelling*), scenariji (angl. *scenarios*) in še mnogo drugih.

4.7 Pomen poslovnih procesov pri načrtovanju inovativnih poslovnih modelov

4.7.1 Procesi za inoviranje in izboljševanje poslovnih modelov

Mnogo ljudi meni, da je inoviranje poslovnih modelov samo stvar sreče in da ga ni mogoče obravnavati sistematično. Dejstvo pa je, da je treba v ustvarjanje poslovnih modelov vložiti enako veliko zahtevnega dela kot v nove produkte, tehnologije, po-prodajne procese ali koncepte logistike. Inoviranje poslovnih modelov zahteva vztrajnost in zagon, nanj se je treba pripraviti in ga skrbno načrtovati. Sistematičnost sicer ni garancija za uspeh, vendar pa dramatično poveča njegovo verjetnost (Gassmann et al., 2014, str. 17).

Tako kot med avtorji ni enotnega razumevanja opredelitve poslovnega modela, je še slabše z razumevanjem procesa inoviranja poslovnega modela. Ne obstaja enotna rešitev procesa inoviranja poslovnega modela, ampak avtorji za ta namen predlagajo bolj ali manj ohlapne inovacijske procese, metode in pristope.

Stähler (2014) meni, da za inoviranje poslovnega modela ne moremo uporabiti na primer že uveljavljenega procesa inoviranja ali procesa strateškega planiranja, saj jima manjka agilnosti in eksperimentiranja, ki sta pomembna v vse bolj nepredvidljivem okolju. Uveljavljena procesa se prav tako usmerjata na obstoječe produkte in trge in temeljita na predpostavkah, da z več in boljšim planiranjem lahko predvidimo prihodnost, to pa deluje samo v nespreminjajočem se svetu, ki to danes ni več.

Da bi podjetja postala inovatorji poslovnih modelov, morajo ustvariti procese za inoviranje in izboljšave. Stähler (2014) meni, da skoraj vsako podjetje potrebuje drugačen pristop do inovacij. Meni, da je namesto predvidevanja prihodnosti treba načrtovati ustvarjalen proces o tem, kako oblikovati prihodnost podjetja. Ustvarjalnost sama po sebi je namreč neurejen proces, zato potrebujemo dobro strukturiran proces, ki ustvarjalnost podpre. Proces mora spodbujati ljudi, da stvari naredijo, medtem ko jih agilnost procesa sili k hitremu eksperimentiranju, in s tem k hitrejšemu učenju, na osnovi manjših napak. Stähler (2014) izpostavlja, da mora proces inoviranja poslovnega modela imeti naslednje lastnosti:

1. agilnost,
2. razmišljanje o sestavnih delih poslovnega modela,
3. delo, ki mora biti opravljeno (namesto razmišljanja o izdelkih),
4. odprtost in fokusiranje,
5. nelinearnost procesa,
6. usmerjenost k človeški plati poslovanja (ljudje smo vir in hkrati ovira ustvarjalnih rešitev),
7. sposobnost od-učiti se,
8. dodeljevanje pomenov (na primer kupcem in zaposlenim),
9. različnost v skupini,
10. vpogled v kupca,
11. vpogled v tehnologijo,
12. testiranje in prototipiranje predpostavk poslovanja.

V literaturi sem zasledila dva najbolj dodelana procesa inoviranja poslovnega modela, ki vsebujeta prej omenjene značilnosti. Prvi je proces načrtovanja inovativnega poslovnega modela, z uporabo platna poslovnega modela in drugih različnih tehnik, avtorjev Osterwalder-ja in Pigneur-ja (2010, str. 248–259). Gassmann et al. (2014, str. 11–19) opisujejo svoj proces razvoja poslovnega modela, in sicer po metodi Navigator poslovnega modela, kjer v središče postavljajo posnemanje vzorcev poslovnih modelov drugih podjetij. Obe različici procesa načrtovanja poslovnih modelov, ki jih podrobneje opišem v poglavju 4.8, je mogoče prilagoditi potrebam podjetja.

Direktor Centra za odprto inoviranje na Kalifornijski Univerzi, Henry Chesbrough, je za namen načrtovanja novih poslovnih modelov v svoji knjigi *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (2003, str. 93), predstavil koncept odprtega inoviranja (angl. *open innovation*). Odprto inoviranje je način inoviranja, kjer se podjetja namesto zaprtih inovacijskih procesov poslužujejo bolj odprtega načina inoviranja. Tradicionalno procesi razvoja novih izdelkov in marketinga potekajo znotraj meja podjetja, odprto inoviranje pa se osredotoča na združevanje notranjih in zunanjih idej, kot tudi notranjih in zunanjih poti na trg, da bi pospešili razvoj novih tehnologij. Vrednost za kupca ustvarjajo z aktivnim iskanjem novih tehnologij in idej izven podjetja in tudi s sodelovanjem z dobavitelji, konkurenti in kupci. Poslovni modeli, ki uporabljajo koncept odprtega inoviranja se, kot sem že predhodno omenila, imenujejo »odprti poslovni modeli« in po Osterwalder in Pigneur (2010, str. 108) predstavljajo enega od t.i. vzorcev poslovnega modela.

Podatki raziskave podjetja InnoCentive (2012, str. 4) potrjujejo, da je koncept odprtega inoviranja med podjetji vse bolj uveljavljen. Številna podjetja širijo svoje definicije inoviranja in vanje vključujejo kupce, blagovne znamke in sposobnost reševanja konkretnih problemov. Preboji v komuniciranju in sodelovanju so v zadnjem desetletju odraz razvoja

interneta, računalništva v oblaku in družbenih omrežij – vse to v praksi zahteva nove procese, orodja in tehnike.

Podjetje InnoCentive (2012, str. 4–5) je v svoji raziskavi ugotovilo razliko med podjetji v Evropi in ZDA v zvezi z umestitvijo in pristopom k inovacijski dejavnosti. Ugotovil je, da podjetja v Evropi pri spodbujanju inovacijskih programov pripisujejo precej večji vpliv tradicionalnim nalogam oddelka R&R, medtem ko ameriška podjetja spodbujajo bolj decentraliziran model, kjer več vpliva pridobivajo poslovne enote podjetja. V Evropi ima 57 % podjetij vzpostavljen oddelok, ki se ukvarja izključno z določanjem in upravljanjem inovacijskih projektov, medtem, ko je takih podjetij v ZDA manj, in sicer 40 %. Ta razlika med ZDA in Evropo je pomembna tudi zato, ker so vodje podjetij navedli kupce in potrošnike kot precej bolj pomembne za ohranjanje programov inovativnosti, za razliko od tradicionalnih voditeljev oddelkov R&R v Evropi, ki tega niso trdili.

Kupce je pomembno vključiti že na začetku procesa inoviranja poslovnega modela. Ker vsako inoviranje poslovnega modela pomeni za podjetje unikaten proces in proces učenja, se s tem zmanjša negativna tveganja. To podjetju tudi pomaga že dovolj zgodaj oblikovati segment kupcev, na katerega bo ciljalo s poslovnim modelom, posledično to podjetju omogoča oblikovati ustrezno ponudbo vrednosti, hkrati s tem pa že vzporedno pripravi trg in poslovnemu modelu omogoči večjo možnost uspeha.

Drug pomemben vidik, ki pomaga zmanjšati negativna tveganja v procesu inoviranja je vzpostavitev sistema za pozitivno obravnavo napak. Raziskovalna hiša Economist Intelligence Unit je z globalno raziskavo med 226 vodstvenimi delavci ugotovila, da ima 38 % podjetij vzpostavljen sistem za učenje iz napak. Med podjetji, ki tak sistem imajo, so zaposlene, vključene v propadle inovacije, premestili iz ene poslovne enote v drugo, kar se je izkazalo za uspešno strategijo in dober način učenja in spodbujanja večjega uspeha v naslednjih inovacijskih pobudah (The Economist, 2012, str. 4).

4.7.2 Poslovni procesi kot del poslovnega modela

Novi procesi pogosto sploh omogočijo inoviranje poslovnih modelov, trdi Kirchmer (2011, str. 2). Podjetje lahko oblikuje takšne poslovne procese, ki bodo ustvarjali konkurenčno prednost podjetja oziroma t.i. razlikovalno sposobnost podjetja, ki je konkurenti ne morejo enostavno posnemati, in s tem poslovnemu modelu omogočijo večji uspeh in daljšo življenjsko dobo. Tudi Porter (v Harmon, 2009) je že leta 1985 v svoji knjigi *Competitive Advantage* sklenil, da je konkurenčna prednost odvisna od vseh aktivnosti, ki so potrebne za ustvarjanje izdelkov in storitev, ter od načina, kako so te aktivnosti v podjetju organizirane v procese in nazadnje v verige vrednosti.

Tudi Kovačič (2004, str. 67) meni, da je prenova poslovnih procesov eden izmed ključnih vzvodov za spreminjanje organizacije oziroma celovite prenove poslovanja. Pravi tudi, da mora prenova poslovanja zastopati strategijo korenitega preverjanja obstoječih poslovnih pravil, prakse in postopkov, njihove proučitve in ponovne zasnove ključnih poslovnih procesov, izdelkov in storitev.

Osterwalder in Pigneur (2010) v orodju platno poslovnega modela, ki nam pomaga načrtati poslovni model, tudi dajeta prostor inovativnemu načrtovanju ključnih aktivnosti oziroma poslovnih procesov, za razliko od nekaterih drugih avtorjev, ki poslovnih procesov ne omenjajo kot del poslovnega modela.

Harmon (2009) trdi drugače, da ljudje, ki se v podjetju ukvarjajo s poslovnimi procesi, morajo razumeti poslovne modele in njihovo dinamiko. Razumeti morajo, da se arhitektura poslovnih procesov podjetja začne s predhodno določitvijo poslovnega modela in ciljev podjetja. Pomembno je, da ljudje, ki so zadolženi za poslovne procese razumejo, da ne morejo preoblikovati ali spremeniti poslovnega modela podjetja, ampak lahko naredijo ključne spremembe v načinu, kako je poslovni model realiziran – tj. s poslovnimi procesi, razloži Harmon. Pojasnjuje še, da morajo biti ključni kazalniki uspeha (KPI) za merjenje učinkovitosti verige vrednosti usklajeni s predpostavkami in cilji vzpostavljenega poslovnega modela.

Chesbrough (2010, str. 362) meni da so orodja, kot so načrti poslovnih modelov, koristni, a ne dovolj, za to, da bi poslovni model zaživel. Meni, da je s spreminjanjem poslovnih modelov treba spremeniti tudi organizacijske procese, ki pa niso načrtani v načrtih poslovnih modelov. Da ima spremenjen poslovni model za posledico pomembne spremembe tudi v poslovnih procesih podjetja, se strinjajo tudi nekateri drugi avtorji. Manjkrat omenjajo, da če je poslovni model nov, potem le-ta zahteva, da je tudi poslovne procese treba organizirati na novo.

Poslovni model in poslovni procesi se medsebojno pogojujejo. Poslovni procesi so ključni, saj zagotavljajo vse potrebno za delovanje poslovnega modela. Še več, še tako dober poslovni model bo propadel, če podjetje ne vzpostavi poslovnih procesov, ki ga bodo izvajali. In obratno, še tako dober proces ali veriga vrednosti ne moreta biti uspešna, če so izdelki in storitve, kot jih opredeljuje poslovni model, neprimerni za trg (Harmon, 2009).

Poslovni modeli in verige vrednosti so si komplementarni. Gartenstein (b.l.) to pojasnjuje s tem, da se poslovni modeli usmerjajo na finančni vidik transakcij podjetja, procesi verige vrednosti pa poslovnim modelom omogočajo zagotavljanje vrednosti za kupca. Verige vrednosti oblikujejo izkušnje kupcev, zagotavljajo zadovoljstvo, uporabnost ali prihranke. Če podjetje svojim kupcem preko verige vrednosti ponuja na primer preveč, lahko tvega porast stroškov do točke, kjer poslovni model ni več donosen.

Veriga vrednosti podjetja predstavlja pomemben del poslovnega modela z vidika zadovoljstva kupcev, ki kupujejo izdelke in storitve v daljšem časovnem obdobju. Prihodki od kupcev, ki imajo koristi od verige vrednosti držijo podjetje pri življenju, hkrati pa zadovoljni kupci, ki zagotavljajo posel in napotujejo druge kupce, pomagajo zmanjšati stroške oglaševanja. Idealno razmerje med poslovnim modelom in modelom verige vrednosti vključuje ravnotežje, kjer podjetje vlaga dovolj denarja v ustvarjanje vrednosti, medtem ko pod nadzorom drži stroške, da poslovni model lahko ustvarja dobiček (Gartenstein, b.l.), oziroma zajame dovolj vrednosti za podjetje.

Pomembno je uskladiti poslovni model (in njegove cilje in strategije) s procesi podjetja. V današnjem svetu sprememb morajo biti tako poslovni modeli kot tudi poslovni procesi dinamični, kar pomeni, da morajo podjetja ves čas preučevati poslovni model in vzporedno konstantno iskati načine za izboljšanje poslovnih procesov. Pri spreminjanju poslovnih modelov in poslovnih procesov moramo upoštevati zadovoljevanje potreb in omejitve enih in drugih (Harmon, 2009).

Poslovne procese je treba na novo oblikovati ali preoblikovati v odvisnosti od velikosti podjetja in z njim povezane kompleksnosti, ki obsega en sam ali več poslovnih modelov. Na primer, majhna podjetja imajo običajno samo en poslovni model in eno verigo vrednosti, medtem ko imajo večja podjetja lahko enega ali več poslovnih modelov, pogosto tudi več verig vrednosti, ki jih je treba ustvariti na novo ali preoblikovati. Vsak poslovni model tako vsebuje vsaj eno verigo vrednosti, ki opisuje vse aktivnosti ali procese, ki so potrebni za izdelavo določenega izdelka ali storitve za določen trg. Veriga vrednosti je lahko zelo kompleksen proces, ki ima več podprocesov in aktivnosti ter se začne z vhodi zunaj podjetja in konča z izhodi za kupce (Harmon, 2009).

Ključni dejavnik uspeha pri inoviranju poslovnega modela so v poslovni model vgrajeni vitki in transparentni procesi, ki omogočajo njihovo hitro prilagajanje zahtevam novega ali spremenjenega poslovnega modela, trdi podjetje IBM (2009, str. 15). Hkrati omogočajo višjo stopnjo kvalitete ustvarjanja vrednosti za kupce in s tem večjo učinkovitost poslovnih procesov in posledično učinkovitost poslovnega modela.

Globalizacija poslovnih procesov predstavlja naslednji ključni dejavnik uspeha pri inoviranju poslovnega modela. Danes je mogoče poslovne procese, ki so ponovljivi in ne predstavljajo konkurenčne prednosti podjetja, replicirati v različnih okoljih. Podjetje se lahko odloči, da procese, na področju katerih nima močnih kompetenc ali zmogljivosti, preda v izvajanje zunanjim partnerjem, samo pa se usmeri na jedrno dejavnost in s tem temeljne poslovne procese, kjer lahko izkaže svojo razlikovalno prednost. Nasprotno lahko podjetje konkurenčno prednost in s tem uspešen inovativen poslovni model doseže tudi z izvajanjem specializiranih poslovnih procesov pri partnerjih (IBM, 2009, str. 15).

Poslovni procesi so ključnega pomena tudi pri informatizaciji poslovanja. Da bi dinamični poslovni model informacijsko lahko podprli, ga moramo najprej razumeti, trdi podjetje IBM (2006b, str. 7). Omenja tehniko komponentizacije, ki pomeni sistematično razbitje poslovanja na procese in usmerjenost na poslovno vrednost teh posamičnih procesov, da bi razumeli potrebe in cilje poslovanja do podrobnosti in v globino. Pomeni tudi sistematičen pristop k razumevanju, kateri procesi ustvarjajo razlikovalno sposobnost in vrednost za poslovanje. Pomaga določiti ključne prednosti podjetja, ki podjetje ločijo od drugih podjetij in so glavno gonilo vrednosti za podjetje. Na ta način voditelji pridobijo informacije, kje je treba narediti izboljšave za zmanjšanje stroškov in povečanje produktivnosti in kje so priložnosti za rast. S tem lahko bolj preudarno prioritizirajo investicije v informacijske tehnologije in poslovne naložbe in s tem maksimirajo vrednost (IBM, 2006b, str. 7, 10).

Ni dvoma, da poslovni procesi predstavljajo temeljni gradnik poslovnega modela. Kot sklene Harmon (2009), poslovni modeli ne morejo obstajati brez poslovnih procesov, in obratno, poslovni procesi brez poslovnega modela nimajo česa izvajati. Pomembno je, da strokovnjaki v prihodnosti ne spregledajo ključne vloge poslovnih procesov, ki jo imajo pri načrtovanju inovativnih poslovnih modelov. Strokovnjaki bi morali poslovnim procesom, v povezavi z inoviranjem poslovnih modelov, posvetiti bistveno več pozornosti, kot pa so jo do sedaj.

4.8 Proces načrtovanja inovativnega poslovnega modela

Z vidika dodelanosti v literaturi izstopata proces načrtovanja inovativnega poslovnega modela z uporabo platna poslovnega modela, kot ga predlagata Osterwalder in Pigneur (2010), in proces načrtovanja inovativnega poslovnega modela z uporabo orodja Navigator poslovnega modela, kot ga predlagajo Gassmann et al. (2014). Osterwalder in Pigneur med drugim predlagata raziskovanje in uporabo že uveljavljenih vzorcev poslovnih modelov v procesu načrtovanja inovativnega poslovnega modela, metodologija Navigator poslovnega modela pa inoviranje s pomočjo vzorcev postavi v središče.

Vsak projekt načrtovanja poslovnega modela je unikaten, s svojimi izzivi, ovirami in ključnimi dejavniki uspeha. Izhodišča, vsebine in cilji, na osnovi katerih organizacije načrtujejo poslovni model, so tudi različni. Cilji inoviranja poslovnega modela po Osterwalder in Pigneur (2010, str. 244) so lahko:

1. zadovoljiti obstoječe, a še ne pokrite potrebe trga,
2. prinesiti na trg nove tehnologije, produkte ali storitve,
3. izboljšati, zmotiti ali preoblikovati obstoječi trg z boljšim poslovnim modelom,
4. ustvariti popolnoma nov trg.

4.8.1 Proces inoviranja poslovnega modela z uporabo platna poslovnega modela

Osterwalder in Pigneur predlagata generičen proces inoviranja, ki združuje različne koncepte, tehnike in orodja za načrtovanje poslovnih modelov in ga je mogoče aplicirati in prilagoditi specifičnim potrebam organizacij.

Menim, da je proces v primerjavi s procesi in koncepti, kot jih predlagajo drugi avtorji, najbolj dodelan in v praksi preverjen s strani različnih organizacij, ki inovirajo svoje poslovne modele. Proces uporablja orodje platno poslovnega modela in ima pet faz (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 248–249): mobilizacija, razumevanje, načrtovanje, implementacija in management, ki jih opišem v nadaljevanju. Faze le redko tečejo linearno. Fazi razumevanja in načrtovanja običajno potekata vzporedno.

Pristop se razlikuje, v kolikor gre za načrtovanje novega poslovnega modela, na primer za podjetje v zgodnji fazi (tj. podjetje) ali če gre za načrtovanje novega poslovnega modela že uveljavljenega podjetja.

4.8.1.1 Faza mobilizacije

Mobilizacija je prva faza, kjer postavljamo temelje dejavnosti in kjer potekajo priprave za uspešno načrtovanje poslovnega modela. Zberemo vse elemente za uspešno načrtovanje poslovnega modela, ustvarimo zavedanje potrebe za nov poslovni model, opišemo motiv in ozadje projekta, vzpostavimo skupni jezik za opis, načrt (dizajn), analizo in razlago poslovnega modela. Temeljne aktivnosti v tej fazi so (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 250):

1. oblikovanje ciljnega okvira projekta,
2. testiranje predhodnih poslovnih idej,
3. načrtovanje projekta,
4. sestava tima.

Pri načrtovanju projekta pokrijemo prve faze načrtovanja poslovnega modela, tj. mobilizacijo, razumevanje in načrtovanje (dizajn). Implementacija in management sta fazi, ki sta močno odvisni od rezultata prvih treh faz in ju načrtujemo kasneje. Pomembno aktivnost in hkrati dejavnik uspeha predstavlja sestavljanje projektnega tima in pridobivanje dostopa do pravih ljudi in informacij. Vsak projekt je unikaten, zato iščemo mešanico ljudi s širokim managerskim in panožnim znanjem, s svežimi idejami, osebnimi mrežami in z globoko zavezo k inoviranju poslovnega modela (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 250).

Skozi fazo mobilizacije se lahko izvedejo uvodna oziroma pripravljalna (preliminarna) testiranja osnovne poslovne ideje. Vendar pa je potencial poslovne ideje močno odvisen od izbire pravega poslovnega modela (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 250).

Platno poslovnega modela predstavlja skupen jezik in orodje za načrtovanje poslovnega modela. Pomaga učinkovito strukturirati in prezentirati pripravljene poslovne ideje in izboljšati komunikacijo (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 250).

Ključna nevarnost v fazi mobilizacije je, da ljudje precenijo potencial začetnih idej poslovnega modela. To lahko vodi v zaprto miselnost in omejeno raziskovanje drugih možnosti. Tveganje lahko ublažimo s kontinuiranim testiranjem novih idej z različnimi ljudmi, ki imajo različna znanja in izkušnje (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 251).

4.8.1.1.1 Faza mobilizacije v uveljavljenem podjetju

Chesbrough (2010, str. 362) trdi, da je inoviranje poslovnih modelov za podjetja ključnega pomena, ki pa ga je zelo težko doseči, saj naleti na mnogo ovir.

Kritični dejavnik uspeha v obstoječih in že vzpostavljenih organizacijah je legitimnost projekta. Ker projekti načrtovanja poslovnih modelov vplivajo na ljudi čez organizacijske meje, je potrebno priskrbeti močno in vidno (izrečeno) zavezo uprave ali vrhnjega managementa k projektu, da dosežemo sodelovanje in se izognemo odporu. Legitimnost projekta in sponzorstvo dosežemo tudi z vključitvijo spoštovanega člana (voditelja) vrhnjega managementa že na začetku projekta (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 251).

Dejstvo je, da uspešno načrtovanje lahko ogrozi nekatere ljudi, zato vsi v organizaciji niso vedno zainteresirani za prenavljanje obstoječega poslovnega modela. Pomembno je, da to identificiramo in čez celotno organizacijo gradimo zaupanje, interes in zanimanje (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 251).

Idealen tim za načrtovanje poslovnega modela je sestavljen iz ljudi iz vseh delov organizacije, vključujoč različne poslovne enote, poslovne funkcije (na primer marketing, prodaja, finance, informatika), različne starosti in izkušnje. Različne organizacijske perspektive pomagajo generirati boljše ideje in povečati verjetnost, da bo projekt uspel. Čez-funkcionalni timi pomagajo identificirati in preseči potencialne ovire za prenovo že v zgodnjih fazah projekta in pomagajo, da ljudje prenovljen poslovni model sprejmejo (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 251).

Kritičnega pomena je pridobiti zaveznike in preseči morebiten odpor pred neznanim in nečim, kar še ni razumljeno. Treba je načrtovati čas za usmerjanje in izobraževanje tistih, ki sprejemajo odločitve, o poslovnih modelih, njihovi pomembnosti, načrtovanju in procesu

inoviranja. Pri tem nam pomaga, če smo praktični in če sporočila posredujemo z zgodbami in slikami. Izogibamo se konceptov in teorije (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 251).

4.8.1.2 Faza razumevanja

V fazi razumevanja je treba raziskati in analizirati elemente, ki so potrebni za uspeh načrtovanja poslovnega modela. Celoten tim za načrtovanje poslovnega modela se mora poglobiti v znanje o kupcih, tehnologiji in okolju ter identificirati potrebe in probleme. Temeljne aktivnosti v tej fazi so (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 252):

1. raziskovanje in snemanje okolja,
2. proučevanje potencialnih kupcev,
3. intervjuvanje strokovnjakov,
4. raziskovanje že poskušanega (na primer primeri napak in njihovih vzrokov),
5. zbiranje idej in mnenj.

Namen te faze je sestaviti in razviti dobro razumevanje smisla, tj. konteksta in skladnosti vsebin, v katerem bo nastajal poslovni model. Raziskovanje okolja poslovnega modela pomeni raznolike aktivnosti, vključno z raziskavo trga, preučevanjem in vključevanjem kupcev, intervjuvanjem strokovnjakov za področja in skiciranjem poslovnih modelov konkurence. Projektni tim se mora poglobiti v potrebne materiale in aktivnosti, da razume t.i. prostor načrtovanja poslovnega modela (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 251).

Za uspeh te faze je pomembno, da se poglobimo v razumevanje potencialnih ciljnih trgov in pri tem pogledamo čez tradicionalne meje. Sprašujemo se o panožnih predpostavkah (privzetih domnevah in prepričanjih), kar vključuje raziskovanje potenciala vzpostavljenih trgov. Pomembna je proučitev vzpostavljenih vzorcev poslovnih modelov. Pri snemanju okolja in ocenjevanju trendov, trgov in konkurence je semena za inoviranje poslovnega modela mogoče najti kjerkoli (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 253).

Izogniti se moramo čezmernemu raziskovanju ali pristranskosti raziskave, v kolikor nas vleče k določeni poslovni ideji. Namesto prekomernih analiz lahko že na zgodnjem začetku naredimo nekaj prototipov poslovnih modelov v obliki skiciranja uvodnih modelov idej na platno poslovnega modela, in jih testiramo, s čimer pridobimo hitre in vredne povratne informacije. Podobno do novih idej pridemo s prototipiranjem v fazi dizajna in ker ideje potrebujejo dodatno raziskovanje, gredo ponovno skozi fazo razumevanja. Raziskovanje, razumevanje in načrtovanje (dizajn) gredo z roko v roki in meje med njimi so pogosto nejasne (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 252).

V tej fazi prebojne ideje lahko naletijo na močan upor (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 251, 253).

4.8.1.2.1 Faza razumevanja v uveljavljenem podjetju

Obstoječe organizacije vzamejo za izhodišče obstoječe poslovne modele. Na delavnicah, kjer sodelujejo ljudje iz celotne organizacije, izvedemo mapiranje in ocenjevanje obstoječih poslovnih modelov in istočasno zberemo ideje in mnenja za nove poslovne modele. Na ta način pridobimo uvid v več perspektiv o prednostih in slabostih obstoječega poslovnega modela in pridobimo prve ideje za nove poslovne modele (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 253).

Posebej težko je videti čez meje obstoječega poslovnega modela in vzorce poslovnega modela. Ker je trenutno stanje (status quo) običajno rezultat uspešne preteklosti, je globoko vtisnjeno v kulturo organizacije (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 253).

Kadar iščemo donosne nove poslovne modele, je odločilnega pomena iskanje preko obstoječega segmenta kupcev (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 253).

Prekomerne analize tvegajo izgubo podpore višjega vodstva zaradi pomanjkanja produktivnosti. Pomembno je demonstrirati napredek z opisom vpogleda v kupce ali s prikazom serije skic poslovnih modelov, ki temeljijo na tem, kar smo se naučili iz raziskave (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 253).

4.8.1.3 Faza načrtovanja (dizajna)

V fazi načrtovanja (dizajna) prilagodimo in modificiramo poslovni model kot odgovor na odziv trga. Informacije in ideje iz predhodne faze pretvorimo v prototipe poslovnih modelov, ki jih je mogoče preiskovati in testirati. Po intenzivnem preiskovanju, izberemo najbolj zadovoljiv načrt poslovnega modela. Faza načrtovanja sestoji iz naslednjih aktivnosti (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 254):

1. viharjenje možganov (angl. *brainstorming*),
2. prototipiranje poslovnih modelov,
3. testiranje poslovnih modelov,
4. izbor načrta poslovnega modela.

Ključni izziv v fazi načrtovanja predstavlja generiranje in vztrajanje pri drznih novih poslovnih modelih. Odkrito in široko razmišljanje čez meje obstoječega je ključni dejavnik uspeha. Da bi proizvedli prebojne ideje, morajo člani tima skozi zmožnost predstavljanja (angl. *ideation*) razviti sposobnost, da opustijo sedanje stanje (status quo) – trenutne poslovne modele in vzorce. Ključnega pomena je uporabiti pristop fokusiranega poizvedovanja, kjer tim nameni čas preiskovanju več različnih idej, pri čemer proces

raziskovanja različnih poti največkrat prinaša najboljše alternative (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 254).

Ključna nevarnost je, da se prezgodaj »zaljubimo« v določene ideje. Potrebno si je vzeti čas za razmišljanje o več poslovnih modelih, preden izberemo tistega, ki ga želimo implementirati. Eksperimentiramo z različnimi partnerskimi modeli, iščemo alternativne tokove prihodkov, raziščemo vrednost mnogovrstnih distribucijskih kanalov. Preizkusimo različne vzorce poslovnih modelov, da raziščemo in testiramo nove možnosti (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 254).

Chesbrough (2010, str. 362) meni, da morajo podjetja oblikovati odnos do eksperimentiranja poslovnega modela. Četudi so nekateri poskusi neuspešni, so koristni in spodbujeni, kadar prispevajo k boljšemu razumevanju in če so znotraj omejenih in sprejemljivih izgub. Z usmerjenim načrtovanjem lahko podjetja modelirajo negotovosti in s poskusi ustvarjajo nove podatke, s katerimi lahko posodobijo svoje finančne projekcije.

Za testiranje poslovnih modelov z zunanjimi eksperti ali s perspektivnimi strankami, za vsakega od le-teh razvijemo zgodbo poslovnega modela in iščemo povratne informacije. Poslovnega modela ne spreminjamo na osnovi vseh ali vsakega komentarja. Komentarji kot so na primer »to ne bo delovalo, kupci tega ne potrebujejo«, »tega ni mogoče narediti, je v nasprotju s panožno logiko« ali »trg še ni pripravljen«, namigujejo na potencialne blokade na poti implementacije poslovnega modela in ne smejo biti razumljeni kot zapiralci zgodb. V takem primeru koristi nadaljnje poizvedovanje in razčiščevanje poslovnega modela (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 254).

4.8.1.3.1 Faza načrtovanja (dizajna) v uveljavljenem podjetju

Vzpostavljene organizacije so pogosto nagnjene k zatiranju drznih idej poslovnih modelov. Izziv je ubraniti drznost idej, medtem ko se moramo prepričati, da se ne bodo soočile z neustavljivimi ovirami, če bodo implementirane. V takem primeru za vsak poslovni model pripravimo profil tveganj / nagrad, tako da odgovorimo na sledeče. Kakšen je potencial dobička in izgube? Opišemo potencialne konflikte z obstoječimi poslovnimi enotami. Kako bi to vplivalo na našo blagovno znamko? Kako bi obstoječi kupci reagirali? (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 255)

Ta pristop nam lahko pomaga pojasniti in nagovoriti negotovosti v vsakem modelu. Bolj je drzen model, višja je stopnja negotovosti. Če jasno definiramo vključene negotovosti (na primer novi mehanizmi oblikovanja cen, novi distribucijski kanali), jih lahko prototipiramo in testiramo na trgu in na ta način bolje predvidimo, kako bo model deloval po tem, ko bo lansiran v celotnem obsegu (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 255).

Drugi način za povečanje verjetnosti, da bodo drzne ideje sprejete in pozneje implementirane je, da sestavimo tim za načrtovanje iz ljudi iz različnih poslovnih enot, različnih nivojev hierarhije organizacije in različnih strokovnih področij. Z vključevanjem komentarjev in pomislekov iz celotne organizacije bomo lažje identificirali in preprečili morebitne blokade na poti do implementacije (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 255).

Veliko vprašanje pri načrtovanju je, ali morata biti stari in novi model ločena ali povezana oziroma integrirana v en poslovni model. Prava odločitev bo v veliki meri vplivala na uspeh (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 255).

Ovira, ki se ji lahko izognemo, je kratkoročno osredotočanje na ideje, ki imajo velik prihodkovni potencial samo v prvem letu. Ko raziskujemo nove poslovne modele, je potrebno gledati dolgoročno perspektivo, sicer bo organizacija zamudila mnoge priložnosti poslovne rasti (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 255).

