

Nastavak intervjua iz majskog broja Progressive magazina:

## Inovacije jedino rešenje



"Na duge staze najbitnije je omogućiti kvalitetno pokretanje strategije zasnovane na inovacijama. Naravno da će kriza uskoro proći, ali budućnost neće biti mesto gde će se lako poslovati".

Rowan Gibson je najpoznatiji svetski ekspert za strategije za ublažavanje i izbegavanje efekata svetske globalne recesije i za radikalne inovacije. Danas je posvećen pisanju, konsultantskom pozivu i predavanjima na prestižnim konferencijama. U protekle dve decenije saradivao je i bio deo mnogih uspešnih svetskih kompanija, kao što su: Microsoft, Nokia, Heineken, Philips, Roche, ING Bank, Ernst&Young, Investec, IBM, Bayer, Siemens, Volkswagen, Gap, Renault, Mercury International, Nestlé, Nike, Deloitte, Procter&Gamble, TNT... Rowan Gibson govori za Progressive magazin o strategijama borbe protiv krize i kako nastaviti posle nje.

**Pretpostavljam da ne postoji univerzalno rešenje, ali koji su to osnovni principi kojih bi kompanije trebalo da se pridržavaju kako bi prevazišle trenutnu krizu?**

U principu, računica je jednostvana. To je jednačina ekspanzije i kontrakcije. Ako ekspanzija zabeleži previše dubok pad, dok vrednosti resursa i troškova ostaju konstantne, profit kompanije trpi pritisak i vrlo lako se može pretvoriti u gubitak. Za većinu kompanija je tada refleksna reakcija smanjivanje resursa i troškova u skladu sa padom prihoda, što je u velikom broju slučajeva apsolutno neizbežno. Zato smo svedoci paničnog smanjenja troškova i smanjenja poslovanja koje kompanije sprovode širom sveta. Ali ne bi trebalo da zaboravimo da postoji alternativni scenario: šta ako zadržimo resurse i troškove na manje ili više nepromenljivom nivou i pritom pronademo neki novi inovativan način da povećamo prihode? Šta ako zaista možemo da preokrenemo trend pada linije prodaje? Šta ako možemo da uspemo u stvaranju ekspanzije čak i na vrhuncu recesije?

Ovo je scenario kome sam ja posvetio najveću pažnju. I mislim da preveliki broj kompanija potcenjuje ovu mogućnost. Kompanije u krizi vide samo njenu tamnu stranu, odnosno opasnosti. One ne vide mogućnosti koje pruža svetla strana krize. Dakle, da - kompanije bi mogle da prežive krizu tako što će nemilosrdno smanjivati troškove. Ali, da li je to sve što one žele da učine? Prežive? Meni se čini da bi ono što kompanije žele da učine, kao krajnji cilj, trebalo da bude povećanje poslovanja i sticanje prednosti nad konkurencijom. Ne

želimo da iz ove krize izađemo sa izgledom kao da smo upravo izašli sa bolničkog odeljenja intenzivne nege. Ja zapravo verujem da korišćenjem snage inovacije kompanija može da dočeka kraj recesije snažnija nego što je bila pre.

Suočimo se sa time da se osnovna pravila poslovanja ne menjaju ni u teškim vremenima. I dalje je najvažnije ostvarivanje prodaje i profita pružajući potrošačima ono što potrošači cene, i čineći to na način koji će vam pružiti prednost nad konkurencijom. U recesiji ne može se prosto odbaciti faktor prodaje i pokušati da se održi profit smanjivanjem troškova kompanije. Zapravo, u ovakvim trenucima važnije je nego ikada usredsrediti se na prodaju.