4.8.1.4 Faza implementacije

Potem ko smo pregledali modele in z nekaterimi eksperimentirali, pridemo do točke, ko se mora iskanje ustaviti in izvajanje izbranega modela začeti. Načrt poslovnega modela sicer nikoli ni dokončen, potrebne bodo prilagoditve, morda celo preobrat, vendar je pomembno, da ga udejanjimo, pojasni Gregory Bernardo (v Basailović, b.l.). Ključni aktivnosti v fazi implementacije sta (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 256):

1. komuniciranje in vključevanje ljudi,
2. izvajanje poslovnega modela.

Ko je načrt poslovnega modela pripravljen, ga začnemo prevajati v načrt implementacije. To vključuje določitev vseh povezanih projektov, določitev mejnikov projekta, organiziranje struktur, pripravljanje podrobnega proračuna in projektnega načrta. Faza implementacije je pogosto opisana v poslovnem načrtu in podrobno razčlenjena v dokumentu projektnega vodenja (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 256).

Pomembno je managiranje negotovosti, ki vključuje skrbno spremljanje pričakovanih tveganj / nagrad v primerjavi z dejanskimi rezultati. Potrebno je razviti mehanizme za hitro prilagajanje (adaptacijo) poslovnega modela na odziv trga. Primer je Skype, ki je, ko je postal uspešen, vsak dan pridobil desetine tisoče novih uporabnikov. Takoj je moral razviti mehanizme za stroškovno učinkovito managiranje uporabnikovih povratnih informacij in pritožb, sicer bi se povečali stroški in nezadovoljstvo uporabnikov, zaradi česar bi podjetje propadlo (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 256).

4.8.1.4.1 Faza implementacije v uveljavljenem podjetju

Verjetnost uspeha novega poslovnega modela povečuje sodelovanje ljudi iz celotne organizacije od faze mobilizacije do implementacije. Sodelovalni pristop pripomore k »nakupu« poslovnega modela in identificiranju ovir še preden je nov model načrtovan. Čez-funkcionalno sodelovanje omogoča direktno nagovarjanje kakršnihkoli pomislekov v zvezi z novim poslovnim modelom že pred načrtovanjem projekta implementacije poslovnega modela (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 257).

Chesbrough (2010, str. 362) poudarja, da morajo organizacije identificirati notranje voditelje za spreminjanje poslovnega modela, ki bodo managirali rezultate teh procesov in zagotovili nov, boljši poslovni model za podjetje. Organizacijska kultura mora najti načine, da sprejme novi model, hkrati pa ohraniti učinkovitost obstoječega poslovnega modela, dokler ni novi model pripravljen prevzeti v celoti. To je edini način, s katerim lahko inoviranje poslovnega modela pomaga podjetjem pobegniti iz svojih prejšnjih poslovnih modelov in obnoviti rast in dobiček.

Drugi pomemben dejavnik uspeha je trajna in vidna podpora sponzorja, ki signalizira pomembnost in legitimnost uspeha načrtovanja poslovnega modela. Sodelovanje in sponzorstvo sta odločilnega pomena za izgradnjo zaupanja in zanimanja v izogib spodkopavanju uspešne implementacije novega poslovnega modela (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 257).

Tretji pomemben element je oblikovati pravilno organizacijsko strukturo za nov poslovni model. Ob tem se vprašamo, ali bi to morala biti samostojna entiteta ali poslovna enota znotraj matične organizacije? Ali bo črpala vire znotraj obstoječega poslovnega modela? Ali bo podedovala organizacijsko kulturo obstoječega podjetja (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 257)?

Da bi preprečili »strah pred novim«, na koncu izvedemo dobro vidno interno komunikacijsko kampanjo, ki naznani nov poslovni model. Za ta namen uporabimo zgodbe in vizualizacije, vključujoč orodja, ki pomagajo ljudem razumeti logiko in utemeljitev novega poslovnega modela (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 257).

4.8.1.5 Faza managementa

Za uspešne organizacije načrtovanje novih poslovnih modelov ali ponoven razmislek obstoječega modela ni samo enkratna naloga, ampak je aktivnost, ki se nadaljuje tudi po fazi implementacije. Gre torej za kontinuiran management poslovnega modela (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 258).

Gregory Bernardo (v Basailović, b.l.) pojasni, da na makroravni nikoli ne pridemo do točke, kjer smo našli pravi model in da bi moral biti cilj razviti sposobnost za stalno iskanje in razvijanje lastnega poslovnega modela in oblike organizacije.

Ključne aktivnosti v fazi managementa so (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 258):

1. raziskovanje (snemanje) okolja,
2. stalno ocenjevanje poslovnega modela,
3. pomlajevanje ali ponoven razmislek poslovnega modela,
4. uravnavanje poslovnih modelov skozi celotno organizacijo,
5. management sinergij ali konfliktov med poslovnimi modeli.

Začeti moramo razmišljati o nadomeščanju naših trenutnih poslovnih modelov, ki ustvarjajo denar danes, z razvijanjem poslovnih modelov za jutrišnji trg. Pomemben je proaktiven odziv na spremembe trga, zaradi česar vzpostavimo management portfolio poslovnih modelov. Slednji nam pomaga pri obvladovanju poslovnih modelov, saj se rok trajanja uspešnih poslovnih modelov hitro skrajšuje in moramo ustvarjati nove poslovne modele. V današnjih razmerah imajo celo najbolj uspešni poslovni modeli kratko življenjsko dobo. Kakor se skrajšuje življenjski cikel produkta, velja enako tudi za poslovne modele. Ker za podjetje izdelava poslovnega modela pomeni precejšnjo naložbo, je smiselno, da podaljšujemo njegovo življenje skozi management razvoja, dokler ne potrebuje popolnoma novega razmisleka (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 258).

Faza managementa vključuje stalno ocenjevanje poslovnega modela in raziskovanje okolja, da bi razumeli, kako na model dolgoročno vplivajo zunanji dejavniki. Z managementom razvoja modela določimo, katere komponente poslovnega modela so zastarele in katere so še vedno ustrezne. V ta namen vzpostavimo strukturo managementa za stalno spremljanje, ocenjevanje (vrednotenje) in prilagajanje ali predelavo poslovnega modela (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 258).

Za dolgoročni razvoj poslovnih modelov mora skrbeti vsaj ena oseba v strateškem timu organizacije ali za ta namen na novo oblikovan tim. Priporočljivo je organizirati redne delavnice s čez-funkcionalnimi timi za vrednotenje (ocenjevanje) poslovnega modela, na katerih lahko presodimo, ali model potrebuje manjše prilagoditve ali kompleten remont (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 258).

Idealno je, da pri izboljševanju in ponovnem razmisleku poslovnega modela organizacije sodeluje vsak zaposleni, ter da to ni nekaj, s čimer se ukvarja samo vrhnji management. Z orodjem, kakršno je platno poslovnega modela, je mogoče narediti poslovne modele jasne vsakomur v celotni organizaciji (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 258).

4.8.1.5.1 Faza managementa v uveljavljenem podjetju

Koristno je vzpostaviti organ za management poslovnih modelov, ki pomaga orkestrirati poslovne modele, vključuje delničarje, lansira inovacije ali projekte prenove in sledi celotnemu razvoju poslovnih modelov organizacije. Managira glavni (angl. *master*) poslovni model, ki opisuje celotno organizacijo. Slednji lahko služi kot predloga – začetna točka za vsak projekt poslovnega modela v organizaciji in pomaga različnim funkcionalnim skupinam, kot so na primer operacije, proizvodnja ali prodaja, da sodelujejo pri preseganju ciljev organizacije (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 259).

Ena od glavnih nalog organa za management poslovnih modelov je uravnavanje več poslovnih modelov med seboj tako, da bi izkoristili sinergije in se izognili ali uspešno managirali konflikte. Platno poslovnega modela, na katerem lahko opišemo vsak poslovni model v organizaciji, pomaga razjasniti veliko sliko in doseči ravnotežje med poslovnimi modeli (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 259).

Uspešna podjetja bi morala proaktivno upravljati »portfelj« poslovnih modelov. Mnogo nekoč uspešnih podjetij, na primer v glasbeni, časopisni in avtomobilski panogi, ni bilo uspešnih pri proaktivnem preiskovanju njihovih poslovnih modelov in rezultat je bil, da so zdrsnila v krizo. Pristop, ki obeta, da bi se tej usodi izognili, je razvijanje portfelja poslovnih modelov, ki ustvarjajo denarne tokove in financirajo eksperimentiranje poslovnih modelov za prihodnost (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 259).

Pomembno je vzdrževati začetniško miselnost, saj pomaga preprečiti, da bi postali žrtve lastnega uspeha. Treba je stalno ocenjevati in imeti svež pogled na poslovni model. Še tako uspešen model lahko potrebuje natančen pregled (remont) že prej kot smo načrtovali (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 259).

4.8.2 Proces inoviranja poslovnega modela z uporabo metodologije Navigator poslovnega modela

Navigator poslovnega modela je orodje in metodologija, ki podjetjem pomaga in jih vodi na poti skozi proces inoviranja poslovnega modela. V središče postavlja rekombiniranje in ustvarjalno posnemanje 55 vzorcev poslovnih modelov, ki inovatorjem pomagajo razmišljati izven ustaljenih vzorcev in ustvarjati ideje za nov poslovni model. Proces inoviranja poslovnega modela teče skozi štiri faze: iniciacijo, ideacijo, integracijo in izvedbo (Gassmann et al., 2014, str. 2, 25).

Navigator poslovnega modela v grobem razlikuje fazo načrtovanja in izvedbe. Načrtovanje predstavlja ponavljajoč cikel, kjer se izvaja analitični in kreativni del skozi faze iniciacije, ideacije in integracije (Gassmann et al., 2014, str. 25).

Slika 7 prikazuje sistemski pristop k razvoju inovativnih poslovnih modelov z uporabo orodja Navigator poslovnega modela.

4.8.2.1 Inicijacija

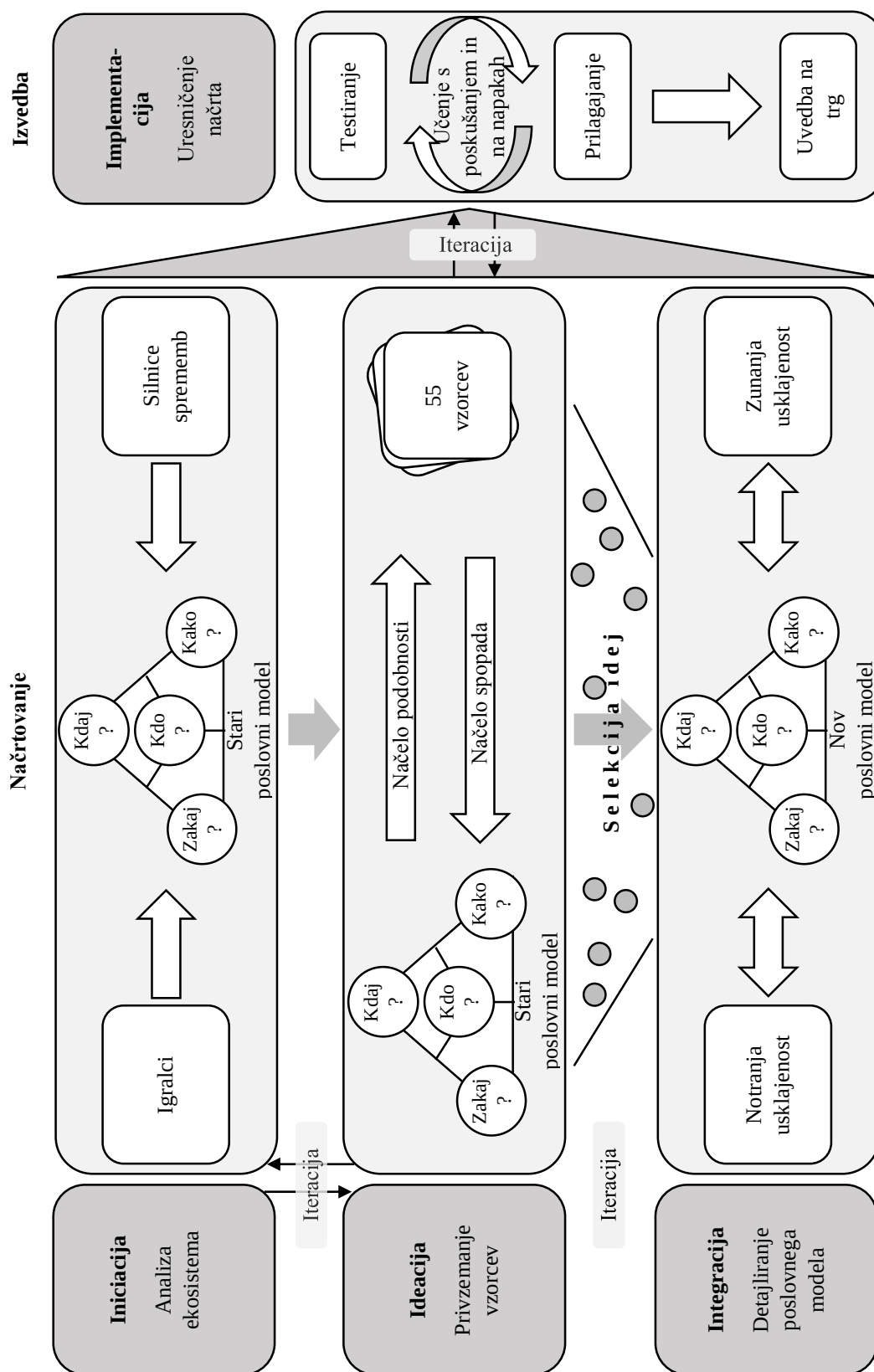
V fazi iniciacije opišemo ne preveč detajlno obstoječi poslovni model na osnovi dimenzij kdo – kaj – kako – zakaj, vključujoč vplive in interakcije deležnikov podjetja, tako da razumemo celovit model poslovanja in logiko delovanja podjetja v ekosistemu. Razumeti moramo vse igralce, ki sodelujejo v poslovanju podjetja. Osnova so kupci in njihove potrebe, ki predstavljajo najpomembnejši vir za inovativne ideje, k temu prispevajo tudi partnerji, veliko se lahko naučimo od konkurentov. Razumeti moramo vpliv tehnologij, megatrendov in regulatornih sprememb, ki velikokrat predstavljajo vir ter gonilo sprememb in drugačnega načina delovanja poslovnega modela. V analitičnem delu je pomembno razkriti morebitne težave, šibkosti in prednosti podjetja (Gassmann et al., 2014, str. 25–41).

4.8.2.2 Ideacija

Faza ideacije je centralni del Navigatorja poslovnega modela, kjer inoviramo poslovni model z rekombinacijo 55 znanih vzorcev poslovnih modelov. Izhodišče inoviranja poslovnega modela je lahko konkretni problem ali samo ugibanje o potencialu ustvarjene vrednosti ali karkoli. Ker imajo podjetja težave z inoviranjem poslovnih modelov, ker so v primerjavi z izdelki bolj abstraktni, so Gassmann et al. (2014, str. 42) razvili sistematično metodologijo t.i. »prilagoditev vzorca«, ki ima za osnovno idejo aplicirati 55 že uveljavljenih vzorcev v poslovni model podjetja in na ta način ustvariti nove ideje za poslovanje podjetja. Omogoča, da na zadeve pogledamo z različne perspektive, tako da naše možgane sooči z idejami, o katerih prej nismo nikoli razmišljali, in nas osvobodi ustaljenih vzorcev razmišljanja ter pomaga razvijati nove ideje. Z uporabo 55 vzorcev poslovnih modelov lahko prilagodimo vzorce poslovnega modela našega podjetja in ustvarimo novo varianto inovativnega poslovnega modela. Na tej točki je ključnega pomena, da v proces inoviranja poslovnega modela vključujemo ideje in ustvarjalnost od zunaj in znotraj podjetja. V postopku prilagajanja vzorcev uporabljamo t.i. kartice 55-ih vzorcev, ki so jih avtorji oblikovali kot dodatni pripomoček za inoviranje in jih lahko uporabimo na dva načina (Gassmann et al., 2014, str. 41–53):

1. z apliciranjem podobnosti – obstoječi poslovni model primerjamo z vzorci poslovnih modelov v podobnih in povezanih panogah,
2. z uporabo principa soočenja (konfrontacije) – obstoječi poslovni model primerjamo s vzorci in scenariji v popolnoma nepovezanih panogah in raziskujemo ekstreme v povezavi z njihovim potencialnim vplivom na obstoječi poslovni model.

Slika 7: Sistemski pristop k razvoju inovativnih poslovnih modelov



Vir: O. Gassmann, K. Frankenberger & M. Csik, *The Business Model Navigator*, 2014, str. 21.

Pomemben je proces ideacije, kjer na različne načine in različne pristope (iz oči v oči ali na delavnicah, z apliciranjem vzorcev zaporedno ali vzporedno, odprto – skupinsko ali zaprto – individualno, z visoko ali nizko frekvenco z vidika časa, ki je na voljo) zberemo čimveč idej. Sledi izbor idej z uporabo metode »Need, Approach, Benefits, Competition« (NABC), v slovenskem jeziku »Potreba, Pristop, Prednosti, Konkurenca« (PPPK), ki je znana metoda med podjetniki in investitorji za hitro predstavitev poslovne ideje (angl. *elevator pitch*) in se v tem primeru izvaja v več iteracijah. Ideje se diskutirajo v skupinah, preverjajo in testirajo se dejstva, ideje se prenavljajo in popravljajo in oblikujejo nove NABC predstavitve, dokler ideje niso sprejete in je potrjena njihova učinkovitost. Če se proces ne premakne naprej, začnemo vnovičen proces (Gassmann et al., 2014, str. 41–53).

4.8.2.3 Integracija

Če želimo ustvariti preboj v prevladujoči logiki panoge, je v fazi integracije pomembno, da identificiramo in prilagodimo nove vzorce. Nove ideje oblikujemo v razumljiv poslovni model (kdo – kaj – kako – zakaj), ki odgovarja internim zahtevam podjetja in ki je konsistenten z zunanjim okoljem. Pomembno je, da bo inovativen poslovni model prebojen in da bo imel visoko stopnjo notranje konsistentnosti, tj. medsebojne skladnosti med dimenzijami kdo – kaj – kako – zakaj. Potrebno je vgraditi konkurenčno prednost podjetja, ki je konkurenti ne bodo mogli zlahka posnemati (Gassmann et al., 2014, str. 53–57).

4.8.2.4 Izvedba

Potem, ko je ugotovljen potencial in razvit prvi osnutek koncepta poslovnega modela, se začne izvedba; tj. vzpostavitev organizacije, opredelitev prvega pilota, identificiranje vodilnih uporabnikov in vodilnih trgov. Avtorji predlagajo izvedbo poslovnega modela po korakih, z uporabo prototipov (na primer detajlnih predstavitev, poslovnih načrtov, pilotnih projektov na majhnih trgih) in njihovim testiranjem na manjšem obsegu, kar omogoča zmanjševanje tveganj, učenje in ustrezno prilagajanje strategije. Zelo dobro se obnesejo interdisciplinarne skupine, sestavljene iz ljudi z veliko širino znanja in z izkušnjami, ki sodelujejo pri načrtovanju in pripravi bolj dodelanih prototipov, ki se jih lahko testira v realnem času. S tem skupina hitro oblikuje novo znanje in je sposobna hitreje preseči ustaljena prepričanja (Gassmann et al., 2014, str. 57–62).

4.9 Ključni dejavniki uspeha pri inoviranju poslovnih modelov

Raziskava podjetja IBM je pokazala, da so novi in inovativni poslovni modeli uspešni neodvisno od starosti podjetja, panoge ali geografske lokacije (IBM, 2009, str. 7).

Z analizo so tudi ugotovili, da močni inovatorji poslovnih modelov demonstrirajo tri značilnosti: skladnost, analitičnost in prilagodljivost, ki so ključne za uspešno načrtovanje in izvedbo poslovnega modela inovativnosti (IBM, 2009, str. 8–9).

4.9.1.1 Skladnost

Ko organizacija izvaja proces spreminjanja poslovnega modela, mora doseči skladnost gradnikov poslovnega modela med seboj in razumeti, kako gradniki ustvarjajo vrednost. Pomembna značilnost učinkovitega inovativnega poslovnega modela je zunanje usklajevanje s partnerji, dobavitelji in kupci skozi odprte in skupne poslovne modele. Uspešen inovativen poslovni model izkorišča prednosti obstoječega premoženja in edinstvenih sposobnosti, talentov, procesov ali tehnologije v organizaciji (IBM, 2009, str. 10–11).

4.9.1.2 Analitičnost

Uspešni inovatorji uporabljajo velike količine podatkov, ki prihajajo od znotraj ali zunaj podjetja, da bi lahko predvideli, kako oblikovati poslovne modele prihodnosti, razumeli njihov potencialni ekonomski učinek in neprekinjeno merili in povečevali učinkovitost. Predvidevanje je ključnega pomena in pomaga organizacijam razumeti nove priložnosti in potencialni vpliv novih tehnologij, nastajajoče segmente kupcev, nove izdelke ali storitve. Finančno modeliranje poslovanja omogoča simuliranje interakcij (in s tem finančnega vpliva) med različnimi vrstami zunanjih scenarijev in notranjimi spremembami, ki temeljijo na inoviranju poslovnega modela. Dobro načrtovane meritve zagotavljajo pravočasen vpogled v to, kaj deluje in kaj ne, in organizaciji omogočajo hitro prilagajanje novim in spreminjajočim se poslovnim razmeram (IBM, 2009, str. 12).

4.9.1.3 Prilagodljivost

Raziskava je pokazala, da uspešni inovatorji poslovnih modelov posnemajo hitrost, prilagodljivost in miselnost startup podjetij, ki predstavljajo nekatere izmed najbolj prebojnih inovacij poslovnih modelov. Hkrati pa izkoristijo prednost obstoječih sposobnosti, virov in premoženja. Voditelji morajo na eni strani vzdrževati redno poslovanje in biti vzporedno osredotočeni na inovativno voditeljstvo. Raziskovati morajo prebojne inovacije, ki spreminjajo obstoječe poslovanje, biti morajo močni in vztrajni voditelji, da lahko prekinejo obstoječe status quo stanje. Prebojno inoviranje zahteva kulturo inovativnosti in podjetniško miselnost. V današnjem okolju hitrih sprememb je potrebno dinamično korigirati smer, da bi novi poslovni modeli uspeli na trgu. Ni dovolj, da poslovne modele narišemo na tablo, treba jih je uporabiti in testirati na trgu, na primer v obliki pilotnih projektov, kar zagotavlja vpogled, ki je potreben za razumevanje, če in kako bo poslovni model uspel. Prilagodljiv operativni model vključuje štiri elemente (IBM, 2009, str. 13–15):

1. V vse bolj zapletenem okolju je za potrebe prožnosti in sposobnosti spreminjanja potrebna optimizacija in transparentnost procesov. Na primer Lean Six Sigma je uveljavljen pristop, ki v operativnih procesih pomaga vzpostaviti elemente kontinuiranih izboljšav, ki organizaciji omogočajo spremeniti in prilagoditi procesni model glede na zahteve novega poslovnega modela.
2. Pomembna je prožna in prilagodljiva tehnologija, ki omogoča – ali z inovacijami celo ustvarja – nove poslovne modele. Fleksibilna infrastruktura je ključnega pomena za prilagajanje poslovnega modela organizacije in omogoča platformo za hitro rast.
3. Globalno optimizirano poslovanje omogočajo ponovljivi procesi, optimirane zmogljivosti, sposobnost vodenja celovitih procesov in intenzivno partnerstvo. Globalna integracija omogoča organizacijam dostop do sposobnosti za pravo ceno, ob pravem času, kar podpira uspešno inoviranje poslovnega modela.
4. Premik od fiksnega premoženja na variabilno premoženje organizacijam omogoča hitrejše odzivanje na spremembe v tržnih pogojih. Pri tem se organizacija osredotoča na glavne dejavnosti in je pripravljena sodelovati s partnerji na ne-glavnih dejavnostih.

4.10 Značilnosti uspešnih poslovnih modelov

Vsi poslovni modeli ne delujejo enako dobro. Casadesus-Masanell meni, da uspešne poslovne modele zaznamujejo tri lastnosti, to je, da so usklajeni s cilji podjetja, da so robustni in da se samo-utrjujejo. Slednje pomeni, da so sposobni tvoriti utrjevalne cikle ter povratne zanke (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011). V nadaljevanju povzamem te tri temeljne značilnosti in strategije.

4.10.1 Usklajenost s cilji podjetja

Ko načrtujemo poslovni model, sprejemamo odločitve, ki bodo omogočile rezultate, s katerimi bo podjetje doseglo svoje cilje (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

4.10.2 Robustnost poslovnega modela

Dober poslovni model mora ohraniti svojo učinkovitost v daljšem časovnem obdobju, tako da se zna ubraniti štirim grožnjam, ki jih je ugotovila Pankaj Ghemawat. To so:

1. posnemanje (ali konkurenti lahko posnemajo naš poslovni model?),
2. rop (ali kupci, dobavitelji ali drugi lahko s pogajalsko močjo zajamejo vrednost, ki jo ustvarjamo?),
3. ohlapnost (samozadovoljstvo organizacije),

4. in zamenjava (ali lahko novi proizvodi zmanjšajo vrednost, ki jo kupci zaznavajo v naših izdelkih ali storitvah?).

Čeprav je obdobje doseganja učinkovitosti danes krajše, kot je bilo nekoč, je robustnost še vedno odločilen parameter uspešnih poslovnih modelov (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

4.10.3 Samo-utrjevanje poslovnega modela

To je najmočnejši vidik uspešnih poslovnih modelov, ki je pogosto zanemarjen. Pomembno je, da se izbire, s katerimi oblikujemo poslovni model, medsebojno dopolnjujejo; vzpostavljena mora biti notranja doslednost. Te izbire potegnejo za seboj posledice, te pa omogočajo nadaljnje izbire in tako naprej. Ta proces v poslovnem modelu ustvarja utrjevalne cikle, ki kontinuirano krepijo poslovni model in ustvarjajo dinamiko, ki je enaka učinku omrežja. Z vrtenjem ciklov se zaloge ključnih virov podjetja povečujejo in s tem se povečuje konkurenčna prednost podjetja. Pametna podjetja načrtujejo poslovne modele, da sprožijo utrjevalne cikle, ki čez čas povečajo ustvarjanje vrednosti in zajemanje (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

Če bi na primer nizkocenovni letalski prevoznik želel ponuditi udobje primerljivo z letalskim prevoznikom British Airways, bi sprememba zahtevala zmanjšanje števila sedežev in ponudbo hrane in kave. Ta odločitev bi spodkopala nizkocenovno strukturo letalske družbe in posledično uničila dobiček. Če poslovnemu modelu primanjkuje samo-utrjevalne sposobnosti, ga lahko izboljšamo z opustitvijo nekaterih izbir in kreiranjem novih (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

Vendar pa dobro delujoči utrjevalni cikli dosežejo mejo in sprožijo izravnalne cikle ali pa se upočasnijo zaradi interakcij z drugimi poslovnimi modeli. Ob vsakršni motnji namreč sinergije delujejo v nasprotni smeri in spodkopljejo konkurenčno prednost (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

Poslovni modeli namreč ne delujejo v vakuumu. Podjetja morajo tekmovati s tekmeci, ki imajo podobne poslovne modele in morajo zato hitro zgraditi robustne posledice (angl. *rigid consequences*), da ustvarijo in zajamejo več vrednosti, kot so jo sposobni ustvariti in zajeti konkurenti. Drugače je, ko podjetja tekmujejo z neenakimi poslovnimi modeli; rezultati so pogosto nepredvidljivi, zato je težko vedeti, kateri poslovni model bo uspešen (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

Podjetja lahko s pomočjo poslovnih modelov tekmujejo na tri načine: lahko okrepijo lastne utrjevalne cikle, blokirajo ali uničijo cikle konkurentov ali zgradijo komplementarnosti s cikli tekmecev (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

Krepitev lastnih utrjevalnih ciklov

Podjetja lahko spremenijo svoje poslovne modele tako, da ustvarijo nove utrjevalne cikle, ki jim omogočajo, da učinkoviteje tekmujejo s tekmeci. Ti cikli imajo pogosto posledice, ki krepijo cikle druge v poslovnem modelu (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

Oslabitev utrjevalnih ciklov konkurentov

Nekatera podjetja pridejo v ospredje s pomočjo robustnih posledic njihovih izbir, ki oslabijo utrjevalne cikle podjetij, ki na trg šele vstopajo. Če nova tehnologija zmoti panogo ali ne, ni odvisno samo od prednosti te tehnologije, ampak tudi od interakcij z drugimi igralci v tej panogi. Primer predstavlja bitka med Microsoftom in Linux-om. Slednji utrjuje svoj cikel, s tem, da je brezplačen in omogoča uporabnikom, da prispevajo izboljšave kode. Na drugi strani se je Microsoft osredotočil na to, da oslabi utrjevalni cikel konkurenta tako, da uporablja svoj odnos s proizvajalci originalne opreme zato, da operacijski sistem Windows predhodno namestijo na osebne in prenosne računalnike in preprečujejo, da bi Linux povečal število strank. Odvrača ljudi, da izkoristijo brezplačni Linux operacijski sistem in aplikacije, s tem, da širijo strah, negotovost in dvom o izdelkih (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

Preusmeritev konkurentov v dopolnjevalce

Konkurenti z različnimi poslovnimi modeli lahko postanejo tudi partnerji v ustvarjanju vrednosti. Primer je Betfair, danes največja spletna stavna borza na svetu, ki je igralcem omogočila anonimne stave. Betfair je za razliko od navadnih stavnic, ki ponujajo samo kvote, dvostranska spletna platforma, ki strankam omogoča, da oddajajo stave in ponujajo kvote drugim. Enostransko in dvostransko poslovanje imata različne utrjevalne cikle: medtem ko navadne stavnice ustvarjajo vrednost z obvladovanjem tveganja, ki ga zajemajo skozi kvote, ki jih ponujajo, sama stavna borza ne nosi nobenega tveganja. Igralci sami plačujejo (tisti, ki so izgubili stavo) tistim, ki so stavo dobili. Vrednost ustvarjajo s povezovanjem obeh strani trga in jo zajamejo tako, da zaračunajo odstotek provizije od dobitkov. Ko nov poslovni model ustvarja dopolnjevanje med konkurenti, je manj verjetno, da se uveljavljena podjetja odzovejo agresivno. Začetni odziv navadnih stavnic na Betfair je bil sovražen, vendar so se s časom na njegovo prisotnost navadile (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

4.10.4 V poslovni model vgrajene razlikovalne sposobnosti podjetja

Poslovni model je uspešen, če ga konkurenčna podjetja ne morejo zlahka posnemati ali ponoviti. Tak poslovni model ima vgrajene razlikovalne (edinstvene) sposobnosti, ki podjetju omogočajo trajno konkurenčno prednost. Podjetje ima lahko vgrajene opredmetene razlikovalne sposobnosti, kot so intelektualna lastnina, ekskluzivne licence, monopol na

podlagi zakona in neopredmetene razlikovalne sposobnosti: močne blagovne znamke, tiho znanje in veščine, timsko delo, organizacijska kultura, poslovni procesi, partnerstva (Kotelnikov, 2013d).

Poleg razlikovalnih (edinstvenih) sposobnosti, organizacija razpolaga s ponovljivimi (reproduktivnimi) sposobnostmi, ki jih konkurenčna podjetja lahko posnemajo. Mednje sodijo tehnične, finančne in marketinške sposobnosti, eksplicitno znanje in ne-ekskluzivne licence (Kotelnikov, 2013d).

Uspešno podjetje v svoj poslovni model običajno vgrajuje sinergijo, tako da uporablja razlikovalne (edinstvene) in ponovljive sposobnosti. Več vgrajenih razlikovalnih sposobnosti ima poslovni model, bolj trajen in uspešen je.

4.11 Upravljanje mnogoštevilnih poslovnih modelov

Primer, ko je potrebno upravljati vsaj dva ali več poslovnih modelov naenkrat, je, če vzporedno uveljavljenemu poslovnemu modelu, uvajamo nov poslovni model (ali njegovo različico), katerega cilj je, da bo sčasoma nadomestil že uveljavljeni poslovni model.

Tudi sicer bodo podjetja v prihodnosti morala biti sposobna obvladovati več poslovnih modelov hkrati, če bodo hotela preživeti. Podjetja kot so easyJet, Netflix in ING Direct so se na spremembe odzvala uspešno in k že uveljavljenemu poslovnemu modelu dodala nove poslovne modele. Letalska družba LAN Airlines posluje uspešno celo s tremi poslovnimi modeli hkrati. Vendar pa kljub najboljšim namenom ter vložku veliko finančnih sredstev, večina podjetij ne uspe v svojih prizadevanjih, da bi na trgu nastopilo z dvema ali več poslovnimi modeli hkrati (Markides & Oyon, 2010). Upravljanje več-številnih poslovnih modelov je trenutno precej aktualen problem med izvršnimi direktorji.

Izvedba novega poslovnega modela v že dolgo uveljavljenem podjetju je lahko zelo zahtevna. Razlogov za to je več. Novi poslovni model lahko pride v konflikt z obstoječim poslovnim modelom, lahko predstavlja konkurenco, morebiti za svoje delovanje potrebuje drugačno organizacijsko kulturo (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 232) ali kako drugače v poslovanju ustvarja zmedo. Vse to predstavlja tveganja za njegovo uspešno izvedbo.

Mnenja strokovnjakov o tem, kako uvesti nov poslovni model v uveljavljenih podjetjih, so različna. Nekateri svetujejo spin-off² za nov poslovni model in oblikovanje ločene entitete.

² Spin-off je samostojna družba, ustanovljena iz dela obstoječega podjetja. Njeno poslovanje pogosto temelji na izdelkih ali tehnologijah, ki so bile prvotno razvite v matični družbi, na univerzi ali v raziskovalnem zavodu. Obstaja lahko tudi več drugih razlogov za spin-off – na primer strategija za prodajo nestrategijskih sredstev, ali

Drugi predlagajo manj drastične pristope in trdijo, da novi inovativni poslovni modeli lahko zaživijo znotraj uveljavljenega podjetja v obstoječi ali novi poslovni enoti. Markides na primer predlaga, da je potrebno analizirati situacijo z vidika treh spremenljivk, preden se odločimo, ali bomo ali ne sočasno upravljali nov in uveljavljen poslovni model. S prvo spremenljivko ocenjujemo resnost konflikta med modeloma, z drugo spremenljivko iščemo strateške podobnosti. Tretja spremenljivka izraža morebitno tveganje, ki ga moramo upoštevati, ko se odločamo, ali bomo nov poslovni model integrirali ali ga uvedli ločeno, na primer, kako veliko je tveganje, da bo novi poslovni model negativno vplival na obstoječega v smislu blagovne znamke, zaslužkov, pravne odgovornosti itd. (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 232).

Zagovorniki, ki zagovarjajo poslovne modele v ločenih enotah, opozarjajo na prednosti dveh ločenih poslovnih modelov. Te so v tem, da nova enota lahko razvije svojo strategijo, kulturo in procese brez vmešavanja matičnega podjetja. Vendar pa na drugi strani te koristi prinašajo tudi stroške, saj med obema podjetjema niso izkoriščene vse sinergije, menita Markides in Oyon. Menita tudi, da samo postavitve novega poslovnega modela v ločeno enoto ni dovolj. Markides meni, da mora biti vzpostavljeno ravnovesje: dovolj samostojnosti, da se izognemo konfliktom in da obstoječe poslovanje ne zaduši nove enote, in toliko bližine, da lahko obstoječi in novi poslovni model izkoriščata sinergije. To stanje je mogoče doseči le, če družba ustvarjalno razmišlja o tem, katere aktivnosti ločiti in katere izvajati skupaj (Markides & Oyon, 2010).

Markides in Oyon (2010) trdita, da mora biti odločitev o ustrezni stopnji ločitve narejena vsaj na petih področjih:

1. lokacija (blizu ali oddaljeno od matične enote),
2. ime (enako ali drugačno od imena matične enote),
3. kapital (kot hčerinsko podjetje v celotni lasti matičnega podjetja ali samo delež kapitala v matičnem podjetju),
4. aktivnosti v vrednostni verigi (katere aktivnosti so samostojne in katere si deli z matičnim podjetjem),
5. organizacijsko okolje (ali vzpostavi svojo lastno kulturo, vrednote, procese, nagrajevanje in ljudi, ali kaj od tega deli z matičnim podjetjem).

Pravilne odgovore, ki posameznemu podjetju omogočajo ločiti enoto in je hkrati ne izolirati, je težko najti. Vendar pa je to način, s katerim podjetje uspe uravnotežiti neodvisnost enote,

poskus za povečanje vrednosti oddelka z vzpostavitvijo neodvisne strukture managementa ali povečanje možnosti za pritegnitev naložb od zunaj (Financial Times Lexicon, b.l.).

medtem ko mu matično podjetje nudi pomoč pri spretnostih, znanju in sposobnostih (Markides & Oyon, 2010).

Pomembno je vzpostaviti kulturo, strukture, spodbude in postaviti ljudi, ki bodo promovirali in spodbujali t.i. dualno vedenje (angl. *ambidextrous*), ki daje podjetju sposobnost, da lahko hkrati tekmuje z dvojnim poslovnim modelom. Uspešni inovatorji poslovnih modelov so hkrati učinkoviti voditelji, ki raziskujejo, eksperimentirajo in testirajo nove modele, ne da bi ogrozili učinkovitost obstoječih modelov (IBM, 2009, str. 13–14).

Markides prav tako poudari, da uspeh ni odvisen samo od pravilne odločitve – za integracijo ali samostojno izvedbo poslovnega modela – ampak tudi od tega, kako je odločitev implementirana (Osterwalder & Pigneur, 2010, str. 232).

5 NAČRTOVANJE IZBOLJŠAV POSLOVNIH PROCESOV

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so bila podjetja s pojavom izrazitih globalizacijskih sprememb prisiljena poiskati načine za povečanje učinkovitosti poslovanja in zmanjševanje stroškov. Podjetja so funkcionalni pogled na poslovanje zamenjala s pogledom na poslovanje skozi poslovne procese. Procesni pogled na organiziranost poslovanja je zabilisal meje med oddelki in omogočil transparentno preučevanje poslovnih procesov z namenom izboljševanja njihove učinkovitosti in kvalitete ustvarjanja vrednosti za kupca, z njihovim preoblikovanjem in informatizacijo.

Za razliko od načrtovanja inovativnih poslovnih modelov, ki poteka skozi bolj ali manj ohlapen proces in v svojem procesu podjetju dopušča več maneverskega prostora za raziskovanje, eksperimentiranje, testiranje, in ki je poln nepredvidljivih rezultatov, je na drugi strani izboljševanje poslovnih procesov precej bolj definiran proces z vnaprej načrtovanimi in pričakovanimi rezultati, kar sicer ne drži povsem, kadar gre za inoviranje poslovnih procesov. Področje poslovnih procesov tudi ni več tako novo in je zato že dodobra raziskano, podprto z veliko teoretičnimi in praktičnimi osnovami in ponuja več metodologij in pristopov, ki jih podjetja lahko uporabijo glede na zastavljene cilje.

Večina razprav v zvezi z izboljševanjem poslovnih procesov se nanaša na njihovo postopno izboljševanje ali radikalno preoblikovanje v okviru prenove poslovnih procesov. V nadaljevanju v zvezi s poslovnimi inovacijami poudarim tudi pomembnost inoviranja poslovnih procesov in pojasnim bistveno razliko glede na prenovo oziroma radikalno preoblikovanje poslovnih procesov.

5.1 Opredelitev poslovnih procesov

Poslovni procesi predstavljajo pomemben element v organizaciji poslovanja podjetja. Pomagajo nam razumeti, upravljati in koordinirati čez-funkcionalne dejavnosti podjetja in se osredotočati na ustvarjanje vrednosti za kupca in posledično na zajem vrednosti za podjetje. Za razliko od hierarhične strukture, ki je ne moremo meriti in na podlagi tega izboljševati, lahko učinkovitost procesov merimo, na primer s stroški, časom, kvaliteto izhodov ali zadovoljstvom kupcev.

Cilj vsakega uspešnega podjetja bi moral biti vzpostavitev in obvladovanje takih procesov, ki bi podjetju omogočali ne samo preživetje s sledenjem konkurentom, ampak doseganje vodilne pozicije na trgu z uporabo razlikovalnih sposobnosti, vgrajenih v poslovne procese.

Strokovnjaki, ki proučujejo poslovne procese, imajo enotno splošno stališče do opredelitve poslovnih procesov, vendar pa ima skoraj vsak od njih tudi svojo definicijo.

Tako Hammer in Champy (1993, str. 35) poslovni proces opredeljujeta kot: »zbirko dejavnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov in ustvarja rezultat, ki za stranko pomeni vrednost.«

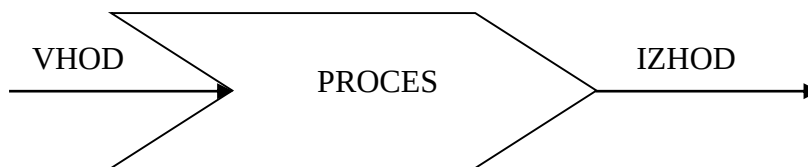
Davenport (1992, str. 5, 7) pravi: »da je poslovni proces strukturiran, merljiv skupek aktivnosti, načrtovan za izdelavo določenega izhoda za določenega kupca ali trg. [...] Proces je torej specifično zaporedje delovnih aktivnosti v času in prostoru, z začetkom, koncem in jasno identificiranimi vhodi in izhodi. [...] Procesni pristop ima za posledico uresničevanje pogleda stranke. S strukturo procesov organizacija počne, kar je potrebno za proizvajanje vrednosti za svoje stranke.«

Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005, str. 29–30) povzemata opredelitev poslovnega procesa po Harrington-u (1997) kot: »skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev. Lahko ga opredelimo tudi kot povezan nabor dejavnosti in nalog, ki imajo namen vhodnim elementom v proces za naročnika ali kupca dodati uporabno vrednost na izhodni strani procesa.« Pojasnjujeta še, da je proces ureditev »procesnih aktivnosti skozi čas in prostor, z začetkom in koncem ter z jasno zaznanimi vhodi in izhodi«, ter da kot proces opredelimo vsako aktivnost v podjetju ali zunaj njega, pri čemer upoštevamo in opredelimo kot procese le tiste aktivnosti, ki povečujejo dodano vrednost končnih proizvodov. Shematski prikaz poslovnega procesa po Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005, str. 29) prikazuje Slika 8.

Smith in Fingar (b.l.) pa trdita, »da je poslovni proces popolno in dinamično usklajen niz skupnih in transakcijski dejavnosti, ki zagotavljajo vrednost za stranke«. Poudarjata, da ko

gre za dejavnosti sestavljene iz zbira individualnih nalog, sta ključnega pomena usklajevanje in koordiniranje, ki iz posameznih nalog in aktivnosti dejansko naredita poslovne procese.

Slika 8: Shematski prikaz poslovnega procesa



Vir: A. Kovačič & V. Bosilj-Vukšić, Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja, 2005, str. 29.

V podjetjih ločimo tri vrste poslovnih procesov:

1. Procesi upravljanja (angl. *management processes*) urejajo delovanje sistema, to sta na primer strateško upravljanje in upravljanje podjetja.
2. Temeljni ali ključni procesi (angl. *operational processes*) predstavljajo osnovno dejavnost in ustvarjajo glavni tok vrednosti za kupca, to je na primer proces od sprejema naročila kupca do odpreme izdelka kupcu.
3. Podporni procesi (angl. *supporting processes*) podpirajo temeljne procese, to so na primer procesi nabave, računovodstva, tehnične podpore, zaposlovanja, procesi zdravja in varnosti.

Poslovni procesi, še posebej temeljni procesi, ki jih morda želimo proučevati bolj podrobno, so lahko zelo kompleksni. Poslovni proces (glavni proces) lahko razdelimo na več podprocesov, te pa globlje na aktivnosti (naloge). Število nivojev poslovnih procesov v podjetjih je različno glede na cilje, ki jih ima podjetje v zvezi z njihovim preučevanjem ali prenovo.

Poslovni procesi so odvisni od vrste dejavnosti, ki jo podjetje opravlja, od kompleksnosti podjetja ter od stanja, v katerem se procesi nahajajo z ozirom na to, ali je podjetje že izvajalo izboljšave poslovnih procesov ali ne. Ko se lotimo izboljševanja poslovnih procesov, nam koristi zavedanje o značilnostih poslovnih procesov, kot sta jih izpostavila Smith in Fingar (b.l.). Procesi so lahko:

1. Veliki in kompleksni – vključujejo pretok materialov, informacijskih in poslovnih transakcij.
2. Dinamični – odzivajo se na zahteve strank in na spreminjajoče se tržne pogoje.
3. Splošno razširjeni in prilagojeni – potekajo preko meja znotraj in med podjetji, pogosto posegajo v več aplikacij, na povsem različne tehnološke platforme.
4. Dolgotrajni – posamezen cikel procesa, kot je na primer »od naročila do plačila« ali »razvoj izdelka« lahko traja več mesecev ali celo let.

5. Vsaj delno avtomatski – rutinske ali vsakdanje aktivnosti se izvajajo, če je le mogoče z informacijsko podporo, za doseganje hitrosti in zanesljivosti.
6. Po naravi »poslovni« in »tehnični« – procesi informatike so podskupina poslovnih procesov in zagotavljajo podporo večim procesom, ki vključujejo ljudi in stroje. Celoviti poslovni procesi so odvisni od porazdeljenih računalniških sistemov, ki so lahko transakcijski in sodelovalni. Procesni modeli lahko torej zajemajo modele omrežja, modele objektov, kontrolne tokove, tokove sporočil, poslovna pravila, metrike, izjeme, transformacije in naloge.
7. Odvisni in podpirajoči inteligenco in presojo ljudi. Nekateri naloge, ki jih ljudje opravljajo, so lahko preveč nestrukturirane za prenos na informacijsko podporo ali pa zahtevajo osebno interakcijo s kupci. Ljudje imajo za razliko od informacijske tehnologije občutek za vsebino informacij, ki tečejo skozi vrednostno verigo in rešijo težave še preden stranke postanejo nezadovoljne in oblikujejo strategije za izkoriščanje novih tržnih priložnosti.
8. Težko vidni. V mnogih podjetjih se poslovnih procesov niso zavedali ali jih niso jasno opisali. Zato so velikokrat nedokumentirani, zakoreninjeni in zajedeni v zgodovino organizacije. Če pa so že dokumentirani, se dokumentacija ali opredelitve hranijo ločeno od sistemov, ki jih podpirajo.

5.2 Razlogi za izboljševanje poslovnih procesov

Razlogi za izboljševanje poslovnih procesov v podjetjih so različni. Pomembno je, da so jasno opredeljeni skozi cilje in da jih vodstvo in vsi v podjetju enotno razumejo, nasprotno je lahko to eden od pglavitnih razlogov za neuspeh.

Od razlogov in od ciljev je odvisno tudi, za kakšen koncept izboljševanja procesov se bo podjetje odločilo: postopno izboljševanje, prenovu poslovnih procesov (radikalno prenavljanje), inoviranje poslovnih procesov ali kombinacijo le-teh.

Podjetja se ne osredotočajo le na proizvodne procese, ki po Harrington-u (1991) za povprečen izdelek prispevajo le 10 % vrednosti izdelka, ampak preučujejo procese celotnega podjetja (Sturdy, 2010, str. 1).

Eden od osnovnih razlogov za izboljševanje poslovnih procesov je, da so slednji velikokrat nepregledni, neprilagodljivi in neučinkoviti, s celo vrsto obremenjujočih učinkov na poslovanje podjetja, na primer: podvajanje dela v procesu in v različnih lokacijsko dislociranih enotah, odvečne aktivnosti, dolgi vmesni časi čakanja, veliko napak, opravljeno delo (na primer dokumentacija), ki je samo sebi namen, neskladje izhodov iz procesov z vhodi v druge procese, ljudje, ki v procesu delajo, poznajo le svoj del procesa, nimajo pa uvida v celoten proces od začetka do konca, itd.

V taki situaciji ima izboljševanje poslovnih procesov lahko več ciljev. Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005, str. 42) navajata izhodišča in globalne cilje za prenovo poslovnih procesov, ki so poenostavitev poslovnih postopkov, skrajšanje poslovnega cikla, dvigovanje dodane vrednosti, zniževanje stroškov izvajanja postopkov, dvigovanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti proizvodov in storitev, tesnejše in neposrednejše povezovanje z dobavitelji, usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in prenos izvajanja drugih neključnih in nekonkurenčnih procesov izven podjetja (angl. *outsourcing*).

Hkrati z izboljšanjem organizacije procesov se podjetja velikokrat odločijo še za njihovo informatizacijo, ki učinkovitost procesov še poveča.

Sodelovanje s poslovnimi partnerji je mogoče izboljšati s standardizacijo poslovnih procesov. Slednja omogoča, da je sodelovanje podjetja s kupci in dobavitelji poenostavljeno s standardiziranimi vmesniki zunanjih procesov. Standardizacija olajša medorganizacijsko sodelovanje in zmanjšuje notranjo zapletenost usklajevanja med različnimi poslovnimi enotami, omogoča primerjanje podatkov (angl. *benchmarking*), spodbuja sinergije, olajša in poceni informacijsko podporo z, na primer, vzpostavitev skupne programske rešitve ERP, enkratnim posnemanjem poslovnih procesov, mesečno konsolidacijo podatkov, lažjim usposabljanjem uporabnikov, itd. (The advantages of business process standardisation, 2016)

Direktorica slovenske podružnice Siemens tudi poudarja pomen standardizacije poslovnih procesov. Pravi, da veliki evropski proizvajalci v svojem krogu dobaviteljev in partnerjev zadržujejo podjetja, ki so prepoznala pomembnost digitalizacije industrije (t.i. »Industrija 4.0³«) in jih zanima predvsem, ali zna njihov partner v svojem delu vrednostne verige narediti izdelek tako, da ga brez težav vključijo v svoje digitalizirane procese (Lončar, 2016).

Vzvod za vzpostavitev poslovnih procesov ali njihovo izboljševanje (postopno izboljševanje, prenovo ali inoviranje) je lahko tudi nov ali izboljšan poslovni model, ki potrebuje vzpostavljene, izboljšane ali inovirane procese za njegovo izvajanje. Inovativen poslovni model pogosto zahteva inovativne temeljne procese, ki ustvarjajo vrednost za kupca (t.i. ponudbo vrednosti), ki jo je kupec pripravljen plačati, in tudi inovativne podporne

³ Koncept »industrije 4.0« (nem. *Industrie 4.0*) ali četrte industrijske revolucije izvira iz pobude nemške vlade za informatizacijo proizvodnje v okviru njene visokotehnološke strategije (nem. *Hightech-Strategie 2020*). Gre za vzpostavitev »pametne tovarne«, oziroma visokointegrirane dobavne verige, v kateri so vsi informacijsko povezani (dobavitelji, tovarna, distribucija, sam produkt). To zajema implementacijo in integracijo številnih sodobnih tehnologij in konceptov, kakršni so informatizacija za integracijo vseh faz v verigi, uporaba kibernetiko-fizikalnih sistemov za nadzor in upravljanje fizičnih procesov, internet stvari, internet storitev, simulacije v virtualnih okoljih in robotizacija (Davies, 2015; MacDougall, 2014).

processe, ki temeljne procese podpirajo. Z inoviranjem poslovnih procesov podjetje lahko doseže konkurenčno prednost.

Odločitev za kontinuirano ali enkratno izboljševanje poslovnih procesov vsaj v preteklosti ni izhajala iz sprememb poslovnih modelov. Največkrat je šlo za strateško odločitev vrhnjega vodstva, da je potrebno izboljšati učinkovitost poslovanja podjetja ali poslovnih procesov, pri čemer so se osredotočali na zmanjšanje stroškov, s čimer podjetje lahko zajame več vrednosti, kar se izkaže tudi v poslovnem modelu podjetja. Pomemben je prihranek na aktivnostih, ki izdelku ali storitvi ne dodajajo nobene vrednosti in jih je skozi proces izboljševanja treba izločiti.

Prenova (radikalno preoblikovanje) ali inoviranje temeljnih procesov imata lahko za posledico tudi povečanje vrednosti za kupca (na primer, preoblikovan proces omogoča izvedbo novih ali drugačnih lastnosti izdelka, izboljšani so lahko načini dobave izdelka ali izvedbe storitve, lahko je večja kakovost, nove možnosti v podpori kupcem itd.). To so le nekateri primeri, ki lahko pozitivno ali prebojno vplivajo na povečanje prihodkov v poslovnem modelu podjetja in s tem večji zajem vrednosti za podjetje. Inovativni izdelki ali inovativne storitve skoraj vedno zahtevajo tudi inovativne procese.

Ob enakem vložku v izboljšave temeljnih in podpornih poslovnih procesov je učinek izboljšav večji na strani temeljnih procesov. Temeljni proces namreč ustvarja t.i. ponudbo vrednosti za kupca, na katero, kot sem že omenila, lahko prenova učinkuje izrazito pozitivno, hkrati je to proces, ki se ciklično ponavlja z višjo frekvenco in se učinki izboljšav (na primer krajši izvajalni časi in poenostavitve procesa in s tem nižji stroški) multiplicirajo in seštevajo. Poenostavitve v procesu pripomorejo k manjšemu številu napak, manj napak v zgodnjih fazah povzroča tudi manj napak v kasnejših fazah kompleksnega procesa, s čimer zopet znižamo stroške. Ob vsem tem seveda ne smemo zanemariti pomembnosti izboljševanja podpornih procesov, saj morajo le-ti prav tako učinkovito servisirati in izpolniti zahteve temeljnih procesov.

5.3 Opredelitev konceptov izboljševanja poslovnih procesov

Podjetja za izboljševanje poslovnih procesov uporabljajo različne koncepte. Postopne izboljšave poslovnih procesov (angl. *business process improvement*) kot tudi radikalno preoblikovanje procesov (angl. *radical redesign*), ki ga nekateri avtorji poimenujejo reinženiring poslovnih procesov (angl. *business process re-engineering*) ali prenova poslovnih procesov (angl. *business process redesign*, skrajšano *BPR*), sta dva od najpogostejših načinov, ki jih podjetja uporabljajo za povečanje učinkovitosti poslovanja. Nekateri avtorji pojem prenova poslovnih procesov uporabljajo tudi kot skupen izraz tako za postopne izboljšave kot tudi za radikalno preoblikovanje poslovnih procesov. Omenja se tudi inoviranje poslovnih procesov (angl. *process innovation*, skrajšano *PI*), ki pa ga večina

avtorjev povezuje in enači z radikalnim preoblikovanjem procesov (torej prenovo poslovnih procesov).

V nadaljevanju povzamem nekaj primerov opredelitev prenove poslovnih procesov različnih avtorjev in pojasnim bistveno razliko med postopnim (inkrementalnim) izboljševanjem ter prenovo (radikalnim preoblikovanjem) poslovnih procesov na eni strani, in inoviranjem poslovnih procesov na drugi strani.

Kovačič (2004, str. 67) meni, da je prenova poslovnih procesov eden izmed ključnih vzvodov za spreminjanje organizacije oziroma celovite prenove poslovanja (angl. *business renovation*), ki vključuje tako metodo korenitih sprememb kot tudi postopnih sprememb oziroma izboljšav in jih povezuje z uvedbo informacijskih tehnologij, konceptov in rešitev za informatizacijo poslovanja.

Davenport (1992, str. 2) radikalno preoblikovanje procesov poimenuje kot inoviranje poslovnih procesov, iz različnih razlogov. Meni, da izraz reinženiring pomeni le del tistega, kar je potrebno narediti za korenito spremembo procesov, saj se nanaša predvsem na načrtovanje novega procesa. Pojem inoviranja poslovnih procesov pa je širši, in zajema predvidevanje novih delovnih strategij, dejansko aktivnost oblikovanja procesa in izvajanje sprememb v vseh njegovih kompleksnih tehnoloških, človeških in organizacijskih dimenzijah.

Davenport (1992, str. 1, 10–11) pri tem izhaja iz pojma inoviranje, ki pomeni uvedbo nečesa novega in predpostavlja, da gre za velike in radikalne spremembe. Pravi, da morajo danes podjetja iskati multiplikativno 10-kratno raven izboljševanja in ne le delno 10 % izboljševanje. Pojasni, da se inoviranje poslovnih procesov ne začne z obstoječim procesom, ampak z nepopisanim listom. Treba se je distancirati od obstoječega procesa, poiskati celovit poslovni cilj in nato izvesti ustvarjalno in radikalno spremembo, ki poslovni cilj izpolnjuje. Načrtovalci novega poslovnega procesa se morajo vprašati naslednje: »Ne glede na to, kako smo dosegli ta cilj v preteklosti, kaj je sedaj najboljši možni način, da ga dosežemo?«

Kljub temu pa Davenport (1992, str. 133) trdi, da je pomembno razumeti obstoječi proces pred oblikovanjem novega. To razumevanje mora vključevati merljive vidike obstoječega procesa, ki so podlaga za izboljšave novega procesa in primerjave lastnosti starih in novih procesov. Obratno je brez vizije za nov proces težko ugotoviti, kaj preučevati v starem procesu. Na primer, preučevanje metrik kot so stroški in porabljeni časi v starih procesih nimajo smisla, če s tem zanemarimo druge, bolj pomembne in izstopajoče metrike.

V kontrast inoviranju poslovnih procesov Davenport (1992, str. 10) postavlja izboljševanje procesov, ki se usmerja v spremembe procesov manjših razsežnosti. Medtem ko inoviranje poslovnih procesov pomeni opravljanje dela na povsem nov način, izboljševanje procesov

pomeni izvajanje obstoječega poslovnega procesa z nekoliko večjo učinkovitostjo in uspešnostjo, pojasni Davenport (1992, str. 10).

Hammer in Champy (1993, str. 32) definirata prenovu poslovnih procesov kot »temeljit razmislek in radikalno preoblikovanje poslovnih procesov, da bi dosegli dramatično izboljšanje ključnih meril uspešnosti, kot so stroški, kakovost, poprodajna podpora in hitrost«.

Več kot desetletje kasneje Hammer v članku »Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company« (2004) izpostavi pomembnost prebojnih inovacij v procesih operacij (angl. *operational innovation*), ki lahko za razliko od postopnega izboljševanja uničijo tekmece in pretresejo panogo. Opozarja, da inoviranja procesov operacij (v nadaljevanju temeljnih poslovnih procesov) ne bi smeli zamenjevati z izboljševanjem procesov ali odličnostjo procesov. Slednja se nanašata na doseganje učinkovitega izvajanja procesov z obstoječimi načini delovanja: zagotavljata, da se delo opravlja z manj napak, stroškov in zamud, vendar brez bistvenega spreminjanja v načinu opravljanja dela. Inoviranje temeljnih procesov pa pomeni uvedbo povsem novega načina izpolnjevanja naročil, razvoja izdelkov, zagotavljanja poprodajne podpore kupcem ali drugih dejavnosti podjetja. S primeri na podjetjih, kot so American Standard, Taco Bell, Harvard Pilgrim Health Care, Shell in Wal-Mart, Hammer pojasni, kako slednja z inoviranjem temeljnih procesov prehitevajo druge tekmece.

CIMA (2003) tudi pojasnjuje razliko med prenovo poslovnih procesov na eni strani (utemeljujoč z definicijo Hammer-ja in Champy-ja) in inoviranjem poslovnih procesov na drugi strani (utemeljujoč z definicijo Davenport-a). Trdi, da se prenova poslovnih procesov osredotoča na spreminjanje izključno obstoječih procesov, medtem ko se inoviranje procesov osredotoča na uvedbo novih procesov v organizacijo. Inoviranje poslovnih procesov je radikalnejše od prenove poslovnih procesov v več pogledih, saj spreminja celotno strukturo organizacije, medtem ko prenova poslovnih procesov poenostavlja postopke, ki so že v veljavi.

Temeljna razlika med postopnim izboljševanjem poslovnih procesov ter prenovu poslovnih procesov na eni strani in inoviranjem poslovnih procesov na drugi strani je tudi v tem, da v procesu inoviranja uporabljamo ustvarjalnost ljudi ter skrito znanje in sposobnosti. Ko gre za inoviranje poslovanja z uporabo informacijskih tehnologij, jo uporabljamo na ustvarjalen način, tako da omogoči izvajati procese podjetja drugače in bistveno bolj učinkovito, z drugačno in boljšo podporo kupcu, kot pa konkurenca. Hammer (2004) tudi poudarja, da je ključnega pomena, da namesto slepega sledenja ustaljenim postopkom, domislimo povsem nove načine početja stvari, z uporabo lastnega znanja, presoje in eksperimentiranja.

Pri inoviranju predvsem temeljnih poslovnih procesov si prizadevamo oblikovati unikatne poslovne procese ali jih na unikaten način uvesti v poslovanje, tako da jih konkurenca ne more takoj posnemati. Hammer (2004) tudi trdi, da nekateri tekmeci, ki bodo poskušali posnemati naše inovacije, le-teh ne bodo razumeli, drugi pa jih ne bodo mogli uvesti. Celotisti, ki bodo našim inovacijam sledili, bodo v slabšem položaju, dokler jih ne dohitijo.

Podjetja uporabljajo še druge koncepte izboljševanja poslovnih procesov, kot na primer Total quality management (TQM), Kaizen, Six Sigma in Lean itd., ki niso predmet podrobne obravnave v tem magistrskem delu.

5.4 Izboljševanje poslovnih procesov z inoviranjem, za doseganje konkurenčne prednosti podjetja

Inoviranje je pomembno predvsem za temeljne poslovne procese podjetja, saj ti podjetju omogočajo največji izplen. Pri tem ne mislim samo na inoviranje tehnoloških procesov, ampak predvsem na inoviranje drugih temeljnih procesov v vrednostni verigi podjetja: od naročila do prodaje izdelka ali storitve kupcu, proces prodaje, marketinga, proces podpore kupcem itd. Poleg izdelkov in storitev (t.i. ponudbe vrednosti v poslovnem modelu) so vse omenjene aktivnosti v bistvu hkrati tudi ključni gradniki poslovnega modela, ki jih uspešna podjetja v okviru slednjega že inovirajo – ugotovimo, da gre pravzaprav za inoviranje poslovnih procesov znotraj inoviranja poslovnega modela. Kako pomembno vlogo imajo poslovni procesi pri inoviranju poslovnih modelov, sem spregovorila že v poglavju 4.7.

Tudi Hammer (2004) trdi, da je inoviranje temeljnih procesov potrebno bolj kot kdajkoli prej, saj se večina panog danes bori z nizko rastjo, trgi stagnirajo. Zmožljivosti postajajo neobvladljive, konkurenca je huda. Skoraj vsa ponudba izdelkov in storitev je postala blago, skoraj nihče nima nobene cenovne moči, in nič od tega se v bližnji prihodnosti ne bo verjetno spremenilo, pove še Hammer (2004). Edini način za rast je delovanje z nižjimi stroški, kar omogoča nižje cene, in zagotavljanje izredne ravni kakovosti in podpore kupcu. Edini način, da podjetje ostane pred tekmeci, je delovanje na povsem drugačen način, to se pravi, z inoviranjem temeljnih procesov. Vendar pa Hammer (2004) hkrati tudi ugotavlja, da je inoviranje temeljnih procesov med podjetji redko (po njegovi oceni si le okoli 10 % velikih podjetij resno in uspešno prizadeva na tem področju).