### **U trenucima krize kompanije najčešće smanjuju troškove uštedom na obuci i marketingu. Da li je to pravi način postupanja?**

Kada je količina novca ograničena, kompanije su očigledno prinudene da postave prioritete. Šta možemo da priuštimo? Šta ne možemo da priuštimo? Šta je bitno? Šta nije bitno? Kada naši troškovi postaju preveliki? I kako da sa manje ostvarimo više? Ovo su pitanja koja postavlja većina organizacija. Ali, često se smanjenje troškova prilično loše obavlja. Na primer, smanjenje troškova marketinga je najluda stvar koju bi kompanija trenutno mogla da uradi. Ako su potrošači prestali da kupuju vaše proizvode i usluge morate se potruditi više nego ikada ranije da vratite taj deo poslovanja ili pronadete nove poslove koji bi ih zamenili. Morate pronaći pametne načine da doprete do potrošača i ohrabrite ih da ponovo kupuju. Konsultantska firma McKinsey je obavila istraživanje koje se odnosilo na to kako su kompanije poslovale u recesiji 2000/2001. godine. Oni su došli do zaključka da su kompanije koje su pobedile recesiju bile zapravo one kompanije koje su povećale potrošnju (ulaganja) na tri ključne oblasti: prodaja, inovacije, marketing, imajući u vidu da su obuka i edukacija menadžmenta najčešće oblasti u kojima je izvršeno smanjenje troškova. Kompanije na ovo najčešće gledaju kao na luksuz rezervisan za dobra vremena. Ipak, koliko menadžera je dobilo bilo kakav vid zvanične odluke u pogledu snalaženja u trenucima krize? Koliko njih je obučeno u pogledu korišćenja osobina i alata potrebnih za model poslovne inovacije? Koliko njih je obučeno da radikalno redizajnira marketing i procese prodaje u vreme recesije? Koliko ljudi koji se bave prodajom je obučeno da redizajnira njihovu ponudu tako što će stvari posmatrati iz ugla potrošača? Ovo je vid obuke odnosno treninga kakav je sada potrebniji nego ikad.

### **Prema vašem mišljenju, u kojim segmentima bi kompanije trebalo da smanje troškove?**

Ponekad vas recesija natera na neke korake koje je odavno trebalo da napravite. Kao kada biste se zapitali kako da efikasnije iskoristite određene resurse, ili gde biste mogli da dodete do istih osnovnih resursa po nižoj ceni - što često znači posmatranje izvan granica sopstvene zemlje ili geografskog regiona. Ono što se meni čini veoma glupim je činjenica da kompanije kada smanjuju troškove čine to na svim poljima. One prosto kažu: "Svako odeljenje mora da smanji broj zaposlenih za 10 odsto". Ali, neka odeljenja u ovom trenutku mogu imati veću važnost nego ostala. Mogu postojati jedna ili dva odeljenja koja se mogu smanjiti za čak 50 odsto, dok u drugim odeljenjima može biti potrebno čak i dovođenje više ljudi. Ranih devedestih godina saradivao sam sa jednom kompanijom koja je počela da zapošljava više ljudi zaduženih za prodaju usred recesije. Ovo je bilo prilično lako, jer su svi njihovi veliki konkurenti smanjivali broj zaposlenih u odeljenjima prodaje! Tako da su na kraju zaposlili neke od najboljih ljudi iz ove oblasti u industriji i time su povećali ulaganja u

prodaju. Ova kompanija je bila tek na trećem mestu na tržištu kada je tržište upalo u recesiju. Kada su izašli iz recesije postali su broj jedan.

**Kako vam se čini trenutna situacija kada je reč o celokupnoj industriji robe široke potrošnje, i kakva perspektiva postoji za dalji razvoj?**

Ono što se događa u ovoj recesiji, kao i u većini drugih, je to da je industrija robe široke potrošnje pretrpela jak udar. Jednostavno, trenutno je manje novca u novčanicima potrošača. Tako da možemo videti masivan prelazak sa dobro poznatih skupih brendova - poput Nescafé kafe ili Flora margarina i Pampers pelena - na jeftinije privatne robne marke ili specifične brendove prodajnih objekata, koji su u vlasništvu velikih supermarketa kao što su Wal-Mart, Tesco, Aldi, Carrefour ili Ahold. Generalna opasnost po sektor robe široke potrošnje je to što kada potrošači jednom pređu na jeftinije brendove veoma ih je teško navesti da se vrate na skuplje proizvođačke brendove. Tokom istorije njihovi najveći gubici udela na tržištu su vezani za vreme ekonomskih padova. Kada potrošači pokušavaju da uštede novac kupujući jeftinije privatne robne marke, oni otkrivaju da je kvalitet tih proizvoda u stvari veoma dobar i oni često nastavljaju da kupuju ove marke i nakon što se ekonomija oporavi. Dakle, gubici udela na tržištu postaju trajni. Danas privatne robne marke ili specifični brendovi prodajnih objekata kontrolišu oko 20 odsto američkog tržišta robe široke potrošnje, 35 odsto nemačkog i više od 40 odsto tržišta Velike Britanije.