Pri inoviranju poslovnih procesov (enako kot pri poslovnih modelih) podjetja ne bodo uspešna, če bodo imela vzpostavljeno kulturo, s katero so v preteklosti izvajala prenovno poslovanja, ko je le-ta imela negativni pridih reorganizacije (oziroma zmanjševanja števila zaposlenih) in velikokrat s tem povezan strah med ljudmi za delovna mesta ali strah pred spremembami. Inoviranje je mogoče le v podjetju z vzpostavljeno kulturo ustvarjalnega razmišljanja tudi v zvezi s poslovnimi procesi, kulturo inovativnega voditeljstva na vseh nivojih podjetja. Tu je namesto delegiranja iz vrha navzdol pomembno enakopravno

delovanje vseh – vodilnih in vseh ljudi na nižjih nivojih, ki procese obvladujejo, brez kulturoloških ovir in strahu pred spremembami ter novostmi ali zaradi vzpostavljene hierarhije. Čas je, da direktorji in drugi vodilni uvidijo, da je danes potrebno vzpostaviti drugačno kulturo managiranja podjetja, oziroma inovacijskega voditeljstva, ki bo v ljudeh spodbujalo svobodno razmišljanje, s tem pa si bo odprlo pot do njihovega nezavednega znanja in sposobnosti – samo na ta način lahko podjetje izstopi iz množice podobnih in odigra vodilno vlogo na trgu.

Hammer (2004) ugotavlja, da imajo izvršni direktorji, ki razumejo, kako se inovacije v temeljnih procesih zgodijo, in ki tudi razumejo kulturološke in organizacijske ovire, ki inovacije preprečujejo, v rokah enega od najmočnejših konkurenčnih orožij, kar jih obstaja.

Menim, da je pomembno, da ima podjetje hkraten uvid tako v »kot-je« sliko lastnega poslovnega modela, kot tudi v modele poslovnih procesov, kar mu pomaga razumeti delovanje podjetja že na izhodišču inoviranja poslovnih procesov. Inoviranje procesa ne postavlja za cilj samo zmanjševanja stroškov (lahko sicer tudi to), temveč odpira prostor za razmišljanje o inovacijah v poslovnem procesu, ki bodo povečale vrednosti za kupca ali omogočile povečanje zajema vrednosti za podjetje. To niso nujno na primer v izdelek vgrajene nove lastnosti skozi tehnološki proces, temveč je lahko kakršnakoli sprememba ali izboljšava v temeljnih procesih in podprocesih, ki jo bo konkurenca težko posnemala.

Podjetja prenavljajo procese tudi tako, da v poslovanje vpeljujejo uporabo referenčnih modelov poslovnih procesov (angl. *business process reference models*), ki se osredotočajo na funkcionalne in organizacijske vidike osnovne dejavnosti podjetja in podjetju predlagajo enoten način organiziranja poslovnih procesov. Pogosto je s tem povezana tudi informatizacija teh procesov, ki uniformiranost procesov dejansko predlaga. Za podjetja je pomembno, da se zavedajo, da na ta način lahko sicer povečajo učinkovitost poslovanja, vendar pa po drugi strani izgubijo potencial ustvarjanja razlikovalnih sposobnosti v primerjavi s konkurenti in s tem strateško konkurenčno prednost na trgu. Pomembno je, da podjetja začnejo razmišljati o prebojnih inovacijah tudi na področju poslovnih procesov.

Hammer (2004) meni, da je malo verjetno, da bomo z iskanjem idej znotraj naše panoge odkrili prebojne koncepte. Tehnike, uporabljene v drugih panogah, z na videz zelo različnimi značilnostmi, pa se lahko izkažejo nepričakovano uporabne. Hammer (2004) kot primere inoviranja temeljnih procesov omenja: obrat proizvodnje, ki planira proizvodnjo na nov način; oddelek za podporo kupcem, ki uporablja sistem CRM (angl. *Customer Relationship Management System*) na drugačen način; in prodajna ekipa, ki je ustvarila nov način za podporo strankam.

Podjetje sicer lahko ustvari konkurenčno prednost tudi s preoblikovanjem procesa in z zmanjševanjem stroškov, vendar je to precej redko. Ko gre za inoviranje poslovnih procesov,

je smiselno uporabiti pristope, ki se uporabljajo pri načrtovanju poslovnih modelov in so opisani v predhodnih poglavjih. Odločitev vodstva za prenovu poslovnih procesov se običajno nanaša na zmanjšanje stroškov in posledično njihovo informatizacijo, ki ima za podlago pripravljen načrt z vnaprej določenimi postopki in pričakovanimi rezultati, medtem ko je pri inoviranju poslovnih procesov to drugače. S strani vodstva lahko pride zgolj pobuda, podpora in tudi sodelovanje, vendar pa mora nadaljnje korake izpeljati dober inovacijski voditelj, ki skupine ljudi na vseh nivojih organizacije, vključujoč tudi zunanje partnerje in kupce, vodi skozi inovacijski proces, kjer raziskujejo rešitve skozi ustvarjalen proces, izven načina dela, kot ga opravljajo sedaj, in ustaljenih referenčnih modelov poslovnih procesov.

Podjetja morajo sprejeti nove pristope k uvajanju inovacij v temeljne procese, trdi Hammer (2004). Predlaga t.i. iterativni, evolucijski ali spiralni razvoj, ki je priljubljen pri razvoju izdelkov programske opreme in za katerega je značilno, da se že prvo verzijo izdelka preda v preizkušanje kupcem in uporabnikom (danes govorimo o t.i. agilnem načrtovanju in uvajanju inovativnih poslovnih procesov). Pravi tudi, da podjetja, ki sledijo tradicionalnim metodologijam uvajanja inovacij, spremembe uvajajo predolgo, zato le-te velikokrat izzvenijo. Drug problem s konvencionalno izvedbo je, da pričakuje, da bodo začetne specifikacije za inovacije temeljnih procesov točne in popolne. V resnici pa je pri načrtovanju novega načina dela nemogoče narediti vse pravilno že na samem začetku. Podjetja se morajo biti pripravljena sproti prilagajati težkim situacijam, ko se le-te pojavijo, in se na tej poti učiti, meni Hammer (2004).

Hammer (2004) ne priporoča uvajanja vseh inovacij naenkrat. Uvedbo inovacij velikega obsega je bolje razdeliti na več faz, kar bo odpravilo dvom in strah ter neupravičene kritike.

Inoviranje temeljnih procesov premakne podjetje na povsem novo raven, trdi Hammer (2004). Ko jo doseže, lahko podjetje svoja prizadevanja usmeri na generacijo dodatnih sprememb – izboljšav inovacij, ki omogočajo, da se podjetje obdrži v ospredju pred konkurenti, vse dokler neizogibno ne pride čas za nov val inovacij (Hammer, 2004).

Podjetja bi si morala prizadevati, da postane inoviranje temeljnih procesov njihov način življenja in ne samo enkraten, nenavaden projekt. To trdi tudi Hammer (2004).

5.5 Management poslovnih procesov

Management poslovnih procesov (angl. *business process management*), v nadaljevanju BPM, se ukvarja, kot že ime samo pove, z upravljanjem poslovanja podjetja skozi poslovne procese in vzpostavlja t.i. procesno organizacijo.

Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005, str. 39) pojasnujeta, da management (upravljanje) poslovnih procesov »predstavlja mnogo širše področje obravnave, kot smo mu priča pri prenovi poslovnih procesov, vključuje in povezuje obstoječe in nove metode in orodja na tem področju.« Opredelitev managementa poslovnih procesov povzemata po Smith-u in Fingar-ju (2003), kot poslovni pristop k upravljanju sprememb pri prenavljanju poslovnih procesov, pri čemer spremembe zajemajo celoten življenjski cikel procesa: od analize in snovanja, do uvedbe, avtomatizacije in izvajanja procesa.

Po Kovačiču (2012) je prednost managementa poslovnih procesov ta, da odpravlja nepovezanost oziroma vrzel med strateškim in operativnim managementom, ki povzroča težave v mnogih organizacijah. Odgovornost pri zagotavljanju poslovne uspešnosti prevzemajo lastniki (direktorji, managerji) procesov, ki so v celoti odgovorni za uspešnost svojih procesov.

Bistvena naloga BPM je tudi ta, da s povratnimi informacijami o stanju izvajanja procesov, ob pred-definiranih ciljih in ključnih kazalnikih uspeha (KPI), podjetju pomaga kontinuirano izboljševati poslovne procese, da bi ohranilo konkurenčnost in prevlado na trgu.

BPM lahko izvajamo na papirju ali pa ga informacijsko podpremo – govorimo o t.i. sistemu za management poslovnih procesov (angl. *business process management system*, skrajšano *BPMS*). BPMS združuje strokovna znanja in izkušnje s področij poslovanja in s tem povezane podporne informacijske tehnologije, ki pospešujejo izboljševanje procesov in olajšujejo poslovne inovacije. Gre za povezovanje treh stebrov arhitekture podjetja, tj. ljudi, procesov in informacijske tehnologije v disciplino, ki upravlja, kontrolira in narekuje poslovne inovacije, pojasnjuje Mitra (2008) iz podjetja IBM.

Učinkovit BPMS ima vgrajene sposobnosti za odkrivanje, načrtovanje, uvajanje, upravljanje, analiziranje in optimiziranje kompleksnih poslovnih procesov. Obsega informacijsko podprte poslovne procese s ključnimi kazalniki uspeha (KPI) podjetja, ki omogočajo merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja skozi izvajanje poslovnih procesov na eni strani in tudi zanesljivosti in razpoložljivosti informacijske tehnologije na drugi strani. Najbolj zahtevna naloga je stalno spremljanje procesov za odpravo ozkih grl in izvedbo optimizacij. Znotraj BPMS igrajo pomembno vlogo tudi orodja za avtomatizacijo in tehnologije, ki podpirajo odločanje. Podjetje IBM omenja pomen agilnosti poslovnih procesov, kar podjetju pomaga vzdrževati konkurenčno prednost, in, kot enega od ciljev BPMS, omenja sposobnost zaznavanja in odzivanja procesov na zahteve in spremembe na trgu v realnem času (Mitra, 2008).

5.5.1 Življenjski cikel managementa poslovnih procesov

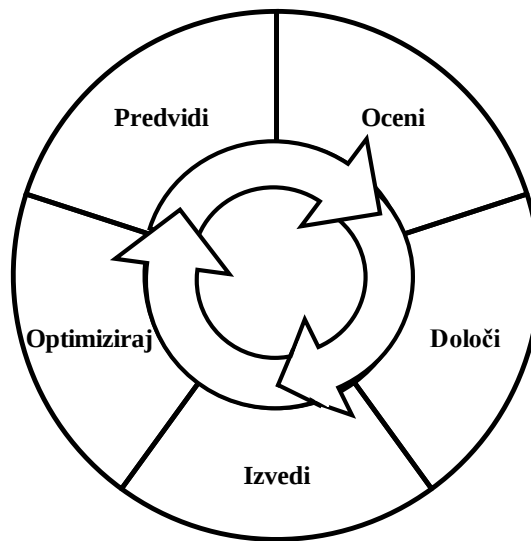
Management poslovnih procesov (BPM) podprt z informacijsko tehnologijo, lahko opišemo v obliki življenjskega cikla, ki po podjetju IBM obsega naslednje faze (Mitra, 2008):

1. **Predvidi** (angl. *envision*): Dokumentirati in razumeti moramo poslovne cilje podjetja, analizirati ključne kazalnike uspeha in v kombinaciji s cilji in zahtevami po učinkovitosti oblikovati vizijo za rešitev managementa poslovnih procesov.
2. **Oceni** (angl. *assess*): Analizirati moramo sedanje »kot-je« stanje procesov podjetja in ugotoviti, če s sedanjimi organizacijskimi sposobnostmi lahko sprejmemo nove poslovne procese, ki lahko segajo tudi čez organizacijske meje. Ugotavljamo tudi, ali procesi zahtevajo izravnavo organizacijske strukture in hierarhije. Na podlagi temeljite ocene trenutne arhitekture, tehnologije, poslovnih procesov, metrik za merjenje uspešnosti po potrebi prilagodimo vizijo.
3. **Določi** (angl. *define*): V tej fazi načrtujemo »kot-bo« (angl. »to-be«) stanje poslovnih procesov. S simuliranjem ugotovimo morebitna ozka grla. V modele procesov vključimo rešitve, ki zmanjšajo zaviralce uspešnosti v realnem času. Gradimo prihodnje stanje poslovne arhitekture, ki vključuje ljudi, procese in informacijsko tehnologijo za podporo življenjskemu ciklu poslovnih procesov (njihovo modeliranje, načrtovanje, inštalacijo, uvajanje in spremljanje).
4. **Izvedi** (angl. *execute*): Preoblikujemo poslovne procese ali jih izdelamo na novo. Zgradimo višji nivo poslovanja in IT arhitekture ter njenih sestavnih delov in dejansko spremljamo čase izvajanja procesov na podlagi ključnih kazalnikov uspešnosti. Informacijska rešitev spremlja izvajanje poslovnih procesov in pošilja dogodke in opozorila na t.i. nadzorno ploščo ključnim vlogam v podjetju v odločanje.
5. **Optimiziraj** (angl. *optimize*): Spremljamo, managiramo in optimiziramo različne vidike arhitekture podjetja za boljše delovanje in za izpolnjevanje poslovnih in IT metrik, ki se uporabljajo za opredelitev uspešnosti poslovanja podjetja. Zbrane in analizirane rezultate izvajanja procesov vrnemo nazaj v prvo fazo, kjer predelamo poslovne cilje in oblikujemo prednostne naloge, kar sproži nov cikel managementa poslovnih procesov.

Slika 9 prikazuje tipičen življenjski cikel managementa poslovnih procesov po podjetju IBM (Mitra, 2008).

Mitra (2008) priporoča, da je BPM najbolje izvajati skozi postopni in vseživljenjski pristop, ki omogoča iterativno izgradnjo in izvajanje platforme za upravljanje poslovnih procesov. Postopni pristop vključevanja poslovnih procesov v BPM z uporabo informacijske podpore poveča možnosti, da bomo managirali in merili prave stvari, in uspešnost projekta nasploh.

Slika 9: Faze v življenjskem ciklu managementa poslovnih procesov



Vir: T. Mitra, *Architecture in practice, Part 6: Why business process management (BPM) is important to an enterprise*, 2008.

5.5.2 Transformacija managementa poslovnih procesov

Management poslovnih procesov (BPM) se zadnje čase vse bolj omenja tudi kot metodologija za obvladovanje transformacije oziroma preoblikovanja poslovanja in poslovnih modelov podjetij, kar lahko povezujemo z vse večjo podporo t.i. konceptu inoviranja poslovnih procesov.

Van den Bergh, Işik, Viaene in Helsen (2016) so le nekateri od avtorjev, ki omenjajo, da se bo moral tudi sam BPM transformirati. Namesto usmerjenosti predvsem k notranji optimizaciji procesov in standardizaciji, kar je bil BPM v preteklosti, se bo moral prilagoditi današnji dobi kupca in preusmeriti pristope tudi navzven podjetja, s prispevanjem h koristim in izkušnjam za kupca.

Raziskovalna hiša Gartner zaradi vse večjih potreb podjetij po digitalni transformaciji in ponovnem razmisleku lastnih poslovnih modelov in procesov, ki se usmerjajo predvsem na pričakovanja kupcev, omenja t.i. inteligentne sisteme za management poslovnih procesov (angl. *intelligent business process management suites*, skrajšano *iBPMS*). Direktor za raziskave v raziskovalni hiši Gartner, Rob Dunie je pred približno letom dni dejal, da je dejansko obvladovanje poslovnih procesov v podjetjih danes zahteven izziv, saj je večina informacijskih sistemov, ki se uporabljajo za obvladovanje procesov, toga in jih je težko hitro spremeniti. *iBPMS* rešitev pa nasprotno podpira poslovno odzivnost, omogoča združljiv pogled v poslovne procese z uporabo analitike – v kombinaciji s podporo ljudem,

ki sodelujejo v procesih, ki ta vidik tudi lahko izkoristijo – tako Dunie pojasni razliko med iBPMS in predhodnimi rešitvami BPMS (Gartner, 2015).

Raziskovalna hiša Gartner (2015) navaja naslednje štiri pomembne trende, ki jih prinaša iBPMS:

1. Fokus k transformaciji oziroma preoblikovanju podjetij

Namesto stalnega izboljševanja poslovnih procesov, se podjetja bolj usmerjajo na transformacijo celotnega poslovanja in dimenzije velikih sprememb. Zaradi zunanjih in notranjih vzvodov sprememb imajo podjetja večjo potrebo po ponovnem premisleku lastnega poslovanja, ob hkratnem izboljševanju učinkovitosti.

2. Digitalizirani procesi in »internet stvari«

Da bi podjetja ojačala digitalizirane procese, integrirajo iBPMS z različnimi sistemi, vključno z »internetom stvari⁴« (angl. »*internet of things*«, skrajšano IoT), tehnologijami (senzorji, pametni stroji, roboti itd.), v kombinaciji z napredno analitiko (kot so prepoznavanje vzorcev in analitika napovedovanja). Primeri »stvari« v »internetu stvari« vključujejo gospodinjstva in poslovne prostore, luči, pametne električne metre, dimne alarme, varnostne kamere, mobilne naprave, orodja, igrače, daljinska vozlišča za spremljanje bolnikov, prodajne avtomate, parkirne ure in ključavnice hotelskih vrat itd. V digitaliziranem procesu, so »stvari« interneta integrirane v poslovni proces, kar omogoča prilagajanje procesa spreminjajočim se razmeram, ko je to potrebno. Orkestriranje naprav skupaj z vsemi drugimi udeleženci procesa omogoča lažje inoviranje procesov.

3. Premik od transakcijskih procesov

iBPMS lahko sicer usklajuje tudi kratkotrajne sistemsko usmerjene procese, vendar ga je najbolje uporabiti za upravljanje dolgotrajnih poslovnih procesov, ki zajemajo tako ljudi in sisteme, kot tudi funkcionalne meje. Za razliko od BPMS, iBPMS ne daje več poudarka servisno usmerjeni arhitekturi (angl. *service-oriented architecture*, SOA).

4. Mreža sil – mobilne in družbene tehnologije, storitve v oblaku in analitika

Funkcionalnosti s področja mobilnih, družbenih tehnologij, storitev v oblaku in analitike so v iBPMS bolj zmogljive in integrirane kot so bile v preteklosti. V poslovnih procesih je več poudarka na podpori in človeški inteligenci. Okrepljena je podpora za sodelovanje med ljudmi, omogočeno povezovanje z družbenimi mediji in mobilni dostop do procesov, več je analitike in podpore managementu odločanja v realnem času.

⁴ Internet stvari (angl. »*internet of things*«) je omrežje fizičnih predmetov – naprav, vozil, zgradb in drugih predmetov – integriranih z elektroniko, programsko opremo, senzorji in omrežno povezljivostjo, ki slednjim omogoča zbiranje in izmenjavo podatkov (Bojanova, 2015).

5.6 Modeliranje poslovnih procesov

Modeliranje poslovnih procesov predstavlja pomembno fazo pri izboljševanju poslovnih procesov. Predstavlja tudi fazo znotraj življenjskega cikla managementa poslovnih procesov, ko gre za kontinuirano izboljševanje in vzdrževanje poslovnih procesov.

Rezultat modeliranja poslovnega procesa je procesni model, ki opisuje zaporedje aktivnosti. Procesni model je lahko zelo kompleksen in različnih globlin in detajlov, lahko ga predstavimo z vidika različnih deležnikov ali vlog. Lahko vključuje interakcije z drugimi nadrejenimi, vzporednimi ali podrejenimi procesi (podproces). Nivo granulacije procesnega modela je odvisen od ciljev projekta, na primer, samo za razumevanje procesa je procesni model lahko enostaven in na višjem nivoju razgradnje. Medtem ko je za identificiranje težav na globljem nivoju procesa in za izvajanje simulacij ali kot izhodišče za razvoj programske rešitve, potrebno bolj detajlno modeliranje, na primer z vsemi vhodi in izhodi, do nivoja podatkov in kontrol, vključujoč metapodatke (kot so frekvenca, stroški, časovne opredelitve). Ni nujno, da so vsi poslovni procesi modelirani z enako granulacijo, saj se podjetje lahko odloči, da bo podrobneje proučilo in izboljšalo le del procesov (na primer temeljne procese).

Mednarodni inštitut za poslovno analizo (angl. *International Institute of Business Analysis*), v nadaljevanju IIBA (2015, str. 318), v priročniku za poslovno analizo BABOK navaja, da procesni modeli običajno vključujejo:

1. sodelujoče vloge v procesu (posameznike ali skupine, skladne z organizacijskim modelom),
2. poslovne dogodke, ki prožijo proces,
3. korake ali aktivnosti procesa (ročne ali avtomatizirane), samostojne ali nadalje razgrajene na podproces,
4. poti (tokove) in odločitvene točke, ki logično povezujejo aktivnosti,
5. rezultate procesa.

Bolj razširjeni procesni modeli lahko vključujejo še druge elemente, kot so podatki / material / dokumenti, vhodi in izhodi in klicani opisi, kot dopolnilo grafični predstavitvi (IIBA, 2015, str. 319).

Procesni modeli se lahko uporabljajo za (IIBA, 2015, str. 318):

1. opis vsebine rešitve ali dela rešitve,
2. opis, kaj se dejansko dogaja, ali je želeno, da se zgodi v procesu,
3. zagotavljanje razumljivega opisa zaporedja aktivnosti zunanjemu opazovalcu,
4. zagotavljanje vizualnega opisa, poleg tekstovnega,

5. zagotavljanje osnove za analizo procesa.

Ko govorimo o izboljševanju poslovnih procesov, modeliranje uporabljamo za snemanje poslovnih procesov obstoječega stanja »kot-je«, in na osnovi njihovega analiziranja nato za načrtovanje poslovnih procesov prihodnjega, zelenega »kot-bo« stanja poslovnih procesov, vključujoč izboljšave in rešitve za ključne probleme obstoječih procesov. Z modeli poslovnih procesov na grafičen in razumljiv način prikažemo čimboljši približek realnega izvajanja in stanja procesov v organizaciji, ki so predmet proučevanja.

Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005, str. 178) v okviru prenove poslovanja navajata naslednje razloge za modeliranje poslovnih procesov:

1. izboljšanje razumevanja procesov, saj veliko organizacij slabo pozna svoje poslovne procese,
2. ustvarjanje celotne slike poslovanja in s tem boljšega pregleda,
3. odkrivanje slabosti v izvajanju procesov,
4. prikaz predlogov prenove in njihovo preizkušanje na modelih pred uveljavljanjem v praksi,
5. razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa, ki služijo kot osnova za informatizacijo procesa.

5.6.1 Vrste procesnih modelov in notacije

Za modeliranje poslovnih procesov lahko uporabimo različne tehnike modeliranja in notacije. Omogočajo enoten jezik za diskusijo v zvezi s procesno problematiko in prispevajo k poenotenemu razumevanju procesov s strani vseh sodelujočih pri izboljševanju poslovnih procesov. Najbolj pogosto uporabljene notacije za modeliranje poslovnih procesov po IIBA (2015, str. 319) so:

1. diagrami poteka in modeli tokov vrednosti – se uporabljajo na področju poslovanja;
2. diagrami tokov podatkov in UML (angl. *unified modelling language*) – se uporabljajo na področju informacijskih tehnologij;
3. model poslovnih procesov in notacija BPMN – se uporabljata na področju poslovanja in tudi informacijskih tehnologij in je sprejet kot standard;
4. notacija integrirane definicije (IDEF – angl. *integrated definition*) in IGOE (angl. *input, guide, output, enabler*) diagrami – se uporabljajo za določitev obsega;
5. SIPOC (angl. *suppliers, inputs, process, outputs, customers*) in analiza tokov vrednosti – se uporabljajo za modeliranje procesov.

Izmed vseh tehnik modeliranja se največ uporabljata diagram poteka in model poslovnih procesov.

Diagram poteka (angl. *flowchart*) se pogosto uporablja za netehnično javnost in je dober za pojasnitev, kaj proces je in konteksta rešitve. Lahko je enostaven, tako da prikazuje samo zaporedje aktivnosti, lahko pa je tudi bolj razširjen, na primer z uporabo tehnike plavalnih stez (angl. *swimlanes*), ki ločuje aktivnosti v procesu, ki jih izvajajo posamične vloge (IIBA, 2015, str. 320). Primer vrste diagrama poteka je na primer EPC (angl. *event-driven process chain*), ki se uporablja za modeliranje in izboljševanje poslovnih procesov ter tudi za konfiguracijo pri vzpostavitvi ERP (angl. *enterprise resource planning*) sistemov. Metoda je bila razvita v okviru arhitekture integriranega informacijskega sistema ARIS (angl. *architecture of integrated information systems*) in predstavlja njegovo ključno tehniko modeliranja.

Tehnika modelov poslovnih procesov in notacija (BPMN) omogoča standardni jezik za modeliranje poslovnih procesov v obliki, ki je dostopna poslovnim uporabnikom in tehničnim razvijalcem. BPMN omogoča več načinov modeliranja, vključno interne (privatne) procese kot tudi sodelovalne (javne) procese. Lahko je vhod za tehnologije procesne avtomatizacije. Ključna lastnost BPMN je njegova sposobnost, da razlikuje aktivnosti različnih sodelujočih v procesu z uporabo t.i. bazenov (angl. *pools*) in plavalnih stez (angl. *swimlanes*) (IIBA, 2015, str. 320). Na trgu je na voljo več orodij, ki omogočajo modeliranje procesov v notaciji BPMN, kot so: iGrafx, ARIS Express, Pegasystems, Bizagi Process Modeler, Lombardi Software, TIBCO, itd.

Orodja za modeliranje procesov in repozitorij izdelanih procesnih modelov so največkrat že tudi sestavni del informacijske platforme za management poslovnih procesov, o katerem sem spregovorila v predhodnem poglavju, in predstavlja celovito rešitev, ki omogoča managiranje, izboljševanje in vzdrževanje procesov skladno s cilji podjetja. Splošne prednosti orodij za modeliranje poslovnih procesov v primerjavi z risanjem modelov na primer v urejevalniku besedil ali v MS Visiu, so neštete, kot na primer:

1. Vsak sestavni del procesnega modela je v sistemu zabeležen kot objekt oziroma entiteta in ustvarja podatkovno bazo, ki omogoča, da vsak objekt ali del procesa / podprocesa lahko ponovno uporabimo – pomeni, da ne podvajamo na primer aktivnosti, vlog, dokumentov, ampak uporabimo njihovo kopijo, kadar se ti v procesih ponovno pojavijo – s tem dosežemo čisto podatkovno bazo in da so procesi predstavljeni pregledno in učinkovito.
2. Prikaz različnih pogledov na objekte v procesu (na primer, izpis vseh aktivnosti, ki jih izvaja določena vloga v procesu, ali pregled aktivnosti, v katerih se pojavlja določen dokument) in prikaz objektov skozi različne vrste modelov.
3. Metapodatki na nivoju objektov v modelih omogočajo podrobnejše opise in so osnova za izvajanje analiz in simulacije učinkovitosti procesov, česar s statičnimi slikami modelov procesov ne moremo izvesti.

4. Vzdrževanje procesnih modelov je enostavnejše – sprememba samo na enem mestu (objektu) izvede spremembo v vseh modelih, kjer se isti objekt pojavlja; in v realnem času, kar omogoča, da vedno vzdržujemo samo eno različico modela, na enem mestu.

Orodja za modeliranje procesov, sploh če so del sistema za management poslovnih procesov, omogočajo še vrsto drugih prednosti, ki podjetjem omogočajo transparenten vpogled in učinkovito izboljševanje procesov. Na žalost je še vse preveč podjetij, ki procese riše na papir, namesto da bi jih obvladovalo v informacijskem sistemu.

Usposobljena oseba za modeliranje poslovnih procesov, kot je na primer poslovni analitik, mora posedovati široko znanje s treh področij: znanja metodologij modeliranja poslovnih procesov, poslovna znanja s področja poslovnih procesov v podjetjih (na primer proces prodaje, proces nabave, proces izdelave izdelkov v specifični panogi, itd.) in znanja s področja orodij oziroma informacijske tehnologije, ki podpira metodologije in tehnike za modeliranje poslovnih procesov. V proces modeliranja in izboljševanja poslovnih procesov mora znati vključevati širši krog uporabnikov in izvajalcev poslovnih procesov, zato mora taka oseba obvladovati tudi mehke veščine za delo z ljudmi, kot na primer kovčing, s hkratnim zavedanjem in obvladovanjem vseh izzivov, ki jih prinaša management sprememb in o katerem sem spregovorila v začetnih poglavjih.

5.7 Informatizacija poslovnih procesov

Informacijska tehnologija je eden najmlajših virov, ki je v uporabni obliki na razpolago podjetjem šele zadnjih 40 let. Dramatičen razvoj informacijskih tehnologij in komunikacij je v zadnjih treh desetletjih močno prispeval k inoviranju procesov in spremembam poslovanja podjetij. Zmožljivosti IT, predvsem strojna oprema in komunikacijska tehnologija, se razvijajo hitreje kot drugi viri in druge vrste tehnologij, zato pa inovacije na teh področjih postanejo tudi hitreje zastarele (Davenport, 1992, str. 13).

Z razmahom poslovnih informacijskih rešitev v 90-ih letih prejšnjega stoletja so podjetja v slednjih prepoznala priložnost za dodatno povečanje učinkovitosti poslovnih procesov in zmanjšanje stroškov. Če so podjetja pred tem posvečala pozornost odpravljanju procesnih anomalij izključno samo z izboljševanjem procesov (kot je na primer prenova poslovnih procesov), so se kasneje z vpeljavo informacijskih rešitev in s tem nadomeščanjem ročnega (papirnatega) izvajanja procesov odprle nove priložnosti za izboljšave, na primer dodatna pohitritev procesov z uporabo avtomatizacije, zmanjšanje ali preprečitev napak z vzpostavitev kontrol v procesu; izboljššan informacijski tok in poročilni sistem omogočata hitrejša in bolj učinkovito izvajanje procesov in poslovno odločanje ter predvidevanje. Bile so priložnosti za inovacije, ki so kasneje postale najboljše prakse, nekatere pa so se izkazale za neuspešne.

Predvsem velika podjetja so vzpostavila ERP (angl. *enterprise resource planning*) poslovne informacijske rešitve, kot hrbtenico za izvajanje temeljnih procesov, na primer za napovedovanje povpraševanja po izdelkih, naročanje materiala, proizvodno planiranje, sledenje zalogam, dodeljevanje stroškov itd. Podjetja so se začela obračati navzven k sodelovanju in se tehnološko povezovati z drugimi podjetji v dobavni verigi, na primer v njihovo računalniško omrežje ali z rešitvami e-poslovanja. Prednost ERP namreč je, da je to ena sama, celovita in integrirana rešitev, ki je nadomestila do tedaj med seboj prepletene samostojne računalniške aplikacije. Vendar pa se je izkazalo, da je njegova vzpostavitev lahko tudi boleč, počasen in tudi drag proces. Podjetja morajo novemu sistemu prilagoditi svoje procese, izvajalci procesov se morajo naučiti novih postopkov in nov sistem osvojiti, potrebno je veliko tehnične podpore s strani notranjih in zunanjih izvajalcev.

Ker je vse to prevelik zalogaj za majhna podjetja, ki morajo prav tako izboljševati svoje procese v konkurenčnem boju za trg, so ponudniki ERP rešitev oblikovali novo generacijo ERP rešitev, ki jo je mogoče enostavneje in hitreje vzpostaviti, lažje managirati in je cenejša. Modularna zgradba omogoča, da jo lahko namestimo v postopnih korakih z manj potrebne tehnične podpore. Še več, zadnje čase je na voljo vedno več t.i. spletnih ERP rešitev (angl. *web-based ERP*), ki so na voljo v okviru ponudbe storitev v oblaku, kar jih naredi še bolj dosegljive za majhna podjetja, predvsem v smislu zmanjšanja stroškov za nakup informacijske tehnologije in vzdrževanja.

Če so podjetja prej informacije v večini zadrževala znotraj svojih meja, pa danes precej podjetij deluje v t.i. sodelovalnem poslovnem modelu, ki omogoča deljenje informacij z dobavitelji, distributerji in kupci. Kupce vključujejo v svoje procese – skupaj z njimi na primer inovirajo, načrtujejo in testirajo nove izdelke, storitve ter procese poprodajne podpore. Vse to omogočajo t.i. eksterne tehnologije podjetja, ki jih podjetja lahko enostavno in poceni integrirajo v svoj informacijski sistem (na primer, družbena medija, kakršna sta Facebook in Twitter, kjer kupci izražajo mnenja, lahko podjetje integrira v svoj sistem CRM), kar omogoča učinkovit način vključevanja kupcev v procese podjetja. Hkrati omogoča tudi hitrejše in bolj ustrezno odzivanje podjetja – poteze, mnenja in izkušnje kupcev lahko v podjetju nadalje sprožijo vrsto dogodkov in procesov, če jih le-ta zna prepoznati in obvladovati. Ko gre za komuniciranje s kupci, je še posebej pomembno, da informacijski sistem podpre na znanju in na intelektualnem kapitalu temelječe procese za ustrezno odzivanje, saj bi na primer samo avtomatizacija procesa pri marsikaterem kupcu sprožila nezadovoljstvo, podjetje pa tega ne želi – to je tudi bolj sofisticirano področje, ki bo v naslednjih letih verjetno stvar intenzivnega razvoja.

Ob vseh informacijskih tehnologijah, ki so danes na voljo na trgu, je odločitev za najbolj primerno rešitev, ki bo podprla procese podjetja, še posebej težka. Procesov ne bomo uspešno informatizirali samo s tem, da namestimo novo programsko rešitev. Informatizacija zahteva mnogo več kot le to. Procese podjetja moramo najprej razumeti, da bomo ugotovili,

kaj želimo informatizirati in kaj pričakovati po tem. Na primer, pred odločitvijo za rešitev moramo zbrati potrebe in želje izvajalcev, ki procese izvajajo. Najboljši vpogled v slednje dobimo, ko modeliramo poslovne procese, jih razčistujemo v poenoteno razumevanje, pri čemer sodelujoči opozorijo na najbolj pereče težave, s katerimi se soočajo, ko izvajajo procese. Na ta način v procesih prepoznamo anomalije, ki jih je mogoče odpraviti že s spremembami v organizaciji procesov in prepoznati še druge priložnosti za izboljšave, ki jih lahko dosežemo z vpeljavo informacijske rešitve. Nikoli ne informatiziramo anomalij v procesu (na primer podvajanja dela, odvečnih aktivnosti, poročil, ki so sama sebi namen itd.), ampak jih odpravimo še preden pripravimo specifikacijo zahtev za informatizacijo. Informatizirati moramo namreč samo prave stvari – ki v procesu dodajajo vrednost.

Na drugi strani moramo raziskati zmožnosti in primernosti ustreznih rešitev na trgu. Rešitev izberemo tako, da primerjamo zmožnosti rešitve s poslovnimi potrebami in pri tem ugotavljamo odstopanja. Natančno moramo identificirati morebitne specifične prilagoditve rešitve, biti seznanjeni z njihovo izvedljivostjo in stroški, saj so le-ti pogosto stvar kasnejših presenečenj z visokimi stroški in dolgotrajno uvedbo. Vzdrževanje in z njim povezani stroški je naslednje področje, ki ga je treba razjasniti že na začetku. Čeprav izbrana rešitev ustreza funkcionalni specifikaciji, to še ne pomeni nujno, da bo projekt uspešen.

Informacijske tehnologije so omogočile izjemne koristi za mnoga podjetja, vendar pa niso bile v celoti izkoriščene tako, kot bi lahko bile. Davenport (1992, str. 13) tudi trdi, da je informacijska tehnologija redko učinkovita brez hkratnih inovacij na področju humanistike in organizacije, kot so na primer večje opolnomočenje zaposlenih, zaupanje avtonomnim skupinam, izravnavanje organizacijske strukture – vse to pomeni ključ do sprememb v procesih.

5.8 Ključni dejavniki uspeha izboljšav poslovnih procesov

Večina ljudi, ki se je kdaj ukvarjala z izboljševanjem poslovnih procesov ali z njihovo informatizacijo, se strinja, da je to zelo težavno področje. Veliko jih tudi priznava, da so bili njihovi projekti neuspešni ali delno uspešni – torej, da niso izpolnili prvotnih pričakovanj. Razlogi za to so lahko zelo različni. Nekateri so vezani na izboljšave oziroma rešitev, ki ne deluje v skladu s pričakovanji, drugi so vezani na samo izvedbo projekta, ki je presegla načrtovan čas in stroške.

Kovačič (2013) in drugi avtorji navajajo, da je uspeh odvisen od naslednjih ključnih dejavnikov, katerim moramo posvetiti največ pozornosti, ko se lotimo izboljševanja procesov:

1. Motivacija: vodstvo mora izkazati, da je prepričano v uspeh projekta in dovoliti spremembe v celotnem podjetju. V ljudeh mora ustvariti prepričanje, da so izboljšave nujne.
2. Vodenje: vodenje projekta zahteva močnega voditelja s širokim spektrom znanj in sposobnosti. Projekt in njegov vodja morata imeti vidno podporo vodstva in vodstvo mora pokazati iskren interes do projekta skozi celotno trajanje projekta in ne samo na začetku. Ljudje, ki sodelujejo pri izboljšavah procesa morajo biti za spremembe s strani vodstva motivirani ves čas in morajo razumeti in čimprej izkusiti pričakovane učinke izboljšav. Če tega ni, ljudje izgubijo pripadnost do skupine, ki deluje v projektu, in hkrati zanimanje za projekt, zaradi česar iniciativa za izboljšave lahko zamre. Na primer, pozitivna je moja izkušnja, ko je skupina v podjetju, ki je sodelovala pri modeliranju procesa, izrazila zadovoljstvo, ker so se seznanili z »veliko sliko procesa« – tj. načinom dela, ki ga opravljajo, saj pred tem to ni bilo nikjer kakorkoli dokumentirano.
3. Spreminjanje obstoječe organizacijske kulture in strukture: ključ do sprememb je ustvarjanje klime in kulture, ki izboljševanje in s tem spremembe podpira. Potrebno je sodelovanje vseh, še posebej ljudi, ki se bojijo za svoj položaj, zaupanje srednjega vodilnega kadra, zaupanje zaposlenih. Pomembno je kontinuirano usposabljanje in razvoj ljudi.
4. Vizija, usmeritve, cilji ter opredeljeni merljivi rezultati prenove ter sprotno spremljanje poslovanja: podjetje mora na novo opredeliti in sprejeti cilje in njihova merila – KPI, in vzpostaviti sistem za njihovo načrtovanje in spremljanje (na primer uravnoteženi sistem kazalnikov ipd.).
5. Dobro in jasno opredeljene vloge in odgovornosti: biti moramo strokovni in poiskati podporo pri poznavalcih poslovanja in svetovalcih projektov izboljševanja procesov, ter ustrezno metodološko in tehnološko podporo.
6. Sprejemanje tveganja: pričakovati moramo krizne trenutke, pozitivno sprejemati težave in se nanje tudi pozitivno odzivati. Biti moramo pogumni, samozavestni.

Čeprav ima običajno vsak del podjetja koristi od projekta izboljševanja poslovnih procesov, pa nekateri procesi vrnejo veliko večje koristi kot drugi. Ključnega pomena je, da na začetku izberemo take procese, kjer je mogoče hitro pokazati velike izboljšave. To vzbudi pozornost in ustvari zagon za nadaljnje projekte izboljševanja procesov. Na primer, izbrati moramo pomemben poslovni proces, ki ima potencial hitrih in velikih izboljšav, in lastnika procesa, ki je pripravljen in sposoben projekta. Ni priporočljivo izbrati procesov, ki so preveliki ali kompleksni ali jih pestijo politični problemi (Parker, 2012).

Smiselno priporočilo je še, da je k managementu projekta izboljšav najbolje pristopiti z uporabo agilnih metod razvoja. Projekt razbijemo na majhne ponovitve (iteracije), ki imajo določen čas trajanja (2–4 tedne). V vsaki ponovitvi je treba pripraviti oprijemljive rezultate in prioritizirati opravljeno delo, pri čemer je treba dati prednost stvarjem z visoko prioriteto.

Na koncu vsake iteracije je treba opraviti retrospektive z zajemom znanja in izkušenj in narediti izboljšave za naslednjo ponovitev (Parker, 2012).

Agilne metode izboljševanja lahko zelo dobro sovpadajo s t.i. kontinuiranim in postopnim izboljševanjem procesov po majhnih korakih. Takšno kontinuirano izboljševanje bi morda bilo bolj uspešno kot pa enkratni projekti izboljševanja, na primer po modelu slapu (angl. *waterfall model*).

Avtorji omenjajo še druge ključne dejavnike, kot je učinkovita komunikacija, vključitev v projekt tako managementa kot tudi izvajalcev procesov, zadostna razpoložljivost virov in časa za izvajanje izboljšav. Podjetje mora na svojo organizacijo gledati procesno, razumeti mora kupca in ustvarjanje vrednosti za kupca in za podjetje.

Če so prej naštetí pogoji v podjetju vzpostavljeni in je prisotno tudi zavedanje o njih, potem je verjetnost, da bodo ljudje podprli izboljšave večja, in manjša je verjetnost, da se bodo vrnili nazaj v stanje, kakršno je bilo prej.

6 ANALIZA PRIMEROV INOVIRANJA POSLOVNIH MODELOV IZ PRAKSE

V nadaljevanju na primerih inoviranja poslovnih modelov treh podjetij, enega slovenskega in dveh podjetij iz Združenega kraljestva, podam analizo ključnih sprememb v sestavinah poslovnega modela.

V poslovnem modelu poudarim predvsem spremembe oziroma inovacije. Ne prikažem vseh elementov poslovnega modela podjetja, najprej zaradi preglednosti (na primer naštevanje vseh običajnih prodajnih kanalov bi naredilo platno poslovnega modela manj berljivo, poslovno izkušenemu bralcu pa ne bi nudilo nobene pomembne informacije). Nekatere elemente bi morala sicer izpustiti tudi ker bi lahko predstavljali navzven nevidno konkurenčno prednost, ki je podjetje verjetno ne bi želelo razkriti. Nekateri elementi poslovnega modela pa mi tudi niso znani, tako da tudi izčrpno naštevanje vsega znanega še vedno ne bi predstavljalo 100 % slike. Na koncu koncev gre za model, poenostavitev, nazoren prikaz bistvenega.

Za prikaz poslovnih modelov uporabim platno poslovnega modela avtorjev Osterwalder in Pigneur, saj menim, da ima najbolj dodelan koncept in metodologijo. Devetim gradnikom platna poslovnega modela sta dodana še dva, ki opredeljujeta vedno bolj pomembne družbene in okoljske koristi in s tem povezane družbene in okoljske stroške.

6.1 Primera inoviranja poslovnega modela podjetja Ecotricity Group Ltd

6.1.1 Predstavitev podjetja Ecotricity Group Ltd

Ecotricity Group Ltd (v nadaljevanju Ecotricity) je podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo zelene energije. Zadnje poslovno leto, ki se je končalo 30. aprila 2015, je podjetje zaključilo s 110 milijoni funtov prihodkov (Ecotricity, 2015b, str.1) in s 547 zaposlenimi (oziroma s 480 zaposlenimi brez zaposlenih v nogometnem klubu) (Ecotricity, 2015b, str. 16).

Poslanstvo podjetja je »spremeniti način, kako se dela energija v Britaniji« (angl. *»to change the way Energy is made in Britain«*) (Ecotricity, 2015b, str. 1). S koncem zadnjega poslovnega leta je podjetje oskrbovalo z električno energijo ali plinom okoli 150.000 odjemalcev (Ecotricity, 2015a, str. 3).

Ecotricity je ustanovil Dale Vince, ki je bil od 15. leta, ko je prekinil šolanje, potujoči hipi. Ko se je odločil ustaliti v odsluženem vojaškem tovornjaku, parkiranem na hribu v okolici Stroud-a, je za napajanje svojega doma postavil manjšo vetrnico – in prišel na idejo, da bi se ukvarjal z gradnjo vetrnih elektrarn. Lotil se je učenja o velikih vetrnih turbinah, leta 1995 je ustanovil podjetje, leto pozneje pa je že prodajal elektriko iz prve vetrne elektrarne (McClymont, 2007).

Podjetje danes prodaja energijo iz lastnih vetrnih in sončnih elektrarn, preprodaja zeleno energijo in, kakor ga imenuje, »zeleni plin« (ki ni pridobljen po postopku razbijanja (angl. *fracking-a*)). Podjetje investira v različne projekte, skladne s filozofijo podjetja in lastnika, recimo v razvoj elektrarn na plimovanje, v lasti pa ima tudi prvi veganski nogometni klub na svetu. V naslednjih letih namerava v bližini Stroud-a razviti na 40 hektarjih eko-tehnološki športni park z velikim stadionom za svoj nogometni klub, ki bo ustvaril do 4.000 novih delovnih mest.

Rast prodaje in števila zaposlenih v podjetju v poslovnih letih od 2010 do 2014 prikazuje Slika 10.

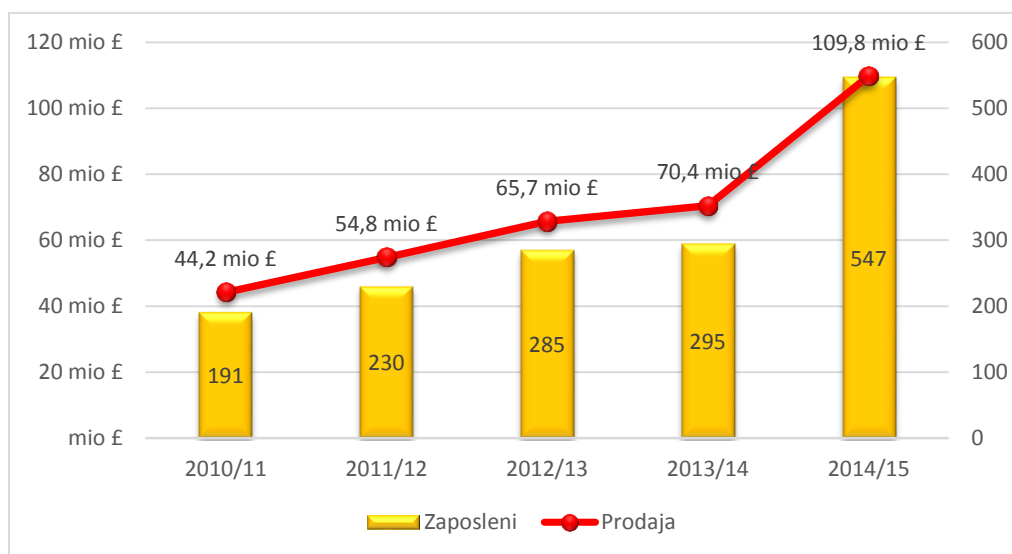
V nadaljevanju opišem dva primera inoviranja poslovnega modela podjetja Ecotricity z uporabo platna poslovnega modela.

6.1.2 Platno poslovnega modela: Ecotricity cilja poslovne uporabnike

Ecotricity se je odločil, da cilja nov segment kupcev – poslovne uporabnike (*»business«*). Poslovni uporabniki so bili sicer že prej med strankami Ecotricity-ja, vendar niso bili prav

ciljan segment kupcev, kar se kaže tudi v številkah. Razmerje med številom podjetij in številom gospodinjstev je v Združenem kraljestvu 1:5 (5,4 milijonov podjetij glede na 27 milijonov gospodinjstev) (Office for National Statistics, 2016 in Rhodes, 2015), medtem ko je bilo marca 2014 razmerje med poslovnimi in zasebnimi odjemalci Ecotricity-ja okoli 1:30 (okoli 3.000 poslovnih uporabnikov od skupaj v marcu 2014 doseženega 100.000-ega naročnika).

Slika 10: Prodaja (v milijonih GBP) in število zaposlenih v podjetju Ecotricity Group Ltd v poslovnih letih 2010–2014



Vir: Ecotricity Group Ltd, Directors' report and financial statements, 2012, str. 3, 17; Ecotricity Group Ltd, Annual report and consolidated financial statements 2014, str. 1, 16; Ecotricity Group Ltd, Annual report and consolidated financial statements 2015b, str. 1, 16.

Na podlagi izkušenj z nekaj poslovnimi uporabniki je bilo presojeno, da obstaja tržni potencial tudi v tem segmentu, k čimer pripomorejo tako vedno bolj konkurenčne cene zelene energije glede na tradicionalne vire energije, kot tudi trend povečevanja družbene odgovornosti podjetij.

Bistvene spremembe v poslovnem modelu z uvedbo novega ciljanega segmenta kupcev prikazuje Slika 11.

Podjetje se je odločilo ciljati na vse zaznane podsegmente poslovnih uporabnikov, tj. MSP-je (mikro, majhna in srednja podjetja), kot tudi velika podjetja, ki potrebujejo priklop energije na eni lokaciji ali več lokacijah. Poseben segment so še razvijalci nepremičninskih lokacij (angl. »developers«), ki izražajo potrebo po priklopu energije v stanovanjske objekte novozgrajenih naselij.

Slika 11: Platno poslovnega modela: Ecotricity Group Ltd cilja poslovne uporabnike

 Ključni partnerji	 Ključne aktivnosti	 Ponudba vrednosti	 Odnosi s kupci	 Segmenti kupcev
Obstoječi: Zunanji Salesforce CRM razvijalec	Novo: Izdajanje ponudb iz Salesforce CRM Procesiranje prejetih pogodb v Salesforce CRM Elektronska zaključitev in registracija energetskih računov v Salesforce CRM in SAP Poročanje iz Salesforce CRM Zavrnitev preklopa stranke podprta v Salesforce CRM	Obstoječi: Zelena (družbeno odgovorna) električna energija Zeleni plin Vetrna elektrarna pri stranki (<i>On-site Wind Energy</i>) Novi priklopi (razvoj novih nepremičninskih lokacij)	Obstoječi: Prikllop (<i>Switching</i>) Branje števca (<i>Metering</i>) Zaračunavanje (<i>Billing</i>) Plačila (<i>Payment</i>) Sprememba najemnika (<i>Change of tenancy</i>) Ohranjanje stranke (<i>Customer retention</i>)	Novo: Poslovni uporabniki: -MSP (majhna in srednja podjetja) -Velika - ena lokacija, -Velika - več lokacij, -Nepremičnine - razvoj novih lokacij
	 Ključni viri Novo: Prenos dela aktivnosti iz podpore poslovnim uporabnikom (razbremenitev) v prodajo. Zaposlitev 3 novih ljudi za poprodajno podporo v prodaji. Obstoječi: Salesforce CRM, SAP, drugi sistemi		 Kanali Novo: Integracija e-poštnega kanala v CRM sistem Večji poudarek na osebnem trženju »ena na ena«	
 Stroškovna struktura Novo: Poslovni uporabniki so tipično večji uporabniki, kjer se dosega nižje bruto marže in po drugi strani večje ekonomije obsega.	 Tokovi prihodkov Obstoječi: Prihodki iz prodaje elektrike Prihodki iz prodaje plina Prihodki iz on-site elektram			
 Družbeni in okoljski stroški	 Družbene in okoljske koristi Novo: Vključitev tudi podjetij (kjer je običajno večji poudarek na minimizaciji stroškov) med uporabnike zelene energije.			

Za osvojitve tega novo ciljanega segmenta strank pa ni bilo dovolj samo bolj intenzivno trženje ponudbe storitev Ecotricity-ja temu segmentu, ampak je terjalo spremembe v več

vidikih poslovanja. Podjetje je za izboljšanje prodaje v tem segmentu moralo spremeniti tudi procese, organizacijo itd.

V segmentu ključnih aktivnosti je bilo za učinkovito trženje poslovnim uporabnikom potrebno na novo razmisliti in vzpostaviti poslovne procese od trženja do registracije energetskih računov v sistemu podjetja z uporabo informacijske podpore. Do tedaj so poslovni procesi temeljili na ročnem, papirnatem izvajanju aktivnosti, in posledično je bilo mogoče sprocesirati omejeno (manjše) število novo pridobljenih strank. Od novih informacijsko podprtih procesov se je pričakoval bistven porast novo pridobljenih poslovnih strank.

Podjetje je iskalo celovito rešitev za podporo poslovnim procesom za poslovne uporabnike, ki bi bila hkrati čimbolj intuitivna za prodajno osebje. Za rešitev je uporabilo kombinacijo standardne CRM rešitve Salesforce, del specifične rešitve je bilo razvite posebej za Ecotricity s strani zunanjega partnerja – razvijalca Salesforce CRM. Slednji podjetju nudi vzporedno razvojno podporo skozi ves čas izvajanja ne samo procesov vezanih na poslovne uporabnike, ampak tudi na gospodinjstva.

Podjetje je ročno izdajanje ponudb poslovnim uporabnikom nadomestilo z izdajanjem ponudb iz CRM sistema Salesforce. Izdajanje ponudb je sedaj hitrejše, saj rešitev v ozadju uporablja kompleksno tabelo parametrov za avtomatski izračun cen na eni ali več lokacijah priključkov; ročno izračunavanje cen tako ni več potrebno. Prodajni svetovalec lahko izbira med več predlogami ponudbe, odvisno ali gre za priključke električne energije ali plina, ali za kombinacijo obeh. Za komunikacijo s stranko je na voljo vrsta e-poštnih predlog z avtomatskim zajemom in izračunom predhodno vnešenih podatkov. Na zahtevo stranke je mogoče enostavno spreminjanje ponudbe na podlagi že obstoječih podatkov v sistemu; večkratno izpolnjevanje istih podatkov ponudbe ni več potrebno.

Za pripravo ponudbe razvijalcem nepremičninskih lokacij (angl. »*developers*«) za storitev novih priključkov (angl. »*new connections*«), ki lahko vključuje tudi več 10 ali 100 novih priključkov, vnašanje vseh energetskih priključkov v Salesforce CRM ni potrebno, saj bi bilo to za prodajnega svetovalca zamudno opravilo. Priključke na lokaciji in druge podatke navede po hitrejšem postopku v posebej pripravljeno Excelovo predlogo. Excel-ovo datoteko s podatki s klikom na gumb uvozi v Salesforce CRM, tam pa se na podlagi uvoženih podatkov avtomatsko ustvarijo zapisi; možno je natisniti ponudbo. Nadaljnji postopki obdelave so enaki kot veljajo za običajne ponudbe.

Ko prejeta podpisana pogodba prispe v Ecotricity, jo prodajni svetovalec nadalje obdela. Namesto ročnega procesiranja pogodb, to sedaj poteka v Salesforce CRM. Prodajni svetovalec uporabi in preveri predhodno že obstoječe podatke ponudbe ter dopolni vse ostale manjkajoče parametre (na primer podatke o tarifah, podatke o plačilu).

Ko je pogodba preverjena in procesirana, jo prodajni svetovalec potrdi in tako preide v proces zaključitve v Salesforce CRM, in hkrati v proces registracije energetskega računa (angl. »*energy account*«) v SAP. Prenos podatkov za namen registracije energetskega računa v SAP poteka na podlagi posebej pripravljenega poročila v Salesforce CRM in izvoza v SAP s pomočjo vmesnika Winshuttle.

Dokument pogodbe skozi vse faze spreminja svoj status. Status se prav tako spreminja posameznim energetskega priključkom, dokler ne preidejo v fazo zaključka, ko ob registraciji v SAP pridobijo svoj energetski račun in so pripravljeni za priklop. Spremljanje statusa, tj. v kateri fazi se nahajajo ponudbe oziroma pogodbe, je enostavno in transparentno, podatki so točni.

Kadar stari operater zavrne odklop stranke (tj. prehod stranke k Ecotricity-ju) iz kakršnegakoli razloga (na primer, stranka nima poravnanih plačilnih obveznosti) se sproži proces zavrnitve priklopa stranke. Status zavrnjenega energetskega priključka (to je lahko eden ali več priključkov na eni sami pogodbi) se prepiše iz SAP v Salesforce CRM, kar omogoči, da ga prodajni svetovalec prevzame nazaj v obdelavo (sproži se ponoven proces od informiranja stranke do ponovne registracije priključka, pri čemer je lahko število ciklov, ko se zgodi zavrnitev pri starem operaterju, neomejeno). Posamični energetski priključek je v Salesforce CRM kontroliran z ustreznimi statusi, dokler ni potrjena njegova registracija v SAP, oziroma izveden uspešen priklop.

Vzporedno s tem je bila posebej za poslovne uporabnike razvita integracija Salesforce CRM s SAP, pri čemer se v SAP na podlagi vnešenih podatkov o kupcu ustvari zapis poslovnega partnerja, ob tem pa se v Salesforce CRM prepiše številka poslovnega partnerja iz SAP. Vzpostavljena je tudi obratna sinhronizacija vrste drugih podatkov iz SAP v Salesforce CRM, kar pa je že tema drugih poslovnih procesov.

Za oddelek prodaje je bilo v Salesforce CRM vzpostavljeno poročanje na skupnem nivoju in individualno za posameznega prodajnega svetovalca. Poročila v numerični in grafični obliki prikazujejo uspešnost in učinkovitost prodaje. Poročila je mogoče kreirati enostavno in hitro. Pred vzpostavitvijo procesov v Salesforce CRM je bilo poročanje ročno, z beleženjem prodajnih parametrov na papir. Podatki o prodaji so sedaj točni, energetski priključki se ne upoštevajo kot prodani, dokler so zavrnjeni s strani starega operaterja, tako da se pri izračunu plač pravilno upošteva motivacijski dodatek prodajnim svetovalcem.

V teku je implementacija podpore v Salesforce CRM še za druge procese prodaje in poprodaje poslovnim uporabnikom, ki v ponudbi pokrivajo drugačne tarife in se izračunavajo drugače (upoštevajo in preverjajo se drugi parametri).

Trženje poteka skozi vse običajne kanale. Večji je poudarek na direktnem trženju (podjetja se kontaktira neposredno ena-na-ena), vendar prav novi kanal ni potreben. Produkt sam po sebi očitno ni bil dovolj za konkurenčnost na trgu – treba je bilo izboljšati poslovni proces z integracijo e-poštnega kanala v sistem Salesforce CRM. Pri tem se za kontakt s kupci namesto generičnega e-poštnega naslova podjetja uporablja individualne e-poštne naslove posameznih prodajnih svetovalcev. To pomeni, da se e-poštna korespondenca med stranko in prodajnim svetovalcem avtomatsko, a kontrolirano, s klikom na potrditev, arhivira v Salesforce CRM. S tem je bilo omogočeno, da komunikacija s stranko ni ostala vidna le v individualnem e-poštnem arhivu prodajnega svetovalca, temveč se je arhivirala na centralni CRM sistem in bila tako dosegljiva tudi drugim sodelavcem za nadaljnje aktivnosti s stranko.

Od implementacije procesov za poslovne uporabnike v Salesforce CRM v lanskem letu, so rezultati prodaje bistveno narasli in bodo še naraščali, ko bo krog podprtja vseh prodajnih in poprodajnih procesov s sistemom CRM sklenjen. Obvladovanje velikega števila poslovnih uporabnikov in energetske priključke v centralnem sistemu CRM je sedaj lažje in bolj pregledno, manj je napak, vsi podatki o stranki so dosegljivi vsem sodelavcem v oddelku (na primer, če je sodelavec odsoten, lahko podpora določeni stranki nudi drug sodelavec). Prodajni svetovalci z veseljem uporabljajo Salesforce CRM in prodajnemu procesu prilagojene intuitivne vmesnike. Poročilni sistem omogoča podatke, na katere se lahko vsi v prodajnem oddelku zaneajo. Integracija Salesforce CRM s SAP omogoča, da so podatki v enem ali drugem sistemu točni, a tudi na tem področju so še priložnosti za razširitve in izboljšave.

Na podlagi sprememb v procesih je bilo potrebno spremeniti tudi organizacijo. Oddelek poslovnega servisa se je želel razbremeniti aktivnosti, ki tečejo od prodaje do registracije računa, da bi se lahko osredotočil izključno na izvajanje podpore poslovnim strankam. Zato je te dodatne naloge prevzel oddelek prodaje poslovnim uporabnikom. Ker se je s tem obseg nalog za oddelek prodaje povečal, prav tako tudi obseg realizirane prodaje, so v oddelku zaposlili 3 nove ljudi za poprodajno podporo v prodaji.

Poleg zaposlenih podjetje razpolaga še z drugimi obstoječimi ključnimi viri, ki se uporabljajo pri ciljanju poslovnih uporabnikov: Salesforce CRM, SAP in drugi sistemi.

Nov produkt, na kar bi najprej pomislili, niti ni bil zaznan kot potreben. Podjetje prodaja obstoječa produkta, to sta zelena električna energija, pridobljena iz obnovljivih virov (iz vetrnih in sončnih elektrarn), in zeleni plin, pridobljen brez postopka razbijanja (angl.

fracking-a⁵). Z nakupom zelene elektrike in zelenega plina podjetje pridobi ali izboljša status družbeno odgovornega podjetja in prispeva k skrbi za naravno in družbeno okolje.

Podjetje se lahko odloči tudi za postavitev elektrarne na svoji lokaciji, za cenovno bolj ugodno tarifo. S tem prav tako doseže zmanjšanje svojega ogljičnega odtisa in izboljšanje nivoja družbene odgovornosti in v nekaterih primerih tudi zmanjšanje stroškov ali prihodke iz naslova emisijskih kuponov.

Podjetje ponuja storitev novih priklopov (angl. »*new connections*«) razvijalcem nepremičninskih lokacij (angl. »*developers*«) za priklop energije v stanovanjske objekte novozgrajenih naselij. Ena tovrstna ponudba lahko vključuje tudi več 10 ali 100 novih priključkov.

Obvladovanje odnosov s kupci – poslovnimi uporabniki se ne razlikuje bistveno od obvladovanja odnosov z gospodinjstvi. Stranka in Ecotricity stopita v proces prodaje v interakcijo večkrat, vse do priklopa (angl. *switching*). Sledi periodično branje in poročanje števca (angl. *metering*) in zaračunavanje (angl. *billing*). Stranka stopi v stik z Ecotricity-jem periodično ob plačilu računa, ali kadar se na lokaciji priklopa zamenja najemnik (angl. *change of tenancy*) – slednje se v Združenem kraljestvu dogaja zelo pogosto, saj je nepremičninski trg zelo dinamičen. V primeru, da stranka želi oditi in zamenjati dobavitelja energije iz kakršnegakoli razloga (na primer, zaradi previsoke cene, nezadovoljstva s kvaliteto storitve ali podpore itd.), se jo nagovori in poskuša obdržati (angl. *customer retention*).

Z vidika stroškov pomenijo poslovni uporabniki tipično večje uporabnike, kjer se dosega nižje bruto marže, a po drugi strani tudi večje ekonomije obsega.

Stroške vzpostavitve novih procesov za prodajo poslovnim uporabnikom predstavljajo licence Salesforce CRM (9) in stroški razvoja specifičnih funkcionalnosti s strani zunanjega partnerja – razvijalca Salesforce CRM.

Vrste prihodkovnih tokov poslovnega modela se ne spremenijo. Z rastjo prodaje poslovnim uporabnikom se poveča višina prihodkov podjetju.

Poslovni model je naravnano okolju prijazno, saj podjetjem ponuja zeleno energijo in jih tako uvršča med družbeno odgovorna in okolju prijazna podjetja. Podjetja, ki postanejo kupci

⁵ »Fracking«, oziroma hidravlično drobljenje (angl. »*hydraulic fracturing*«), je tehnika pridobivanja plina ali nafte iz kamnine pod površjem z vbrizgavanjem vode pod visokim tlakom (Department of Energy & Climate Change, 2016).

Ecotricity-ja, tako ne minimizirajo stroškov na račun uporabe tradicionalne (cenejše) električne energije, ampak so za zeleno energijo pripravljena plačati več.