Dakle, šta je to što brend menadžeri mogu da urade da se suprotstave ovom trendu? Ponovo, ja bih rekao da oni moraju da tretiraju recesiju kao mogućnost i proaktivno investiraju u svoje brendove. Svi mi znamo da su potrošači osetljiviji na promenu cena prilikom pada u ekonomiji, tako da ima smisla ponuditi im trenutne akcijske popuste preko specijalnih promocija. Ovo poništava prednost u ceni koju imaju privatne robne marke. Drugo, trebalo bi da nastave da ulažu u reklamiranje kako bi održali privrženost potrošača nekom brendu. I treće, oni bi trebalo da maksimalno uvećaju njihovu inovacijsku aktivnost - tako što će ponuditi proizvod u novim formama ili veličinama pakovanja. Uzmimo na primer Mars čokoladicu. Ona je ranije bila dostupna u samo jednoj osnovnoj formi. Sada imamo Mars Ice Cream, Mars Minis, Mars Lite, Mars Planets, Mars Eggs različitih ukusa, i tako dalje. Sličan primer je i Nivea. Ranije je bila samo krema za lice. Sada je krema za sunčanje, šampon, dezodorans, proizvod za negu usana, i tako dalje. Ovi brendovi su stvorili jak, dugotrajan i nepristrasan udeo na tržištu sprovođenjem inovacija oko originalnog koncepta njihovih proizvoda i postavljajući ga na novo mesto na tržištu. To je put napred za razvoj sektora robe široke potrošnje.



### **Da li je moguće predvideti koliko dugo će kriza trajati?**

Ja nisam makroekonomista, ali znam da recesije ne mogu trajati doveka. U proseku, one traju oko 3 do 4 kvartala najviše. Ovde je naravno uzet za primer izuzetno brutalan ekonomski pad - jedan od onih koji se vidaju jednom u životu (nadajmo se!!!). Ali je ipak privremen ciklus. I već vidimo neke ohrabrujuće znake širom sveta da smo možda na putu oporavka. Ja sam veliki optimista i želim da verujem da je ekonomija SAD-a dotakla dno u februaru. Naravno, postoje i dalje neke velike opasnosti koje još uvek nisu razrešene - poput mogućeg predstojećeg bankrotstva General Motorsa. Ali G-20 su izgleda obavili dobar posao zaustavivši ekonomski slobodan pad, i možemo se nadati da ćemo videti postepen povratak privrednog rasta u toku sledeće godine ili tome slično.

Upravo zato postoji dodatni razlog da se sada ulaže u inovacije. Moramo imati u vidu da dvanaest meseci nije apsolutno ništa u smislu razvoja proizvoda. Kada se ekonomija oporavi i ponovo dođe do porasta kompanije moraju biti spremne sa novim inovativnim ponudama na tržištu sa kojima će privući svoje potrošače. Ako sada pritisnu kočnice na inovacijama, neće moći da nastupe sa puno života kada se rast nastavi. Da vam dočaram poentu, u toku poslednje recesije Apple je bio zauzet radom na tri velika inovaciona projekta: iTunes, iPods, i njihovi maloprodajni objekti. Kada se razvedrilo ekonomsko nebo Apple se uzdigao poput rakete.