Največ napora in stroškov pri implementaciji tega poslovnega modela predstavljajo novo vzpostavljeni poslovni procesi za prodajo poslovnim uporabnikom. Procesov ni bilo enostavno spremeniti. Oddelek je poskušal vpeljati nove procese že pred leti, a brez uspeha. Največ časa je zahtevalo samo načrtovanje poslovnih procesov. Treba je bilo na novo razmisliti potek procesov in način implementacije rešitve za podporo procesov v Salesforce CRM in pri tem ves čas gledati korake naprej, da je rešitev zadostila procesom, ki so sledili. Pri projektu so sodelovali predstavniki oddelka prodaje poslovnim uporabnikom, skrbnik sistema Salesforce CRM ter zunanje razvojno podjetje. Implementacija je potekala večfazno glede na prioritete potrebe in je trajala vsega skupaj pol leta. Istočasno je bilo treba v nove procese in postopke z uporabo Salesforce CRM uvesti celotno ekipo prodaje poslovnim uporabnikom, kamor so vključeni tudi administratorji v poprodajni podpori, ki skrbijo za procesiranje in registriranje energetskega računa do faze priklopa energije pri stranki. Tudi to je zahtevalo svoj čas. Ključni stroški implementacije so bili stroški razvoja in stroški internih virov. Končna rešitev je bistveno izpolnila zahteve oddelka prodaje poslovnim uporabnikom, ki rešitev uporablja z veseljem. Poskrbljeno je za interno podporo uporabnikom, kakor tudi za zunanjo podporo s strani razvojnega podjetja. V prihodnosti bo sledila vzpostavitev še drugih za sedaj manjkajočih poslovnih procesov za podporo prodaji poslovnim uporabnikom.

Pozitivno je tudi to, da odpora do sprememb s strani zaposlenih ni bilo. Slednji so imeli željo spremeniti način dela (proces), in so pri tem konstruktivno sodelovali. Zaposleni so tudi sicer naravnani h kontinuiranemu inoviranju in izboljševanju poslovanja in procesov, to pa podjetju omogoča, da izjemno hitro raste.

6.1.3 Platno poslovnega modela: Ecotricity zaračunava električno avtocesto

Električna avtocesta (»Electric Highway«) podjetja Ecotricity je prvo in največje omrežje polnilnih postaj z elektriko za električne avtomobile v Združenem kraljestvu in v Evropi. Poslanstvo podjetja na tem področju je lastnikom električnih avtomobilov olajšati dolga potovanja, saj je statistika pokazala, da slednja voznikom predstavljajo večji problem kot pa krajša potovanja (na primer manj kot 20 milj⁶ dnevno). Poleg omrežja na avtocestah imajo nameščene polnilne postaje še v trgovskih centrih IKEA ter nekaterih letališčih. Podjetje mrežo polnilnih postaj ves čas širi. Polnilne postaje pa voznikom na daljših potovanjih ne

⁶ 1 milja je 1.609 metrov.

nudijo samo udobja. Poleg tega ponujajo izključno zeleno elektriko, s katero ekološko ozaveščeni lastniki lahko napolnijo svoje zelene električne avtomobile (Ecotricity, 2016).

Uporaba polnilnih postaj na električni avtocesti Ecotricity je za lastnike električnih avtomobilov trenutno še brezplačna. Vse kar mora lastnik narediti je, da registrira svoj električni avtomobil na spletni strani podjetja in s tem pridobi kartico, ki omogoča polnjenje avtomobila na katerikoli polnilni postaji električne avtoceste. Slednje pa se bo v bližnji prihodnosti spremenilo, saj se je podjetje odločilo, da bo del prihodkov ustvarjalo tudi iz naslova uporabe električne avtoceste in lastnikom električnih avtomobilov pričelo zaračunavati elektriko. S tem bo pridobilo več finančnih sredstev za okoljske naložbe podjetja in t.i. zelene projekte. Podjetje razmišlja o dveh možnih načinih zaračunavanja elektrike – glede na porabo ali pa pavšalno z letno članarino.

Podjetje v tem trenutku še nima vzpostavljenih vseh pogojev, da bi lahko pričelo zaračunavati elektriko na polnilnih postajah. Trenutno še vzpostavlja vso potrebno tehnologijo, ki bo učinkovito podprla oddaljen nadzor nad električnimi polnilnimi postajami na električni avtocesti in omogočala proces zaračunavanja elektrike po porabi ter s tem povezane podporne procese, kot so obravnavanje reklamacij ter oddaljeno nudenje podpore uporabnikom na kraju polnjenja. Slednji proces se v primeru tehničnih težav strank s polnilnimi postajami že izvaja, vendar s tehničnega vidika ni dovolj učinkovito podprt. Ker električni avtomobili in vse, kar to potegne za sabo, v svetu predstavljajo novo in še nerazvito področje, je na trgu mogoče najti le redke tehnologije, ki zmorejo podpreti omenjene procese. Podjetje je na trgu našlo le eno tehnološko rešitev, ki bo lahko v celoti podprla procese in visokotelečne cilje podjetja. Vse procese bo potrebno z uporabo novo vzpostavljene tehnologije vzpostaviti na novo. Dokler podjetje tega nima, tudi ne more začeti zaračunavati.

Podjetje bo zaračunavalo elektriko obstoječim in novim uporabnikom električnih polnilnih postaj. S tem se bodo ojačale aktivnosti v zvezi z odnosi s kupci. Podjetje bo stopilo v stik s kupcem ne več samo ob registraciji električnega avtomobila, ob polnjenju na polnilnih postajah in ob morebitnem nudenju podpore v primeru tehničnih težav, ampak tudi v procesu zaračunavanja, plačevanja ter morebitnih reklamacijah. Tu je še trženje, ki se bo prav tako okrepilo.

Z vidika stroškov lahko predvidevamo, da se bodo povečali predvsem režijski stroški: zaračunavanje, nudenje podpore strankam, trženje. Del stroškov bo predstavljala amortizacija in vzdrževanje namenskega informacijskega sistema.

Vpliv odločitve o uvedbi novega prihodkovnega toka (tj. zaračunavanje električne energije lastnikom električnih avtomobilov) na poslovni model podjetja prikazuje Slika 12.

Slika 12: Platno poslovnega modela: Ecotricity Group Ltd zaračunava električno avtocesto

 Ključni partnerji Obstoječi: Avtocestna postajališča Trgovine Letališča itd.	 Ključne aktivnosti Novo: Oddaljen nadzor električnih polnilnih postaj na električni avtocesti Zaračunavanje Obstoječi: Vzdrževanje električne avtoceste  Ključni viri Obstoječi: Električna avtocesta s polnilnimi postajami (vključujoč trgovine, letališča, itd.) Novo: Informacijski sistem za oddaljen nadzor polnilnih postaj	 Ponudba vrednosti Obstoječi: Elektrika na avtocestah in parkirnih mestih (udobje) (<i>Electric Highway</i>) Zelena elektrika za zelene avtomobile (ekološkost, družbena odgovornost)	 Odnosi s kupci Obstoječi: Registracija električnega avtomobila za brezplačno kartico za električno avtocesto Polnjenje na polnilnih postajah Podpora uporabnikom Novo: Zaračunavanje Plačevanje  Kanali Obstoječi: Registracijski obrazec na spletni strani podjetja	 Segmenti kupcev Obstoječi: Lastniki električnih avtomobilov
 Stroškovna struktura Novo: Več režijskih stroškov (zaračunavanje, trženje, podpora)		 Tokovi prihodkov Novo: Prihodki iz uporabe električne avtoceste		
 Družbeni in okoljski stroški		 Družbene in okoljske koristi Novo: Več denarja za okoljske naložbe podjetja		

6.2 Primer inoviranja poslovnega modela podjetja RLS merilna tehnika d.o.o.

6.2.1 Predstavitev podjetja RLS merilna tehnika d.o.o.

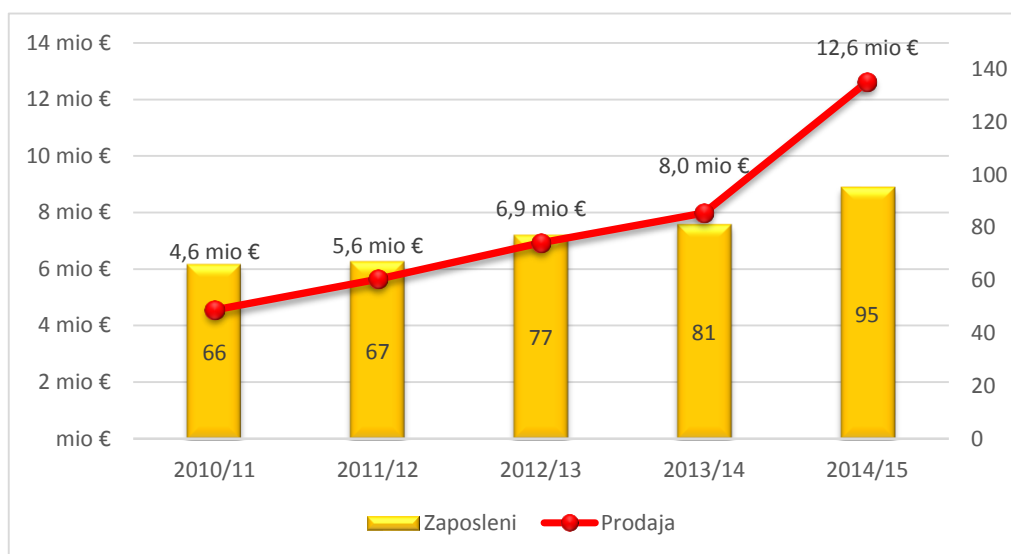
RLS merilna tehnika d.o.o. (v nadaljevanju RLS) se ukvarja predvsem z razvojem, proizvodnjo in trženjem magnetnih enkoderjev. Enkoder, oziroma dajalnik, je naprava, ki meri premik oziroma pozicijo objekta in daje o tem električno informacijo. Takšne naprave

so uporabne tam, kjer potrebujemo informacijo o poziciji v električni obliki – na primer v računalniško nadzorovanih obdelovalnih strojih (na primer za pozicijo orodja), v robotih (na primer za pozicijo prsta), v sončnih termo-elektrarnah (na primer za usmerjenost zrcal), v nadzornih kamerah (za usmerjenost kamere) itd.

Podjetje in njen ustanovitelj in direktor Janez Novak sta v zadnjem času prejela več nagrad za dosežene uspehe. Podjetje je bilo imenovano za Zlato Gazelo 2015 (Petkovšek-Štakul, 2015), bilo je finalist izbora najboljšega zaposlovalca Zlata Nit 2014 (Dnevnik, 2014, str. 6), direktor pa je prejel priznanje Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke 2013 (Gospodarska zbornica Slovenije, 2016) in priznanje Managerski izziv 2015 (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2015).

Poslovno leto, ki se je končalo 30. junija 2015, je podjetje zaključilo z 12,6 milijoni eurov (v nadaljevanju EUR) čistih prihodkov iz prodaje in s 95 zaposlenimi. Rast prodaje in števila zaposlenih v poslovnih letih 2011–2015 prikazuje Slika 13.

Slika 13: Čisti prihodki iz prodaje (v milijonih EUR) ter število zaposlenih v podjetju RLS merilna tehnika d.o.o., v poslovnih letih 2011–2015



Vir: RLS merilna tehnika d.o.o., *Letno poročilo z računovodskim poročilom za poslovno leto 2011/2012*, str. 3; RLS merilna tehnika d.o.o., *Letno poročilo z računovodskim poročilom za poslovno leto 2012/2013*, str. 3; RLS merilna tehnika d.o.o., *Letno poročilo 2014/15*, str. 8, str. 9.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1989 in se je sprva ukvarjalo z zelo širokim področjem merilne tehnike in se je lotevalo različnih projektov po naročilu. Ključen za razvoj podjetja v smeri osredotočenja na današnjo dejavnost je bil projekt razvoja inovativnega načina zaznavanja zasuka na magnetnem principu. Inovacija je pritegnila zanimanje britanskega

podjetja Renishaw plc, enega od vodilnih na področju merilne tehnike. Leta 2000 je bil dogovorjen lastniški vstop Renishaw plc v podjetje, z dokapitalizacijo.

6.2.2 Platno poslovnega modela: RLS – razvoj novega izdelka (Projekt AMS-P)

S strani države in EU sofinancirani projekt AMS-P (»absolutni merilni sistemi pozicije«), ki se je odvijal od aprila 2009 do decembra 2011, je primer projekta, ki je bil v osnovi projekt razvoja novega izdelka, vendar je vplival širše na poslovni model podjetja.

Podjetje se je odločilo, da izkoristi priložnost za razvoj nove generacije izdelkov, ki jo je nudilo sofinanciranje. Celoten razvoj je stal okoli 3 milijone EUR in trajal tri leta. Takrat podjetje s slabimi tremi milijoni EUR prometa in nekaj deset tisoč EUR letnega dobička bi sicer kaj takega težko izvedlo.

Neposredni rezultat projekta so bili izdelki, ki s svojimi karakteristikami pomenijo novo dodano vrednost tako za obstoječe kot za nove tržne segmente. Sama tehnična vsebina izdelkov ni bistvena za temo tega magistrskega dela, pomemben je njihov vpliv na poslovni model podjetja – zato naj brez daljše razlage le naštejemo nekaj teh prednosti oziroma dodanih vrednosti za kupca. Osnovna prednost glede na obstoječe izdelke podjetja je, da novi senzorji oziroma enkoderji dajejo absolutno pozicijo (ne le inkrementalne) – po domače povedano, enkoder ne šteje le koliko črtic od »doma« je, ampak ve v vsakem trenutku, kje je, tudi če se prebudi (ob vklopu napajanja ali po nenačrtovanem izpadu) daleč od doma. To je pomembno recimo v medicinskih napravah ali v letalstvu, kjer je koristno, če je stanje sistema na voljo takoj po izpadu, brez zamudnega ali celo nevarnega resetiranja v izhodiščno lego. Lažje razumljiva prednost je miniaturizacija – novi dimenzijsko manjši izdelki omogočajo absolutno merjenje tam, kjer je na voljo manj prostora, ali kjer je pomembna teža. Novi izdelki so tudi energetsko manj potratni.

Na podlagi dodane vrednosti za kupca, omogočajo novi izdelki doseganje višjih marž, bistveno pa je, da so rešitve, ki to dosegajo, tudi zaščitene pred konkurenco – podjetje je, za razliko od prejšnje generacije izdelkov, namenilo posebno pozornost varovanju intelektualne lastnine in je tekom projekta vložilo 7 patentnih prijav, 6 od teh mednarodnih. Bolj aktiven pristop k varovanju intelektualnega premoženja je zavzelo tudi v fazi komercializacije in zavarovalo 3 blagovne znamke novih izdelkov. Pri tem je sodelovalo s patentno pisarno polovičnega lastnika Renishaw plc.

Novi izdelki spreminjajo tudi stroškovno strukturo, saj je njihov proizvodni proces bolj kapitalsko intenziven – podjetje se je s postavitvijo prototipne proizvodnje v okviru projekta AMS-P povzpelo na nov tehnološki nivo z nakupom vrste opreme za kvalitetno in ekonomično izdelavo izdelkov, med drugim je zgradilo t.i. čiste prostore. Podjetje se je med projektom preselilo na novo lokacijo in zgradilo novo poslovno stavbo, sicer ne bi bilo

prostora za vso opremo. Večjo kapitalsko intenzivnost kaže strošek amortizacije – ta se je iz višine 77.860 EUR v letu 2009/10 (RLS, 2010) povzpел na 440.674 EUR v letu 2011/12 (od tega 250.962 EUR amortizacije naprav in opreme) (RLS, 2012).

Podjetje je s projektom moralo osvojiti vrsto novih proizvodjalnih tehnologij, spremenili so se postopki testiranja, zagotavljanja kakovosti, spremenila so se tudi razmerja v celotni dobavni verigi (nekateri aktivnosti so bile ponotranjenje, zahteve do dobaviteljev so se spremenile).

Vendar vpliv na procese ni bil omejen le na procese neposredno povezane s tokom materiala, ampak so se morale prilagoditi tudi režijske službe. Kljub 1,5-milijonski subvenciji je moralo podjetje zagotoviti drugo polovico financiranja in zelo natančno obvladovati denarni tok, ko so investicije v razvoj, novo stavbo in naraščanje obsega poslovanja daleč presegale denarni tok ustvarjen iz tekočega poslovanja. Pridobiti je bilo treba zaupanje bank v napovedi poslovanja, ki so še posebej v takratnih pokriznih časih, oziroma še vedno kriznih za Slovenijo, zdele z visokimi dvoštevilčnimi letnimi rastmi poslovanja, vredne vsaj temeljitega dvoma. Tako za notranje odločanje v denarno napetih časih kot za zagotovitev zaupanja posojilodajalcev, je bil vzpostavljen sistem rednega mesečnega in po potrebi pogostejšega spremljanja finančnega stanja in posodabljanja napovedi poslovanja. Vodstvo se je najmanj mesečno sestalo, da pregleda preteklo poslovanje in posodobi prihodnje napovedi.

Projekt je pomembno vplival tudi na zunanje sodelovanje podjetja z inštitucijami znanja. Podjetje je imelo dolgo in uspešno zgodovino sodelovanja s Fakulteto za elektrotehniko v Ljubljani, ki je najbližje panogi podjetja in stroki direktorja. S projektom je podjetje vstopilo v intenzivno razvojno sodelovanje tudi s Fakulteto za strojništvo v Ljubljani ter z Inštitut za kovinske materiale in tehnologije. Na podlagi dobrih izkušenj se je kasneje sodelovanje nadaljevalo in razširilo na druga področja, podjetje pa se je lotilo navezovanja stika za prihodnje sodelovanje tudi z drugimi evropskimi inštituti. Vpliv projekta na poslovni model podjetja je povzet na Sliki 14.

Gre za primer uvedbe novega izdelka, ki pa je za optimizacijo izplena le-tega terjala spremembe na skoraj vseh področjih poslovanja in na koncu pravzaprav preoblikovala podjetje, ki je danes visoko profitabilno, visoko produktivno z dodano vrednostjo na zaposlenega 85.941 EUR (RLS, 2015, str. 5) (v poslovnem letu 2008/09 29.754 EUR (RLS, 2016)) in z boljše dolgoročneje zavarovano svojo intelektualno lastnino in konkurenčno prednostjo.

Zgodba bi se lahko končala popolnoma drugače, če bi se podjetje lotilo razvoja teh novih izdelkov z novimi izdelki kot edinim ciljem projekta, ob ohranitvi ostalih elementov poslovnega modela. Najverjetneje projekt ne bi niti uspel, če pa bi že, pa bi se lahko ponovila

zgodba s prejšnjo generacijo izdelkov, ko je s kopiranjem inovacije imel več koristi njihov avstrijski konkurent, ki je bil še bolj uspešen v njeni eksploataciji, kot pa podjetje samo.

Slika 14: Platno poslovnega modela: RLS merilna tehnika d.o.o. – razvoj novega izdelka (Projekt AMS-P)

 Ključni partnerji Novo: Fakulteta za strojništvo Inštitut za kovinske materiale in tehnologijo Posojilodajalci (banke, Renishaw) Obstoječi: IDS d.o.o. (načrtovanje integriranih vezij) Patentna pisarna (Renishaw) Tehnološka agencija, Ministrstvo za gospodarstvo, EU (nepovratna sredstva) Izdelovalec integriranih vezij (rezin) Ostali dobavitelji	 Ključne aktivnosti Novo: Novi proizvodjalni postopki/tehnologije Zunanje financiranje Izboljšano: zaščita intelektualne lastnine (patenti, znamke) Finančna informatika Projektno vodenje  Ključni viri Novo: Bolj multidisciplinarna razvojna ekipa Vodja projektov Nepovratna sredstva Posojilodajalci Novi prostori in oprema Obstoječi: Razvojna ekipa	 Ponudba vrednosti Novo: Absolutna pozicija - varnost - robustnost - prihranki časa, energije Miniaturizacija - prihranki prostora, teže, energije - nova področja uporabe Energetska varčnost	 Odnosi s kupci  Kanali Novo: Strokovni prispevki o razvitih inovativnih izdelkih v mednarodnih revijah in na sejnih.	 Segmenti kupcev Novo: Varnostno zahtevnejši (letalstvo, medicina) (Druge še neznane nove možnosti uporabe)
 Stroškovna struktura Novo: Večji delež amortizacije (višji tehnološki nivo, večja avtomatizacija)		 Tokovi prihodkov Novo: Višje marže, dolgoročneje zaščitene		
 Družbeni in okoljski stroški		 Družbene in okoljske koristi Novo: Izdelki prispevajo k varčevanju z materiali in energijo. Omogočajo nove tehnične rešitve v medicini in na drugih področjih izboljšanja kvalitete življenja ter varovanja zdravja in življenj.		

Podjetje je z vrsto komplementarnih sprememb in inovacij na drugih področjih uspelo zagotoviti bolj optimalen izplen novo razvitih izdelkov. Kar je bil verjetno tudi nujen pogoj tako za sam obstanek kot za nadaljnji dolgoročni razvoj in konkurenčnost podjetja.

6.3 Primera inoviranja poslovnega modela podjetja Renishaw plc

6.3.1 Predstavitev podjetja Renishaw plc

Renishaw plc (v nadaljevanju Renishaw) je britansko podjetje, dejavno na področjih merilne tehnike, medicinske tehnike in 3D tiskanja. Podjetje sta leta 1973 ustanovila izumitelj David McMurtry (danes Sir David McMurtry) ter John Deer, ki še danes vodita podjetje in sta njegova pomembna lastnika. Podjetje je vključeno v indeks Londonske borze FTSE 250.

Renishaw razvija, proizvaja in trži širok spekter izdelkov, ki zahtevajo kompetence na področjih merjenja, krmiljenja gibanj, spektroskopije, natančne obdelave materialov ter aditivne proizvodnje (3D tiskanja). Primeri njihovih izdelkov so: merilne glave za obdelovalne stroje, laserski interferometer, medicinski robot, stroj za aditivno proizvodnjo z laserskim nataljevanjem kovin ("3D tiskanje kovin").

Poslovno leto, ki se je končalo junija 2015, so zaključili s 495 milijoni funtov (v nadaljevanju GBP) prometa in s 4.112 zaposlenimi. Slika 15 prikazuje rast prihodkov iz prodaje in števila zaposlenih v poslovnih letih od 2011 do 2015.

6.3.2 Platno poslovnega modela: Renishaw – Centri za rešitve v aditivni proizvodnji

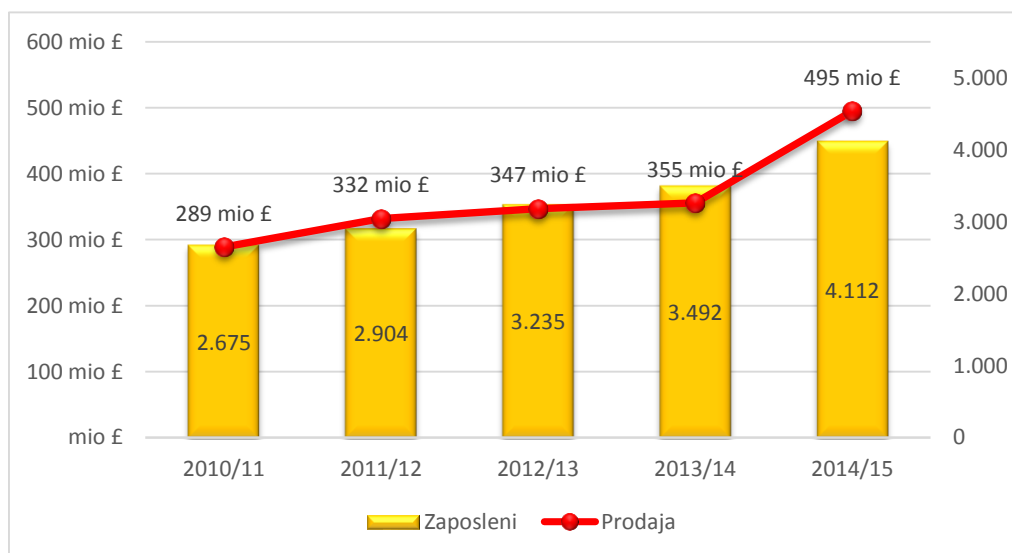
Septembra 2015 je podjetje Renishaw javno objavilo, da začneja z vzpostavljanjem globalne mreže centrov za rešitve v aditivni proizvodnji (*»additive manufacturing solution centres«*, v nadaljevanju »Centri«) (Renishaw plc, 2015b).

Namen teh centrov je olajšati potencialnim uporabnikom tehnologije 3D tiskanja s kovinami vstop na to področje. Ovire, tako za manjša kot tudi za največja podjetja, so namreč še velike, kljub temu da tehnologija ni več neznana – pravzaprav je postala v zadnjih dveh letih že kar razvpita. Oprema za 3D tiskanje kovin (za razliko od 3D tiskanja umetnih mas in drugih nekovinskih materialov) je namreč draga in zahteva specialistična znanja – tako od operaterja stroja, kot od konstrukterja izdelkov, tehnologa itd.

Centri, zamišljeni kot inovativen poslovni model v panogi, bi naj potencialnim uporabnikom omogočili preizkus tehnologije s poskusnim nekajmesečnim najemom proizvodne celice v Centru. Uporabnik najame celico z napravo za 3D tiskanje, tam lahko v zavarovanih prostorih eksperimentira z izdelovanjem svojih najnovejših zamisli, ob tem pa ima ves čas na razpolago osebje Centra za učenje in svetovanje, kako izdelek optimalno zasnovati,

izdelati, nadzorovati kvaliteto in vključiti v čimbolj povezan in avtomatiziran širši proizvodni proces – ter seveda, kako pravilno, varno in ekonomično rokovati s kovinskimi prahi, plini, lasersko napravo itd.

Slika 15: Čisti prihodki iz prodaje (v GBP) in število zaposlenih v podjetju Renishaw plc v poslovnih letih 2011–2015



Vir: Renishaw plc, Annual report and accounts 2012, str. 2, 33; Renishaw plc, Annual report and accounts 2013, str. 2, 5 ; Renishaw plc, Annual report and accounts 2015a, str. 2, 39.

Uporabnik lahko tako z relativno majhnim vložkom in hitro (z intenzivnim učenjem in podporo) preizkusi, ali je tehnologija zanj – v primeru uspešnega preizkusa, ima že stroj, nastavljen za njegove potrebe, izučeno ekipo, in konkreten izdelek.

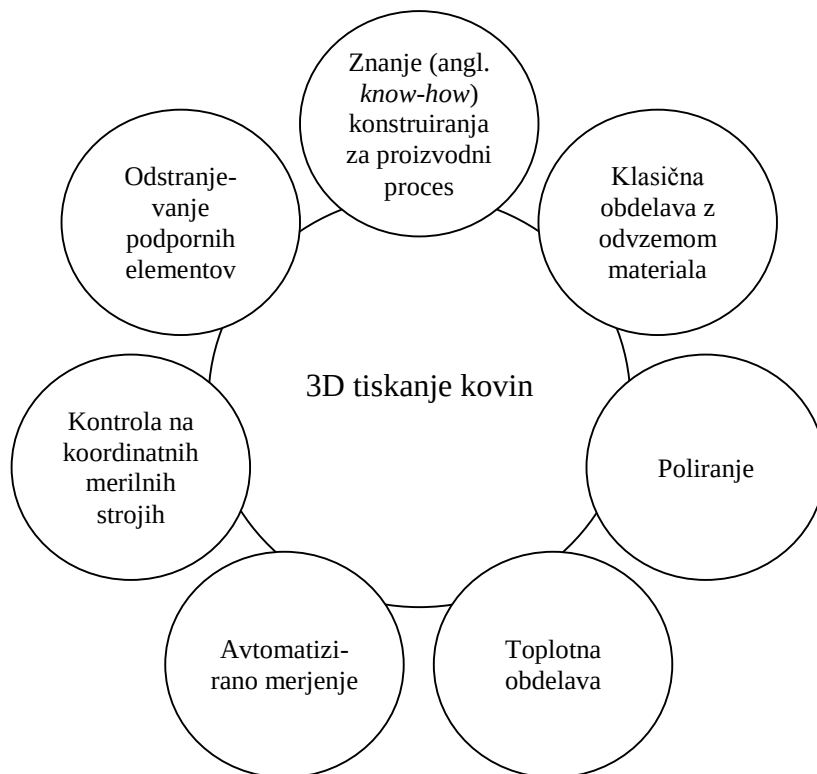
Renishaw meni, da so Centri v panogi inovativna rešitev, ki se bistveno razlikuje recimo od storitev »3D birojev« (3D tiskarn), ali od običajnega najema strojev.

Rešitev zna do določene mere hitro posnemati konkurenca, vendar podjetje verjame, da ima v primerjavi z drugimi proizvajalci strojev za 3D tiskanje kovin težko posnemljive kompetence in izkušnje na področju merilne tehnike, avtomatizacije merjenja v procesu in avtomatizacije proizvodnje od začetka do konca (kot je prikazano na Sliki 16). Stranka bi naj iz Centra (tipična postavitev Centra je prikazana na Sliki 17) odkorakala z izdelano celotno in optimizirano tehnologijo izdelave in kontrole kakovosti izdelka, ne le operacije na 3D tiskalniku.

Če pogledamo Renishaw-jeve centre za rešitve v aditivni proizvodnji z vidika poslovnega modela, bi ga lahko primerjali z ostalimi poslovnimi modeli na trgu s področja 3D tiskanja

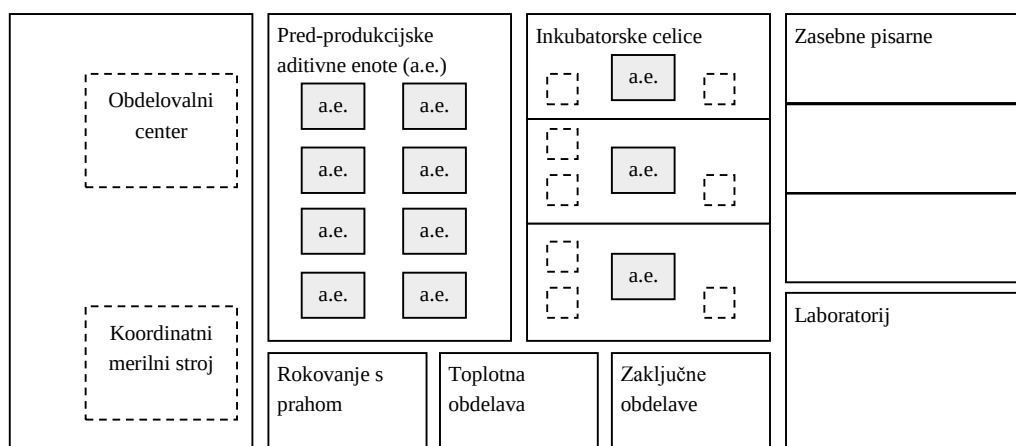
kovin ali drugih materialov. Vendar to ni tema tega magistrskega dela, pogledjmo katera področja tega poslovnega modela so novost za sam Renishaw.

Slika 16: Splet Renishaw-jevih kompetenc, ki dopolnjujejo 3D tiskanje kovin



Vir: Renishaw plc, *Renishaw Solutions Centres for additive manufacturing*, 2015c, str. 4.

Slika 17: Primer postavitve centra za rešitve v aditivni proizvodnji



Vir: Renishaw plc, *Renishaw Solutions Centres for additive manufacturing*, 2015c, str. 3.

S poslovnim modelom Centrov podjetje zasleduje dva glavna cilja:

1. Po eni strani so Centri namenjeni pospeševanju prodaje strojev za 3D tiskanje kovin, s tem da potencialnim strankam znižajo (finančne in časovne) ovire in pospešijo odločitev za uporabo tehnologije 3D tiskanja kovin.
2. Centri pa pomenijo za podjetje tudi nov, drugačen vir prihodkov iz naslova snovanja celovitih rešitev za stranke. Kakor podjetje omenja na več mestih v letnem poročilu 2015 (na primer str. 9), je ena od strateških usmeritev podjetja za prihodnost preobrazba v ponudnika rešitev, ne le izdelkov.

Podjetje zna s Centri doseči tudi segment manjših kupcev, ki bi sicer potrebovali še leta, da bi se odločili za 3D tiskanje kovin – vendar ponudba Centrov ne bo privabila popolnoma novih segmentov kupcev. Centri niso namenjeni strankam, ki sicer nimajo želje po lastnih strojih, in so primerne stranke za t.i. 3D biroje (3D tiskarne).

Torej, kljub temu da gre za novo ponudbo podjetja, ne gre za osvajanje novih tržnih segmentov.

Vzpostavitev Centrov pa je znotraj podjetja terjala uvedbo vrsto novosti – nekatere so bile nujne za golo delovanje centrov, recimo prilagoditev poslovnih procesov zagotavljanja varnosti pri delu, ki vključuje zunanje najemnike Centrov, nekatere pa pripomorejo k temu, da je osnovna ideja Centrov čimbolj izkoriščena – recimo ponudba financiranja nakupa stroja.

Podjetje strankam Centra nudi tudi financiranje nakupa strojev, ko se odločijo za nakup. Gre za logičen »podaljšek« ideje Centrov, olajšati stranki odločitev za čimprejšnji pričetek uporabe 3D tiskanja kovin. Do sedaj je podjetje strankam financiranje ponujalo le izjemoma, bolj v smislu prilagoditve plačilnih rokov, na ne prav dolgo obdobje. Stranke je v primeru potrebe po financiranju usmerilo na banke. V primeru strojev za aditivno proizvodnjo pa je podjetje presodilo, da ima kot posojilodajalec vsaj dve kompetenčni prednosti pred eksterno banko – lažje kot eksterne banke presodi, še posebej v primeru poprejšnjega sodelovanja v Centru, ali bo stranka znala dobičkonosno uporabiti stroj in iz tega naslova povrniti posojilo. Lažje tudi reciklira ali preproda morebitni stroj, ki se vrne zaradi neplačevanja posojila.

Nudnje financiranja, sploh globalno, zahteva prilagoditev več poslovnih procesov v podjetju. Preoblikovanje le-teh v podjetju še poteka, dotika pa se tako osnovnih zadev kot je računovodsko pripoznavanje prihodkov, pa do vsakodnevnega sledenja odprtim posojilnim pogodbam in zaračunavanja mesečnih vračil glavnice in plačil obresti.

Poslovni procesi in resursi v samih Centrih so zgodba zase in jih je bilo treba večinoma vzpostaviti na novo.

Novosti za Renishaw v posameznih elementih poslovnega modela so prikazane na Sliki 18.

Slika 18: Platno poslovnega modela: Renishaw plc – Centri za rešitve v aditivni proizvodnji

 Ključni partnerji Novo: Banke / druge družbe za financiranje kapitalne opreme na nekaterih trgih Obstoječi: Lokalni gradbeniki in dobavitelji opreme Centrov (za komplementarno opremo, ki ni Renishaw-jeva)	 Ključne aktivnosti Novo: Varnost pri delu (zunanje osebje / laser, plin, kovinski prah) Financiranje nakupa strojev Procesi v samih Centrih  Ključni viri Obstoječi: Deficitaren kader aplikacijskih inženirjev/svetovalcev za aditivno proizvodnjo	 Ponudba vrednosti Novo: Malo tvegan (finančno in časovno) preizkus tehnologije aditivne izdelave s kovinami Zasebni prostori Podpora/svetovanje stalno na voljo Celovita optimizirana tehnologija izdelave testnega izdelka Učenje z delom (<i>learning by doing</i>) V primeru uspeha nastavljen stroj in izučena ekipa Nizki izstopni stroški v primeru neuspeha	 Odnosi s kupci Novo: Sobivanje v Centrih: - učenje - svetovanje  Kanali Novo: Centri so nov kanal za prodajo strojev	 Segmenti kupcev Obstoječi potencialni kupci strojev za aditivno izdelovanje s kovinami
 Stroškovna struktura Novo: Nudjenje rešitev: večji delež stroškov dela Obstoječi: Najem strojev: struktura stroškov v amortizaciji stroja enaka strukturi v prodanem stroju. Več je stroškov prostora in druge opreme.		 Tokovi prihodkov Novo: Prihodki iz nudenja rešitev Novo: Prihodki iz najema opreme in prostora  Družbene in okoljske koristi Novo: Pospeševanje tehnološkega napredka, prehoda na aditivno proizvodnjo, manjše porabe materialov		

Model razkrije, da za polno izkoriščenost ideje Centrov ni dovolj le postavitve le-teh, ampak je smiselno investirati tudi v druge spremembe, ki omogočijo, da so ekonomični, konkurenčni in smiselni glede na druge že obstoječe modele v panogi.

Model tudi razkrije, kako je mogoče z inovativnim pristopom, ki zajame kompleksen splet elementov poslovnega modela in vkomponira vanj edinstvene konkurenčne prednosti in cilje podjetja, preseči že obstoječe modele na trgu. Če bi se podjetje odločilo za ustaljeni model »demonstracijskih centrov«, bi to pomenilo le velik finančni zalogaj za podjetje, brez bistvenih prihodkov, in z omejeno možnostjo interakcije stranke s tako novo tehnologijo. Če bi se po drugi strani odločilo posnemati 3D biroje, pa bi poleg konkuriranja svojim strankam za prihodke, verjetno privabilo predvsem »napačne« stranke, ki potrebujejo le občasno storitev, ne pa lastnih kapacitet.

Kar se tiče zahtevnosti, je za vzpostavitev Centrov največji finančni zalogaj izgradnja in oprema Centrov po svetu, ter rekrutiranje in usposobitev kopice novih aplikacijski inženirjev / svetovalcev v teh Centrih. Časovno in organizacijsko pa so najzahtevnejše spremljajoče spremembe v organizaciji in poslovnih procesih na nivoju korporacije Renishaw, ki posegajo v obstoječe utečene procese, ustaljene prakse in dogovorjene stabilne politike (primer pripoznavanja prihodkov v primeru najema ali financiranja strojev).

6.3.3 Platno poslovnega modela: Ustanovitev Renishaw d.o.o.

Poslovni model, oziroma predvsem novosti z vidika Renishaw, je prikazan na Sliki 19.

Podjetje Renishaw v svojih izdelkih uporablja integrirana vezja (čipe), ki niso standardni čipi, ki jih kataloško prodajajo izdelovalci čipov, ampak so zasnovani in izdelani posebej za določen namen. Gre za »aplikacijsko specifična integrirana vezja«, bolj znana pod angleško okrajšavo ASIC (angl. *application specific integrated circuits*).

Za zasnovano oziroma načrtovanje (»dizajn«) čipov uporablja Renishaw več dobaviteljev. Med drugim je bil eden najuspešnejših čipov, ki je po več kot 10 letih še vedno množično v uporabi v Renishaw-jevih izdelkih, načrtovan na Fakulteti za elektrotehniko Univerze v Ljubljani, v Sloveniji.

Po prevzemu enega od razvojnih studiev s strani avstrijskega konkurenta v letu 2012, se je podjetje odločilo, da ustanovi lastno ekipo za načrtovanje vezij ASIC. Poleti 2014 je v Sloveniji ustanovilo podjetje Renishaw d.o.o., s sedežem v najetih prostorih v stavbi Fakultete za elektrotehniko v Ljubljani. Pri izbiri lokacije so pretehtale dobre pretekle izkušnje s Fakulteto in profesorjem dr. Janezom Trontljem, vodjem Laboratorija za mikroelektroniko in predstojnikom katedre za mikroelektronske tehnologije.

Razvijanje vezij ASIC je za Renishaw nova dejavnost. Od podjetja je zahtevalo tesno sodelovanje z izobraževalno institucijo, saj uporablja prostore, zaposluje doktorje in doktorande, šolanje, razvija skupaj z osebjem. Poleg tega ima Fakulteta zmogljivosti testiranja, kjer je tudi lahko dobavitelj.

Slika 19: Platno poslovnega modela: Ustanovitev Renishaw d.o.o.

 Ključni partnerji Obstoječi: Fakulteta za elektrotehniko (storitve testiranja vezij) RLS (prva stranka) Novo: Fakulteta za elektrotehniko (izobraževanje/ svetovanje, najem prostorov, zaposlovanje študentov, omogočanje doktorskih projektov)	 Ključne aktivnosti Novo: Razvojni proces, ki bi naj bil prvi v Skupini Renishaw certificiran po avtomobilskem standardu	 Ponudba vrednosti Novo: Ponotranjenje načrtovanja vezij ASIC za: - trajnejšo akumulacijo znanja, - zagotovitev dolgoročnega vzdrževanja/ posodabljanje načrta vezja	 Odnosi s kupci Obstoječi: Interno sodelovanje med razvojno ekipo interne stranke in ekipo Renishaw doo	 Segmenti kupcev Obstoječi: Notranje stranke znotraj Skupine in povezanih podjetij
 Ključni viri Obstoječi: Direktor Razvojna ekipa Načrtovalska orodja Novo: Prostori na fakulteti			 Kanali	
 Stroškovna struktura Novo: Notranji stroški razvijanja vezij (predvsem stroški dela in razvojnih orodij) namesto zunanje storitve			 Tokovi prihodkov Obstoječi: Prihodki iz načrtovanja vezij ASIC. Ni prihodkov izven Skupine in povezanih podjetij.	
 Družbeni in okoljski stroški			 Družbene in okoljske koristi	

Renishaw d.o.o. ima zaenkrat stranke le znotraj skupine Renishaw in povezanih podjetij, med njimi je RLS merilna tehnika.

Poslovni procesi so morali biti za novo dejavnost postavljeni na novo, pri čemer pa je glavni proces razvoja vezij ASIC usklajen z Renishaw-jevim procesom razvoja novih izdelkov. Proces je pomladi 2016 prestal presojo skladnosti s standardom ISO 9001:2015, načrtovano pa je, da Renishaw d.o.o. postane prvo podjetje skupine Renishaw, ki bo procese certificiralo tudi po standardu za letalsko in vesoljsko industrijo AS9100.

Renishaw d.o.o. svojo dolgoročno konkurenčno prednost vidi prav v procesu razvoja, ki bo po eni strani ustrezal najvišjim uveljavljenim standardom v ciljnih panogah oziroma aplikacijah, hkrati pa vključeval določene inovativne elemente (ki pa jih podjetje zaenkrat ne razkriva). Za načrtovanje vezij ASIC podjetje potrebuje zaposlene z zelo specifičnim in zahtevnim znanjem. Načrtovalci vezij ASIC so večinoma doktorji elektrotehnike ali doktorandi. Pri tem je lokacija na Fakulteti in sodelovanje s Fakulteto ključno. Študenti lahko že zgodaj spoznajo Renishaw, opravljajo prakso v skupini Renishaw, zlahka usklajujejo akademsko rast in delo v podjetju, ali opravljajo za Renishaw raziskave za svojo doktorsko disertacijo.

Gre za popolnoma nov posel za Renishaw, in tudi poslovni model je nekaj novega za Renishaw. Tukaj gre drugače kot pri vzpostavitvi centrov za rešitve v aditivni proizvodnji, za poslovni model, ki je skoraj v celoti nekaj novega za Renishaw, se pa vsaj na prvi pogled ne razlikuje bistveno od poslovnih modelov drugih načrtovalskih birojev za vezja ASIC.

Tudi tukaj gre za primer, ko novost v bistvenem elementu (tu gre za popolnoma novo ponudbo [notranjim] strankam) kljub utečenim praksam širše korporacije na drugih elementih poslovnega modela, zahteva tudi inoviranje na drugih področjih za največji izplen in konkurenčnost. Rezultati vzpostavitve lastne načrtovalske ekipe za vezja ASIC bi verjetno imeli precej slabše izglede brez inovativnega pristopa do sodelovanja s Fakulteto in posamičnimi profesorji, brez svobode za prilagoditev korporativnega razvojnega procesa.

7 STANJE INOVATIVNOSTI IN PRIHODNJI KORAKI IN UKREPI ZA DOSEGANJE KONKURENČNOSTI PODJETIJ IN GOSPODARSTVA

7.1 Stanje inovativnosti med slovenskimi podjetji

V nadaljevanju podajam ugotovitve slovenskih in evropskih inštitucij o stanju inovacijske dejavnosti slovenskih podjetij v zadnjih letih.

Analiza inovativnosti v slovenskem gospodarstvu, izvedena v letu 2009 s strani Tehnološke agencije Slovenije, je pokazala na slabo učinkovitost naložb v raziskave in razvoj. Slovenija se po učinkovitosti uvršča na rep članic EU, čeprav smo po znanstveni odličnosti na mnogih področjih v globalnem vrhu (Ložar, 2009, str. 3).

V raziskavi, ki jo je septembra 2012 med majhnimi in srednjevelikimi visokotehnološkimi podjetji v Sloveniji izvedel Center odličnosti za biosenzoriko, instrumentacijo in procesno kontrolo (COBIK) v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani (EF UL), je

izmerjeni barometer trenutnega stanja⁷ inovacijske aktivnosti za leto 2012 znašal 36,04 % ter se je glede na leto 2010 znižal za okoli 4,7 % točke (iz 40,71 %), glede na leto 2011 pa za 5,5 % točke, kar kaže na relativno nizko raven inovacijskih aktivnosti slovenskih visokotehnoloških podjetij (Rašković, Pustovrh, Dakić & Jaklič, 2012).

Ista raziskava je še pokazala, da so majhna in srednjevelika visokotehnološka podjetja najbolj aktivna na področju storitvenih inovacij (70 %), sledijo procesne inovacije (64 %), inovacije v organizacijski strukturi (62 %) in izdelčne inovacije (58 %) (Rašković et al., 2012). Ampak tudi ta raziskava ni zajela pomembnega segmenta poslovnega inoviranja, tj. inoviranja poslovnih modelov podjetij, kar kaže na še vedno slabo uveljavljanje tega koncepta v slovenskem okolju.

Na inovacijski lestvici Europe Innovation Scoreboard (EIS), ki uvršča države v štiri skupine, se Slovenija sicer uvršča v 2. najboljšo skupino med inovacijsko sledeče države (angl. t.i. *innovation followers*), vendar izkazuje le podpovprečno uspešnost v skupini. Med slabostmi so izpostavljeni intelektualno premoženje in inovatorji. Zaskrbljujoč je padec v izdatkih za inovacije, ki niso povezane z R&R dejavnostjo ter razhajanje med vlaganji v inovacije in oprijemljivimi rezultati teh vlaganj (Vlada Republike Slovenije, 2013, str. 17). Merjeno na osnovi treh indikatorjev donosa v zadnjih petih letih – tj. delovne produktivnosti, izvoza in inovacij, je Evropska komisija ocenila, da je nivo konkurenčnosti Slovenije skromen in še naprej upada (Evropska komisija, 2014, str. 6–7).

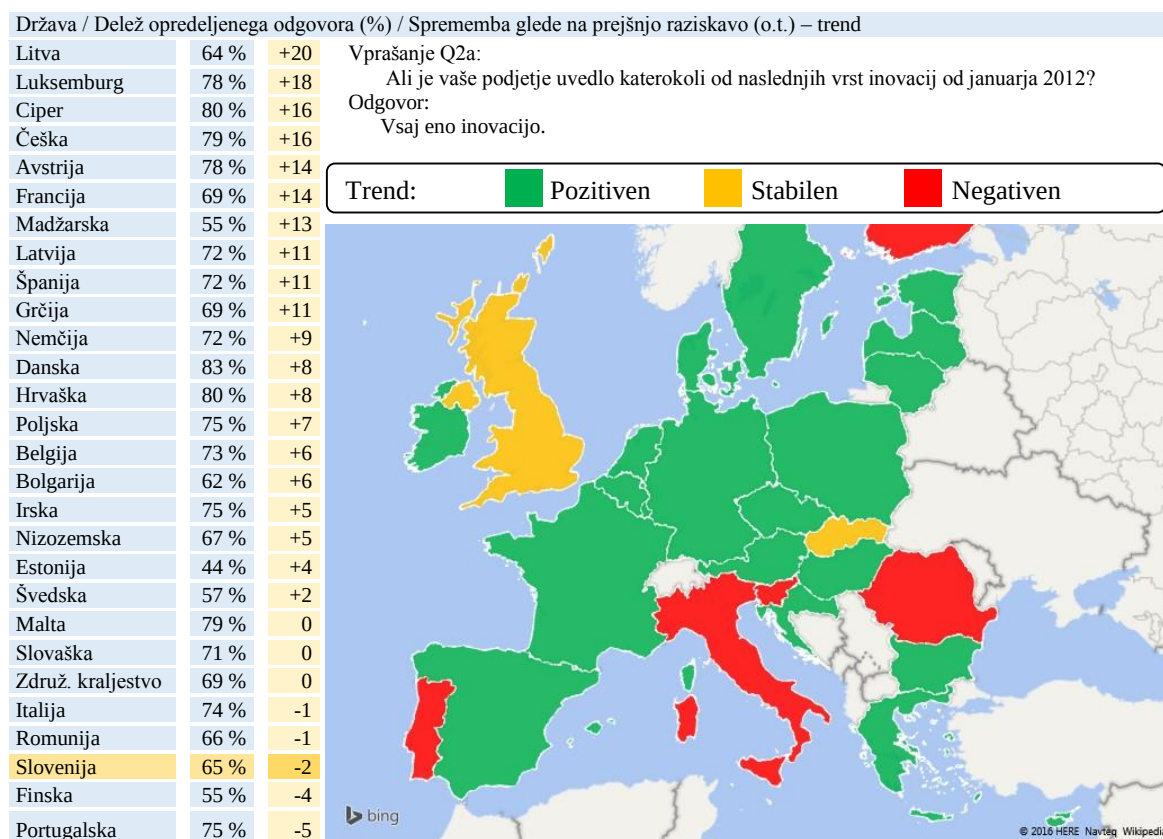
V Sloveniji se je v obdobju od 2012–2014 z inovacijsko dejavnostjo ukvarjalo manj kot polovica podjetij (tj. 46 %), kaže zadnja raziskava Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju Statističnega urada RS). Razkrije še, da se je odstotek inovacijsko aktivnih podjetij v zadnjem triletnem obdobju (2012–2014), glede na prejšnje obdobje (2010–2012), zmanjšal še za 0,6 % (Statistični urad RS, 2016).

Upad trenda inoviranja v slovenskih podjetjih nadalje potrjuje še najnovejša raziskava Evropske komisije, Innobarometer 2015. Po posameznih področjih inoviranja (storitve, izdelki, organizacijske metode, marketinške strategije, procesi) smo še vedno na repu v primerjavi z drugimi evropskimi državami, ko gre za delež podjetij, ki so izvedla vsaj eno inovacijo na naštetih področjih od leta 2012. Slika 20 prikazuje inovacijsko dejavnost slovenskih podjetij v negativnem (rdečem) trendu (Evropska komisija, 2015, str. 8–13).

⁷ Barometer trenutnega stanja meri zlasti oceno delovanja podpornega okolja v Sloveniji, samooceno o stopnji t.i. inovacijske proaktivnosti slovenskih malih in srednje velikih visokotehnoloških podjetij ter zaznane spremembe na področju dinamike nepovratnih in povratnih sredstev za podporo visokotehnološkim podjetjem v Sloveniji (Rašković, Pustovrh, Dakić & Jaklič, 2012).

Slika 21 pa prikazuje delež podjetij po državah EU, ki so izvedla vsaj eno inovacijo na področju procesov od leta 2012 do 2015.

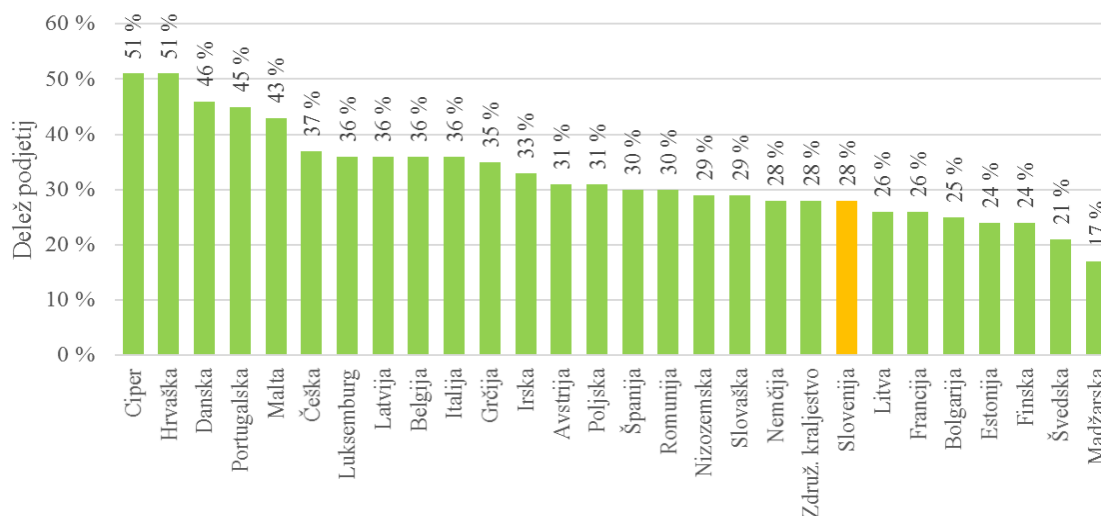
Slika 20: Negativni trend inovacijske dejavnosti slovenskih podjetij, v primerjavi z državami EU, v letih 2012–2015



Vir: Povzeto in prirejeno po Evropska komisija, Innobarometer 2015 – The innovation trends at EU enterprises, 2015, str. 8.

V Sloveniji imamo veliko tehnoloških inovatorjev, ki znajo razviti inovativen izdelek, a niso podjetniki in se pogosto tudi otepajo podjetniških znanj. Pogosto se že kmalu na začetku znajdejo v težavah, saj svojega izdelka ne znajo predstaviti uspešno v obliki poslovne ideje, ki je več kot samo izdelek. Tako pogosto ne uspejo pridobiti kapitala za nadaljnji razvoj izdelka, zato slednji pogosto konča v garaži ali laboratoriju znanstvene institucije. Še tako zelo inovativen in edinstven izdelek v očeh inovatorja, ne bo dosegel uspeha brez temeljitega razmisleka in akcije za prodor na trg. Zgolj osredotočanje samo na izdelek, ne pa tudi na celoten model poslovanja, ki med drugim vključuje tudi plasiranje tega izdelka na trg, na področju komercializacije inovacij, v prihodnosti v slovenskem gospodarstvu ni mogoče pričakovati izboljšav in posledično večje gospodarske rasti.

Slika 21: Delež podjetij (v %), ki so izvedla vsaj eno procesno inovacijo v letih 2012–2015, po državah EU



Vir: Povzeto in prirejeno po Evropska komisija, Innobarometer 2015 – The innovation trends at EU enterprises, 2015, str. 13.

Kot vidimo tudi na podlagi različnih raziskav, je stanje na področju inovacijske dejavnosti v Sloveniji zaskrbljujoče. Obdobje recesije, ki je lahko hkrati tudi obdobje velikih priložnosti za nove preboje podjetij, ni spodbudilo slovenskih podjetij k intenzivnejšemu angažmaju v inovacijski dejavnosti. Če je bil vzrok za to krč ustvarjalnosti v napetem obdobju, pa je sedaj, ko je kriza že nekoliko mimo, skrajni čas, da se podjetja prebudijo in postavijo ter prilagodijo poslovanje podjetja v globalizacijski okvir in razmere sedanjega časa. V nadaljevanju opišem nekaj priporočil podjetjem, kot tudi politiki, kaj bi bilo potrebno storiti, da bi se trend inoviranja in posledično konkurenčnosti podjetij v Sloveniji izboljšal.

7.2 Priporočila podjetjem

1. Proaktiven pristop k soočanju s spremembami

Glede na to, kakšen nivo uspeha podjetje želi doseči, se mora odločiti za ustrezen pristop na trgu. Sledenje in reaktivno odzivanje konkurenci ter prilagajanje spremembam omogoča zgolj preživetje. Proaktiven odnos, s katerim podjetje (in ne konkurenca) spreminja trg in trende, pa podjetju omogoča, da se pozicionira na novo polje na trgu, kjer mu vsaj nekaj časa ni treba tekmovali s konkurenco, ampak ima čas za razmislek o naslednji potezi preboja. Vezano na kulturo v podjetju so zato potrebni pogum, svoboda in zaupanje, da podjetje lahko maksimalno črpa vire ustvarjalnosti.

2. Vzpostavitev kulture ustvarjalnosti in inovativnosti

Podjetje, ki želi preživeti in konkurirati na današnjem trgu, ali še kaj več ko to, naj oblikuje in komunicira nove vrednote in načela, ki bodo krojila kulturo izboljševanja in predvsem inoviranja vseh segmentov poslovanja v podjetju. Vendar, vrednote in načela napisana samo na papirju niso dovolj, ampak jih je treba širiti aktivno po podjetju z dejanji – spodbujati inovativnost in pogled ter razmišljanje v širino tudi izven meja posameznih delovnih področij zaposlenih.

Treba je odpreti do sedaj nepretočne komunikacijske tokove med vsemi zaposlenimi in vodilnimi, ki zavirajo odprto komuniciranje, ustvarjalnost in inovativnost in so rezultat ustvarjenih hierarhičnih barier v podjetju. Zaposlenim je treba dovoliti ter dati vedeti, da so vabljeni izraziti ideje prav na vseh področjih v podjetju in tudi izven. Napake kot del inovacijskih projektov je treba obravnavati kot nekaj normalnega, saj niso namerne in so priložnost za učenje. Na ta način se med zaposlenimi s časom izoblikuje zaupanje, oblikujejo se novi vedenjski vzorci, ki so naklonjeni izboljševanju, inoviranju in spremembam nasploh. Pomembno je vzpostaviti sistem nagrajevanja.

Treba je spodbujati skupinske pobude, skupinsko sodelovanje pri inoviranju. Če so ideje prišle od posameznikov, naj jih podjetje obravnava s skupino ljudi (sodelavcev in zunanjih strokovnjakov različnih področij ter vodilnih). Ideje, ki jih dajejo posamezniki, naj se ne zavrže brez odprte diskusije, saj ne moremo vedeti vnaprej, kaj se iz njih lahko razvije ali rodi druga še boljša ideja. Pomembno je, da pri vsem tem spodbujamo čim več idej, med katerimi bomo lahko identificirali tudi več dobrih.

3. Kultura voditeljstva sprememb (angl. *leadership*)

Podjetja naj kadrujejo ali razvijajo novodobne voditelje, ki so voditelji sprememb in ki usmerjajo in podpirajo predvsem skupinsko inovacijsko dejavnost. Podjetja naj zmanjšajo hierarhijo, kjer le-ta ne dodaja vrednosti, ampak jo jemlje. Namesto avtorskega vodenja naj vzpostavi vodenje v obliki usmerjanja in mentoriranja, ki bo med zaposlenimi spodbudilo zaupanje in svobodo izražanja ter s tem pretočnost komunikacije za sproščeno (in brez zavor) diskutiranje o idejah.

4. Vzpostavitev platforme za management inovacijskih pobud

Inovacijske pobude je potrebno podpreti procesno in tehnološko z uporabo platforme za management sprememb, oziroma s sistemom za obvladovanje inovacij, ki vključuje družbene tehnologije za kolektivno sodelovanje, da bi dosegli višjo stopnjo kolektivne ustvarjalnosti in inovativnosti in s tem izvedljivih inovativnih idej.

Platforma omogoča oblikovanje samo-organiziranih skupnosti, ki imajo inovacijske pobude. Vsakomur v skupnosti omogoča organiziranje diskusij o inovacijskih pobudah in izzivih, identificiranje idej, angažiranje zaveznikov, proženje načrtovanja idej ter razvijanje idej in

praks, predlaganje rešitev, eksperimentiranje in lansiranje preizkusov. Omogoča podporo diskusiji, dokumentiranju, skupinskemu deljenju. Intuitivna tehnološka platforma je hkrati tudi sredstvo za učenje metodologij inovativnosti in spodbujanje k inovativnosti in izboljšavam. Prispeva h gojenju kulture inovativnosti in izboljševanja.

Platforma lahko povezuje udeležence v enem podjetju ali več podjetjih ali organizacijah in tako oblikuje t.i. inovacijski ekosistem. Taka platforma je lahko vzpostavljena in spodbuja k inovativnosti tudi na nacionalnem nivoju.

5. Platforma za pozitivno učenje iz napak

Podjetje mora vzpostaviti platformo in kulturo za pozitivno učenje iz napak za naslednje inovacijske podvige. Bolj pozitiven in transparenten je odnos do napak, hitreje se napake identificira, to pa pomeni manjša tveganja in nižje stroške za podjetje. Cikel učenja je hitrejši in tako večje možnosti za več uspešno realiziranih inovacijskih pobud.

6. Poslovna arhitektura prilagojena ciljem podjetja, ki zahtevajo inovativnost

Pomembno je, da podjetje vzpostavi ali prilagodi svojim ciljem ustrezno poslovno arhitekturo. Če podjetje želi postati vodilno na trgu, mora vzpostaviti ustrezno arhitekturo poslovnega/-ih modela/-ov in poslovnih procesov, ki so predmet stalnega cikličnega izboljševanja in inoviranja, da bo zastavljene cilje lahko izpolnilo.

Ko je podjetje sposobno oblikovati poslovno arhitekturo, ki podpira izboljšave in inovacije, potem mu je že hkrati uspelo preoblikovati inovacijam in izboljšavam bolj naklonjeno kulturo. Podjetje se ne sme ustaviti na začetku, ampak mora kontinuirano prilagajati arhitekturo in gojiti kulturo izboljševanja in inovativnosti.

7. V poslovnih inovacijah so skrite nove priložnosti za preboj podjetij

Ne smemo zanemariti poslovnih inovacij. Kadar gre za inoviranje izdelka ali storitve, to storimo skozi prizmo poslovnega modela in ob vzporednem razmisleku vseh njegovih sestavin. Tak način inoviranja lahko privede do veliko širšega nabora idej in s tem večjega potenciala za prebojno inovacijo. Z inoviranjem, kjer smo fokusirani samo na izdelek ali storitev, smo že vnaprej omejeni na ožji nabor idej in imamo s tem manj možnosti za prebojno inovacijo. Velikokrat se zgodi, da izdelek trg ne sprejema, saj smo ga razvili ob pomanjkanju informacij o potencialnem kupcu.

Drugo področje poslovnega inoviranja, ki ga podjetje lahko uporabi, je inoviranje poslovnih procesov. Ko razmišljamo o novem produktu ali storitvi je pomembno, da hkrati razmislimo tudi o drugačnih / boljših možnostih procesa ustvarjanja vrednosti za kupca, tj. skozi temeljne procese.

Ključ do prebojnih poslovnih inovacij je, da si prizadevamo oblikovati unikaten poslovni model in unikatne poslovne procese ali jih na unikaten način uvesti v poslovanje, tako da jih konkurenca ne more takoj posnemati.

8. Kako pristopiti k inoviranju poslovnih modelov?

Pristop, ki obeta več, je, da podjetje inovira poslovni model na prazen list. Naj ne bo obremenjeno s predpostavkami in predvidevanji ter obstoječimi izdelki ali storitvami in naj razmisli o vseh gradnikih poslovnega modela od začetka.

Ne razmišljamo o tem, kako naj bo izdelek narejen ali storitev sestavljena, temveč pogledamo, katere segmente kupcev bi lahko zadovoljili in kako, ter kaj potrebujejo in pogrešajo (na primer družabni mediji razkrivajo veliko želja), lahko razmislimo, kako bolje bi lahko kupca servisirali. Poiščimo razlikovalne sposobnosti podjetja in razmislimo, kaj smo sposobni narediti drugače in bolje ter ali znamo poiskati način, ko bi to lahko morda naredili drugi za nas. Mnogo je še vprašanj, na katere moramo odgovoriti, preden lahko definiramo izdelek in storitev, da bo našel kupce in prostor na trgu, po možnosti brez konkurentov. Morda bomo na koncu prišli po tej poti do inovativnega izdelka ali storitve, morda pa do popolnoma drugačnega procesa izdelave ali drugačne distribucije kupcu. V zadnjih dveh primerih v bistvu govorimo že o inoviranju poslovnih procesov.

Podjetju so v pomoč pri načrtovanju inovativnega poslovnega modela orodja in metodologije, kot sta na primer platno poslovnega modela ali navigator poslovnega modela. Zaradi narave procesa, kot je inoviranje, kjer so stvari nepredvidljive in moramo veliko eksperimentirati, so metodologije za načrtovanje poslovnih modelov temu primerno bolj odprte in opredeljene na višjem nivoju, saj bi nas drugače le-te omejevale, tega pa ne želimo.

9. Kako pristopiti k inoviranju poslovnih procesov?

Podjetje se lahko odloči, da bo razmislilo o novem procesu ali bistveno različnem poslovnem procesu. Pri inoviranju se lahko poslužuje orodij za modeliranje procesov, ki olajšajo razumevanje in predstavljanje procesov. Ko gre za koncept inoviranja procesov, uporabimo le ključne usmeritve pri načrtovanju procesov, saj bi detaljne analize in obremenjenost s preteklostjo obremenjevale inovacijski proces. Tudi sicer nekateri avtorji priporočajo, da procese inoviramo na prazen list, a vendar je dobro pred tem preučiti obstoječi proces, ki nam pomaga kasneje po izboljšavi oceniti spremembo.

Podjetje lahko pristopi k inoviranju poslovnega modela tudi skozi inoviranje temeljnih poslovnih procesov. Lahko se to zgodi čisto slučajno skozi sam inovacijski proces. Podjetje mora kasneje prilagoditi tudi ostale gradnike poslovnega modela, kjer je to potrebno, sicer inovacija ne bo dosegla željenega učinka ali celo obratnega.

10. Oddelek informatike naj ne bo področje zamujenih priložnosti

V podjetjih naj se prevladujoča vloga oddelka informatike, ki je pretežno »izvajanje« inovacij, spremeni tudi v »ustvarjanje« le-teh. Čeprav tehnologija oziroma IT ni edini vir za inovacije, pa so v oddelkih informatike skriti talenti in strokovnjaki, ki morajo biti del inovacijskih procesov. Ljudje iz oddelkov informatike morajo igrati ključno vlogo pri izobraževanju poslovnih voditeljev o novih tehnoloških trendih, izboljševanju procesov, vzpostavljanju otokov inovativnosti v podjetju.

7.3 Priporočila politiki

Vlada Republike Slovenije (2013, str. 9) v Slovenski industrijski politiki (v nadaljevanju SIP) za glavne cilje politike v slovenskem gospodarstvu opredeljuje dvig produktivnosti, dodane vrednosti in konkurenčnosti gospodarstva. Dokument izpostavlja med drugim naslednje ključne težave, s katerimi se Slovenija sooča: »padanje konkurenčnosti v zadnjih letih, zaostajanje v produktivnosti (oziroma dodani vrednosti na zaposlenega) glede na povprečje EU, [...] šibka inovativnost ter komercializacija znanja (patentov, modelov in znamk), kar je med drugim posledica šibkega sodelovanja med znanostjo in gospodarstvom, ob velikem zaostajanju na področju organizacijskih, netehnoloških inovacij.«

Slovenija je po številu patentiranih inovacij na svetovnem vrhu, a po številu prijavljenih patentov v Evropsko patentno pisarno zaostaja za povprečjem Evropske unije (Evropska komisija, 2014, str. 226). Neuspešna je tudi pri njihovem prodoru na trg oziroma njihovi komercializaciji.

V SIP med drugim v konkretnih usmeritvah naštevajo tudi izboljšave poslovnih procesov (Vlada Republike Slovenije, 2013, str. 46), in v SWOT analizi (str. 18–20) med priložnostmi omenjajo tudi spodbujanje izboljšav poslovnih modelov in uvajanje novih modelov. Vendar čeprav v tej isti SWOT analizi na eni strani kot prednost Slovenije navajajo tradicionalno dobro tehnično pismenost in dobro formalno izobrazbo ter na drugi strani kot slabost slabo povezanost in slabo mreženje na večih nivojih (na primer, med vladnimi resorji, med gospodarstvom in izobraževanjem) ter zaostajanje pri netehnoloških inovacijah, med konkretnjšimi ukrepi v zvezi s krepitvijo človeških virov poudarjajo zgolj spodbujanje študija v naravoslovnih in tehničnih vedah (čeprav kot rečeno bi naj bila tradicionalna tehnična pismenost že med prednostmi Slovenije) v skladu z Raziskovalno in inovacijsko strategijo Slovenije 2011–2020 (RISS) (Vlada Republike Slovenije, 2013, str. 32), medtem ko SIP tega področja ne nadgrajuje zelo konkretno. V odstavku 3.1.3 SIP (Vlada Republike Slovenije, 2013, str. 25) so le zelo splošne in široke navedbe zelenega izobraževanja, iz katerega ni mogoče izluščiti kakšnih prioritet.

Z ozirom na lastne izkušnje s področja inoviranja in podjetništva, sem v nadaljevanju strnila nekaj ključnih korakov in ukrepov s predlogi slovenski politiki, ki bi jih bilo potrebno v

Sloveniji izvesti, da bi vzpostavili spodbudne temelje za nastanek, zagon in rast uspešnih inovativnih podjetij.

1. Posodobitev in razširitev pojma inoviranja

Potrebno je širše razumevanje pojma inoviranja in z njim povezanih pojmov, in temu primerno oblikovati definicije. Definicije inoviranja je potrebno razširiti tako, da ne bodo opredeljevale samo tehnoloških inovacij, ampak tudi poslovne inovacije, kot so inovacije poslovnih modelov in poslovnih procesov.

Na primer, Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije v Raziskavi o stanju inovacijske dejavnosti v Sloveniji inovacijo definira kot »nov izdelek, storitev ali postopek ali bistveno izboljšan izdelek, storitev ali postopek« in nadalje opredeli inovacijo postopka kot »uveljavitev novega ali bistveno izboljšanega proizvodnega postopka, načina za distribucijo surovin, izdelkov ali storitev ali pa podporne dejavnosti za izdelke ali storitve.« (Stres, Trobec & Podobnik, 2009, str. 5).

2. Poslovno inovacijsko opismenjevanje visokotehnoloških strokovnjakov in drugih strokovnih javnosti

Da bi med visokotehnološkimi strokovnjaki in drugimi strokovnimi javnostmi dosegli napredek v razumevanju pomena podjetništva in poslovnih inovacij za rast podjetij in posledično gospodarski razvoj, je potrebno ozaveščati, da lahko poslovno inoviranje prav tako pomembno kot tehnološke inovacije prispeva k inovacijskemu preboju podjetij.

3. Opismenjevanje mladih o podjetništvu in spodbujanje k poslovnemu inoviranju

Obstoječi sistem izobraževanja dosedanjim mladim generacijam ne da vseh potrebnih znanj, sposobnosti in duha za kritično razmišljanje, ki odpira pot ustvarjalnemu umu in inovativnosti ter je odprt do podjetništva.

V Bruslju države članice EU pozivajo, da pred koncem 2015 vpeljejo podjetništvo v učne programe na vseh ravneh izobraževanja, mladim omogočijo vsaj eno praktično podjetniško izkušnjo pred zaključkom izobraževanja in spodbujajo podjetniško usposabljanje (Evropska komisija, 2013, str. 7).

Zato bi bilo treba vključiti že v osnovnošolski in srednješolski izobraževalni program podjetniške vsebine in vsebine iz poslovanja ter mlade vključiti v praktične podjetniške naloge. Didaktične pristope na vseh stopnjah izobraževanja bi bilo treba posodobiti na način, ki bi bil odprt, dojemljiv in sprejemljiv za vsestransko ustvarjalnost mladih in drugačna razmišljanja namesto ustaljenih vzorcev. V izobraževalne programe na vseh stopnjah šolanja bi bilo treba vključiti metodologije in tehnike za spodbujanje vseh vrst ustvarjalnosti, tudi poslovne in podjetniške ustvarjalnosti.

4. Podjetniška podpora inovatorjem

Inovatorjem in tistim, ki bodo to šele postali, je potrebno omogočiti podporo, da osvojijo podjetniški duh in širino raznovrstnih znanj in sposobnosti, kar jim bo omogočilo, da z inovacijo uspešno prepričajo in pridobijo potrebna finančna sredstva investorjev za prodor njihovih izdelkov na trg.

5. Izboljšanje podpornega okolja za zagon in rast podjetij

Tudi v Sloveniji smo po vzoru drugih evropskih držav ustvarili mrežo tehnoloških parkov in inkubatorjev za zagon in podporo pri rasti novoustanovljenim zagonskim podjetjem (startup-om). V praksi se je izkazalo, da nekatere omenjene ustanove vse preveč igrajo vlogo nepremičninarjev, ki si želijo v svoje prostore naseliti podjetnike, ki bi jim plačevali razmeroma visoko najemnino in stroške plačljivih spremljajočih podpornih storitev. Čeprav podjetnikom v začetku podjetniške poti običajno že tako ali tako primanjkuje finančnih sredstev.

Startup-i in podjetja, ki bivajo v prostorih slovenskih inkubatorjev in tehnoloških parkov, so pogostokrat mnenja, da je v teh ustanovah organiziranih veliko premalo aktivnosti in spodbud za povezovanje med podjetniki in podjetji in posledično izpeljanih premalo skupnih projektov, s katerimi bi lahko dosegli veliko pozitivnih sinergičnih učinkov. Podjetja tako še naprej, pa čeprav »bivajo« v tehnološkem parku ali inkubatorju, ostanejo preveč individualizirana.

Tako bi bilo po mojem mnenju potrebno spremeniti trenutno navidezno poslanstvo slovenskih podpornih okolij za zagon in rast podjetij iz vse preveč komercialne naravnosti v resnično dejavno podporno okolje podjetnikom in potencialni podjetni družbi. Država in EU naj namenita več nepovratnih finančnih sredstev in spodbud direktno potencialnim podjetnikom z namenom razvijanja njihove ideje ob pomoči ustreznih mentorjev.

SKLEP

Našla sem potrditev teze, da je za vzdržno konkurenčnost in obstoj podjetij potrebno inoviranje ne le izdelkov in storitev, ampak tudi poslovnih procesov in ostalih sestavin celovitega poslovnega modela. To potrjuje tako teoretična literatura, raziskave, objave izkušenj podjetij, kakor tudi vsi trije preučeni konkretni primeri podjetij.

S preučitvijo raziskav sem ugotovila stanje ter trende inoviranja med slovenskimi podjetji, vključno s primerjavo z mednarodno konkurenco. Preučila sem tudi pet primerov inoviranja poslovnih modelov v treh zelo uspešnih podjetjih, tako iz Slovenije kot iz Združenega kraljestva. Na podlagi tega sem utemeljila ključne dejavnike uspešnega inoviranja poslovnih modelov ter pomen le-tega za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti in konkurenčnosti podjetij, kakor tudi ključen pomen inoviranja poslovnih procesov v okviru tega.

Na podlagi teh ugotovitev podajam priporočila podjetjem, zakaj in kako pristopiti k inoviranju poslovnih modelov ter v okviru tega kot ključnega tudi izboljševanja poslovnih procesov. Pri tem poudarim pomen kontinuiranega sistematičnega načrtovanja inovativnih poslovnih modelov in izboljšav poslovnih procesov za dolgoročno vzdržnost, konkurenčnost in uspešnost podjetja, za kar je potreben proaktiven pristop, edinstvenost in prebojnost v razmišljanju in dejanjih.

Glede na nezavidljivo primerjavo stanja in trendov inoviranja v slovenskih podjetjih glede na mednarodno konkurenco, podajam nekaj predlogov za izboljšanje le-tega tudi slovenski politiki. Trenutna slovenska industrijska politika bi morda morala vsebovati večji poudarek na inoviranju celovitih poslovnih modelov, vendar pa stanje in trendi kažejo tudi na globlje težave s kompetencami na področju poslovnega inoviranja, zato med predloge vključim med drugim tudi izboljšave v izobraževanju na tem področju, saj izobraževanje gradi temelje inovativnega razmišljanja in kompetenc.

Zgodnje izobraževanje na tem področju gradi tudi ustrezno mentaliteto oziroma kulturo do sprememb in omogoča razvoj voditeljev za spremembe ter tudi spodbuja kolektivno poslovno ustvarjalnost in inovativnost.

LITERATURA IN VIRI

1. *The advantages of business process standardisation*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.processcollection.de/advantage-of-standards-_10.html
2. Allison, S. (2014, 10. februar). The Responsive Organization: Coping With New Technology And Disruption. *Forbes*. Najdeno 2. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/scottallison/2014/02/10/the-responsive-organization-how-to-cope-with-technology-and-disruption/>
3. Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520.
4. Andrew, P. J., Manget, J., Michael, C. D., Taylor, A., & Zablitz, H. (2010). *Innovation 2010: A return to Prominence – and the Emergence of a New World Order*. Boston: The Boston Consulting Group, Inc.
5. Andrews, C. (2010). *Improving the Management and Measurement of Innovation*. Najdeno 14. marca 2013 na spletnem naslovu <https://innocentiveevents.webex.com/mw03071/mywebex/default.do?siteurl=innocentiveevents>
6. Ashkenas, R. (2015). *We Still Don't Know the Difference Between Change and Transformation*. Najdeno 18. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://blogs.hbr.org/2015/01/we-still-dont-know-the-difference-between-change-and-transformation>
7. ASHP Research and Education Foundation. (b.l.). *Transformational Change, Leading Change in a Complex Health Care System*. Najdeno 8. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.ashpfoundation.org/transformational/TransformationalChange110212_print.html
8. Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson J. (2008). *Leadership and innovation*. Najdeno 19. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/leadership-and-innovation>
9. Basailović, E. (b.l.). *Je prihodnost v CANVASU?* Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.tp-lj.si/intervju.html>
10. Beqiri, G. (2014). Innovative business models and crisis management. *Procedia Economics and Finance*, 2014(9), 361–368.
11. Bisson, P., Stephenson, E., & Viguerie, P. S. (2010). *Global forces: An introduction*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/global-forces-an-introduction>
12. Blank, S. (2012). *Search versus Execute*. Najdeno 4. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://steveblank.com/2012/03/05/search-versus-execute/>
13. Boisnier, A., & Chatman, J. A. (2002). *The Role of Subcultures in Agile Organizations*. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/20_culturessubculturesdynamic.pdf
14. Bojanova, I. (2015, 16. marec). Defining the Internet of Things. *Computing now*. Najdeno 17. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.computer.org/web/>

sensing-iot/content?g=53926943&type=article&urlTitle=defining-the-internet-of-things

15. Brockman, J. (2012). *Collective Intelligence. A Conversation with Thomas W. Malone*. Najdeno 17. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://edge.org/conversation/collective-intelligence>
16. Business ecosystem. (b.l.). V *Financial Times Lexicon*. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu <http://lexicon.ft.com/Term?term=business-ecosystem>
17. Carnall, C. (2007). *Managing Change in Organizations* (5th ed.). Essex: Pearson Education Ltd.
18. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review*, 9(1/2), 101–107.
19. Change. (b.l.). V *Oxford Dictionary of English*. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/change>
20. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
21. Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.
22. Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). (2003). *The value of PI: The examiner for final level Information Strategy*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/ci_june_03_p26.pdf
23. Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). (2015). *Project and Relationship Management* (2016 ed.). Wokingham: Kaplan Publishing UK.
24. Cornu, B. (2005). Collective intelligence and capacity building In a networked society. V Van Weert, T. J. (ur.), *Education and the Knowledge Society: Information Technology Supporting Human Development* (str. 28–34). Boston: Kluwer Academic Publishers.
25. DaSilva, C., & Trkman, P. (2014). Business Model: What it is and What it is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389.
26. Davenport, T. (1992). *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.
27. Davies, R. (2015). *Industry 4.0: Digitalisation for productivity and growth*. b.k.: European Parliamentary Research Service.
28. Department of Energy & Climate Change. (2016). *Guidance on fracking: developing shale oil and gas in the UK*. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.gov.uk/government/publications/about-shale-gas-and-hydraulic-fracturing-fracking/developing-shale-oil-and-gas-in-the-uk>
29. Dnevnik. (2014). Odločeni, da delijo svoje dobre prakse in se še izboljšujejo. *Zlata nit 2014*. Najdeno 26. januarja 2016 na spletnem naslovu http://issuu.com/mediade/docs/zlata_nit_2014
30. Deloitte Touche Tohmatsu Ltd (DTT). (2013). *Resetting Horizons: Human Capital Trends 2013*. Najdeno 21. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www2.deloitte>.

com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-hctrendsglobal-8092013.pdf

31. The Economist. (2012). *Cultivating business-led innovation: A report from the Economist Intelligence Unit*. Najdeno 4. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.oracle.com/us/products/applications/eiu-oracle-bus-innovation-1867915.pdf>
32. Ecotricity Group Ltd. (2012). *Directors' report and financial statements*. Stroud: Ecotricity Group Ltd.
33. Ecotricity Group Ltd. (2014). *Annual report and consolidated financial statements*. Stroud: Ecotricity Group Ltd.
34. Ecotricity Group Ltd. (2015a). *Nothing happened everything changed: Ecotricity Progress Report 2014*. Stroud: Ecotricity Group Ltd.
35. Ecotricity Group Ltd. (2015b). *Annual report and consolidated financial statements*. Stroud: Ecotricity Group Ltd.
36. Ecotricity Group Ltd. (2016). *For The Road: Electric Highway*. Najdeno 1. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ecotricity.co.uk/for-the-road>
37. Ernst & Young Global Ltd. (2015). *Megatrends 2015: Making sense of a world in motion*. Najdeno 5. februarja 2016 na spletnem naslovu [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/\\$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf)
38. Evropska komisija. (2013, 9. januar). *Akcijski načrt za podjetništvo 2020*. Sporočilo komisije evropskemu parlamentu, svetu, evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij. Bruselj: Evropska komisija.
39. Evropska komisija. (2014). *Reindustrialising Europe. Member States' Competitiveness Report 2014*. Commission staff working document. Luxembourg: Evropska komisija.
40. Evropska komisija. (2015). *Innobarometer 2015 – The innovation trends at EU enterprises*. Report. Bruselj: Evropska komisija.
41. Fenwick, N., Koplowitz, R., Kark, K., Gliedman, C., & Smith, A. (2012). *Move From Ideation To Innovation*. Najdeno 19. marca 2013 na spletnem naslovu <https://www.forrester.com/report/Move+From+Ideation+To+Innovation/-/E-RES73441?al=0>
42. Freifeld, L. (2012). *5 critical competencies for disruptive innovation and change*. Najdeno 21. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://trainingmag.com/content/5-critical-competencies-disruptive-innovation-and-change>
43. Fu, W. (2016). From Distributed Cognition to Collective Intelligence: Supporting Cognitive Search to Facilitate Online Massive Collaboration. V Cress, U., Moskaliuk, J., & Jeong, H. (ur.), *Mass Collaboration and Education* (str. 125–142). New York: Springer.
44. Gartenstein, D. (b.l.). *The Difference Between a Business Model & a Value Chain Model*. Najdeno 18. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-business-model-value-chain-model-43622.html>

45. Gartner. (2015). *Gartner Says Spending on Business Process Management Suites to Reach \$2.7 Billion in 2015 as Organizations Digitalize Processes*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.gartner.com/newsroom/id/3064717>
46. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator*. Harlow: Pearson Education Ltd.
47. Golden, P. M., Taneja, S., Humphreys, J., Anderson, D., & Singleton, L. (2008). Challenges Facing Change Management: Theories and Research. *Delhi Business Review*, 9(1) 1–20. Delhi: Society for Human Transformation Research.
48. Gospodarska zbornica Slovenije. (2016). *Nagrade GZS*. Najdeno 26. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://nagrade.gzs.si/>
49. Govindarajan, V. (2010). *Innovation is Not Creativity*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu <http://blogs.hbr.org/2010/08/innovation-is-not-creativity/>
50. Graham, P. (2012). *Startup = growth*. Najdeno 4. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.paulgraham.com/growth.html>
51. Greenwald, T. (2012, 31. januar). Business Model Canvas: A Simple Tool For Designing Innovative Business Models. *Forbes*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/tedgreenwald/2012/01/31/business-model-canvas-a-simple-tool-for-designing-innovative-business-models/>
52. Hamel, G., & Zanini, M. (2014). *Build a change platform, not a change program*. Najdeno 14. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/build-a-change-platform-not-a-change-program>
53. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York: Harper Business.
54. Hammer, M. (2004). Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company. *Harvard Business Review*, 82(4), 84–93.
55. Harmon, P. (2009). Business Models vs Business Processes. *Business Process Trends*, 7(3), 1–7.
56. Helmrich, B. (2015, 15. januar). Challenges CEOs Will Face in 2015 Business. *Business News Daily*. Najdeno 4. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.businessnewsdaily.com/3625-new-year-challenges.html>
57. Higgs, M., & Rowland, D. (2000). Building change leadership capability: 'The quest for change competence'. *Journal of Change Management*, 1(2), 116–130.
58. Hoque, F. (2014, 6. april). How To Create A Culture of Innovation. *Fast Company*. Najdeno 18. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.fastcompany.com/3031092/how-to-create-a-culture-of-innovation-in-the-workplace>
59. International Business Machines Corporation (IBM). (2006a). *The Global CEO Study 2006: Expanding the Innovation Horizon*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www-07.ibm.com/sg/pdf/global_ceo_study.pdf
60. International Business Machines Corporation (IBM). (2006b). *Business model innovation – the new route to competitive advantage*. Najdeno 29. aprila 2016 na

- spletnem naslovu http://www-935.ibm.com/services/uk/cio/flexible/enflex_wp_business_model_innovation.pdf
61. International Business Machines Corporation (IBM). (2008). *Global CEO Study: The Enterprise of the Future*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletnem naslovu https://www-935.ibm.com/services/uk/gbs/pdf/ibm_ceo_study_2008.pdf
 62. International Business Machines Corporation (IBM). (2009). *Seizing the advantage, When and how to innovate your business model*. Najdeno 29. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgibin/ssialias?infotype=PM&subtype=XB&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03260USEN&attachment=GBE03260USEN.PDF
 63. International Business Machines Corporation (IBM). (2010). *Insights from the Global Chief Executive Officer Study: Capitalizing on Complexity*. Najdeno 14. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03297usen/GBE03297USEN.PDF>
 64. International Institute of Business Analysis (IIBA). (2015). *BABOK: A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge* (3rd ed.). Toronto: International Institute of Business Analysis.
 65. IMD (2015). *The 2015 IMD World Competitiveness Scoreboard*. Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>
 66. InnoCentive. (2012). *2012 State of Global Open Innovation*. Najdeno 18. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.intelspace.eu/wp-content/uploads/2012/07/InnoCentive-Whitepaper-2012-State-of-Global-Open-Innovation.pdf>
 67. Kaplan, S. (2013). *6 Ways To Create A Culture Of Innovation*. Najdeno 18. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.fastcodesign.com/1672718/6-ways-to-create-a-culture-of-innovation>
 68. Kirchmer, M. (2011). *Enabling Innovation Through Business Process Management*. Najdeno 4. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.yumpu.com/en/document/view/39295137/accenture-enabling-innovation-through-bpm>
 69. Kotelnikov, V. (2013a). *Change Management*. Najdeno 25. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/change_management.html
 70. Kotelnikov, V. (2013b). *New Economy*. Najdeno 25. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/new_economy_transition.html
 71. Kotelnikov, V. (2013c). *What is management?* Najdeno 25. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.1000advice.com/guru/manager.html>
 72. Kotelnikov, V. (2013d). *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*. Najdeno 25. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/sca_main.html

73. Kotter, J. (2011, 12. julij). Change Management vs. Change Leadership – What's the Difference? *Forbes*. Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/>
74. Kotter, J. (2012, 27. september). The Key to Changing Organizational Culture. *Forbes*. Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/09/27/the-key-to-changing-organizational-culture/>
75. Kovačič, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. Kovačič, A., & Bosilj-Vukšić, V. (2005). *Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: GV Založba.
77. Kovačič, A. (2012). *Metodološki pristop IPI k prenovi in informatizaciji poslovanja – metodološki okvir*. Najdeno 4. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ef.uni-lj.si/media/document_files/IPI/metodologija.doc
78. Kovačič, A. (2013). *Optimizacija poslovnih procesov kot možnost izboljšanja poslovanja: kako zagotoviti skladnost poslovnih procesov s potrebami uporabnikov*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu https://konferenca-komunala.gzs.si/pripone/KOVACIC%20Andrej_Optimizacija%20poslovnih%20procesov.pdf
79. Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). *Busines Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game*. Najdeno 9. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.bcg.com/documents/file36456.pdf>
80. Lindgardt, Z., & Ayers, M. (2014). *Driving Growth with Business Model Innovation*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.bcgperspectives.com/content/articles/growth_innovation_driving_growth_business_model_innovation/
81. Lončar, M. (2016, 28. januar). Slovenija dveh perspektiv. *Delo*. Najdeno 24. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/slovenija-dveh-perspektiv.html>
82. Ložar, B. (2009). *Sistematizacija inkrementalnih in prebojnih inovacij v Sloveniji: Analiza inovativnosti v slovenskem gospodarstvu*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
83. Maccoby, M. (2015). *Leadership for change*. Najdeno 24. februarja 2016 na spletnem naslovu: <http://blog.oup.com/2015/09/leadership-for-change/>
84. MacDougall, W. (2014). *Industrie 4.0: Smart Manufacturing for the Future*. Berlin: Germany Trade and Invest.
85. Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
86. Markides, C. C., & Oyon, D. (2010). What to Do Against Disruptive Business Models (When and How to Play Two Games at Once). *MIT Sloan Management Review*, 51(4), 27–32.
87. Martins, E., & Martins, N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58–65.

88. McClymont F. (2007). Dale Vincent – founder of Ecotricity. *The Spark*. Najdeno 27. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.thespark.co.uk/read-the-spark/q-a/dale-vince---founder-of-green-energy-co-ecotricity.html>
89. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2015). *Priznanje Managerski izziv 2015 prejel Janez Novak, direktor RLS Merilna tehnika*. Najdeno 26. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/11987/10160/
90. Management Innovation eXchange (MIX). *What is the MIX?* Najdeno 15. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.managementexchange.com/about-the-mix>
91. Mitra, T. (2008). *Architecture in practice, Part 6: Why business process management (BPM) is important to an enterprise*. Najdeno 27. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ibm.com/developerworks/library/ar-arprac6/>
92. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), & The World Bank. (b.l.) *Radical and incremental innovation*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.innovationpolicyplatform.org/content/radical-and-incremental-innovation>
93. Office for National Statistics. (2016). *Families and Households: 2015*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/birthsdeathsandmarriages/families/bulletins/familiesandhouseholds/2015-11-05>
94. *Organisation Change*. Najdeno 5. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.strategic-conversation.com.au/html/organisation_change.html
95. Osterwalder, A. (2005). *What is a business model?* Najdeno 13. marca 2016 na spletnem naslovu <http://businessmodelalchemist.com/2005/11/what-is-business-model.html>
96. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
97. Parker, J. (2012). *10 Keys for Successful Process Improvement Programs (Part 1)*. Najdeno 13. marca 2016 na spletnem naslovu <http://enfocussolutions.com/10-keys-for-successful-process-improvement-programs-part-1/>
98. Petkovšek-Štakul, J. (2015, 22. oktober). Zlata gazela je podjetje RLS merilna tehnika. *Dnevnik*. Najdeno 26. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://gazela.dnevnik.si/sl/Novice/5828/Zlata+gazela+je+podjetje+RLS+merilna+tehnika+>
99. Poškienė, A. (2006). Organizational Culture and Innovations. *Engineering Economics*, 46(1), 45–50.
100. Rappa, M. (b.l.). *Business models on the WEB*. Najdeno 8. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
101. Rašković, M., Pustovrh, A., Dakić, M., & Jaklič, M. (2012). *Raziskava med slovenskimi visokotehnološkimi MSP-ji 2012*. Ljubljana: Center odličnosti za biosenzoriko, instrumentacijo in procesno kontrolo (COBIK).
102. Renishaw plc. (2012). *Annual report and accounts 2012*. Wotton-under-Edge: Renishaw plc.

103. Renishaw plc. (2013). *Annual report and accounts 2013*. Wotton-under-Edge: Renishaw plc.
104. Renishaw plc. (2015a). *Annual report and accounts 2015*. Wotton-under-Edge: Renishaw plc.
105. Renishaw plc. (2015b). *Renishaw Lowers the Entry Barrier to Metal 3D Printining*. Najdeno 26. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.renishaw.com/en/renishaw-lowers-the-entry-barrier-to-metal-3d-printing—35481>
106. Renishaw plc. (2015c). *Brochure: Renishaw Solutions Centres for additive manufacturing*. Wotton-under-Edge: Renishaw plc.
107. Rhodes, C. (2015, 7. december). Business Statistics. *Briefing Paper Number 06152*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.parliament.uk/briefing-papers/sn06152.pdf>
108. RLS merilna tehnika d.o.o. (2010). *Letno poročilo z računovodskim poročilom za poslovno leto 2009/2010*. Ljubljana: RLS merilna tehnika d.o.o.
109. RLS merilna tehnika d.o.o. (2012). *Letno poročilo z računovodskim poročilom za poslovno leto 2011/2012*. Komenda: RLS merilna tehnika d.o.o.
110. RLS merilna tehnika d.o.o. (2013). *Letno poročilo z računovodskim poročilom za poslovno leto 2012/2013*. Komenda: RLS merilna tehnika d.o.o.
111. RLS merilna tehnika d.o.o. (2015). *Letno poročilo 2014/15*. Komenda: RLS merilna tehnika d.o.o.
112. RLS merilna tehnika d.o.o. (2016). *Izpiski zgodovinskih finančnih podatkov* (interno gradivo). Komenda: RLS merilna tehnika d.o.o.
113. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management (activebook)* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
114. Rosca, D., Sîrbu, M., & Rosca, C. (2008). *The organizational culture and the factors of its formation*. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/099.pdf>
115. Scase, R. (2013). *How Can We Be Employers of First Choice?* Najdeno 9. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.richardscase.com/articles?art=49>
116. Schaefer, S. (2008). *Importance of change management in an organisation*. Najdeno 8. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://learnskills.org/wordpress/importance-of-change-management-in-an-organisation/10/2008>
117. Shenkar, O. (2010). *Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge*. Boston: Harvard Business Press.
118. Sloane, P. (2012). *What is the Difference between Creativity and Innovation?* Najdeno 17. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.destination-innovation.com/articles/?p=428>
119. Smith, H., & Fingar, P. (b.l). *Coordination, Coordination, Coordination*. Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.peterfingar.com/Darwin-Coordination.pdf>

120. Spin-off. (b.l.). V *Financial Times Lexicon*. Najdeno 25. marca 2013 na spletnem naslovu http://lexicon.ft.com/Term?term=spin_off
121. Stagl, H. (2011). *Six Roles of a Leader During Change*. Najdeno 24. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.enclaria.com/2011/10/06/six-roles-of-a-leader-during-change/>
122. Stähler, P. (2011). *Can you copy a business model? Groupon and its clones*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://blog.business-model-innovation.com/2011/04/can-you-copy-business-model-groupon-and-clone/>
123. Stähler, P. (2014). *The missing part for business model innovation: the process*. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://blog.business-model-innovation.com/2014/11/missing-part-for-business-model-innovation-the-process/>
124. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *V obdobju od 2012 do 2014 se je v Sloveniji z inovacijsko dejavnostjo ukvarjalo skoraj 46 % podjetij*. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5899&idp=25&headerbar=16>
125. Stres, Š., Trobec, M., & Podobnik, F. (2009). *Raziskava o stanju inovacijske dejavnosti v Sloveniji*. Ljubljana: Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije.
126. Sturdy, R., G. (2010). *Business Process Reengineering: Strategies for Occupational Health and Safety*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
127. Taran, Y. (2011). *Rethinking it all: Overcoming obstacles to business model innovation* (doktorska disertacija). Aalborg East: Aalborg University.
128. Van den Bergh, J., Işık, Ö., Viaene, S., & Helsen, E. (2016). *Repositioning Business Process Management*. Najdeno 4. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bptrends.com/repositioning-business-process-management/>
129. Vlada Republike Slovenije. (2013). *Slovenska industrijska politika – SIP*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
130. Wagner, K., Taylor, A., Zablit, H., & Foo, E. (2014, 28. oktober). A Breakthrough Innovation Culture and Organization. *BCG Perspectives*. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu https://www.bcgperspectives.com/content/articles/innovation_growth_digital_economy_breakthrough_innovation_culture_organization/
131. Wall, M. (2014, 4. marec). Big Data: Are you ready for blast-off? *BBC News*. Najdeno 5. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bbc.co.uk/news/business-26383058>
132. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*. Barcelona: IESE Business School.
133. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226.