### **Možda je bolje pitanje šta mislite koje će kompanije prve uspeti da izađu iz krize? I od čega to zavisi?**

To zavisi od sposobnosti kompanije da brzo i kreativno prilagodi svoj poslovni model novom ekonomskom okruženju. Upravo o tome ću govoriti na mom jednodnevnom javnom seminaru u Beogradu, 2. juna. Kompanije koje će prve pronaći rešenje za izlazak iz krize će biti one kompanije koje će uspeti da nađu načine da redizajniraju svoj poslovni model posmatrajući stvari iz ugla potrošača. Ono što ću ja naučiti kompanije na

konferenciji je upravo kako to da učine. Ja ću sa kompanijama podeliti najsavremeniju metodologiju za razvoj strategije inovacija koja je izložena u mojoj najnovijoj knjizi 'Inovacija do srži'. Postupak je izložen pod nazivom 'četiri pogleda na inovacije'. Prvi od ova četiri pogleda ili alata za otkrivanje inovacija se naziva 'suočavanje sa ustaljenim konvencijama'. Posvećen je razmatranju duboko ukorenjenih dogmi i konvencija unutar kompanija (i unutar cele industrije) oko toga šta pokreće uspeh. Drugi pogled, odnosno drugo poglavlje, nosi naziv 'uspostavljanje kontrole i korišćenje diskontinuiteta'. Ovde je reč o uočavanju neprimećenih pravila po kojima se odvijaju trendovi, odnosno obrazaca koji trendovi formiraju, što može značajno izmeniti pravila igre. Treće poglavlje je 'podizanje resursa'. Ovde krećemo da razmišljamo o kompaniji kao o investicionoj pokretности koju čini jedinstvena mešavina stručnosti i sredstava kompanije, umesto da na kompaniju gledamo samo kao na snabdevača određenog tržišta robom i uslugama. I četvrto poglavlje nosi naziv 'razumevanje neartikulisanih potreba'. Posvećeno je učenju kako da se saživite sa potrošačima, odnosno da uđete u njihovu kožu, saosećate se sa neartikulisanim osećanjima i identifikujete se sa nesuočenim potrebama. U suštini, pokazaću prisutnima kako da iskoriste ova snažna četiri razmatranja u cilju otkrivanja novih mogućnosti za strateški rast u današnjim teškim ekonomskim uslovima.

### **Kako vidite rešenje za izlaz iz krize? Na šta bi kompanije trebalo da obrate pažnju?**

Morate posvetiti veoma veliku pažnju novim potrebama vaših potrošača. Morate da razumete da se finansijski prioriteti vaših potrošača verovatno nikada do sada nisu promenili toliko dramatično za relativno kratak period. To je skoro kao da je neko prošlog septembra/oktobra pritisnuo veliko 'reset' dugme i sada je odjedanput sve drugačije: kako vaši potrošači razmišljaju, kako se vaši potrošači ponašaju, do čega je vašim potrošačima stalo, pa čak i to ko su vaši potrošači. Dakle, u svetu gde je sve drugačije, kompanije moraju da se usredsrede na pronalaženje odgovora na pitanje šta to treba drugačije uraditi da bi se postigli rezultati. Apsolutno najgora stvar koju možete učiniti u recesiji je da pretpostavite da možete da nastavite da prodajete isti stari proizvod ili usluge, istim starim potrošačima na isti stari način i po istim starim cenama. Paul Otellini, iz uprave Intela, je ovo tačno uočio pre nekoliko meseci kada je rekao da je adekvatan odgovor na recesiju da vašim potrošačima date nove razloge za kupovinu. To znači da treba da dobro osmotrite vaše strategije za marketing i prodaju - u stvari vaš celokupan model poslovanja - i pokušajte da ih prilagodite novim uslovima na tržištu. Na primer, Cisco je razvio veoma sofisticiran proizvod namenjen održavanju video konferencija, pod nazivom TelePresence, koji košta oko 350.000 dolara. Oni znaju da nema mnogo kompanija koje su spremne da odmah investiraju toliku količinu novca. Zato su ponudili način na koji kompanije mogu da iznajme prostorije za video konferenciju, po ceni od samo 300 dolara za sat, umesto da kupuju proizvod. Drugim rečima, rešenje je u ostvarivanju inovacija u svemu što radite: kome prodajete, šta nudite odnosno omogućavate, na koji način to činite, kako stičete novac i šta je to što vas izdvaja od konkurenata. Morate da radikalno redizajnirate sve ove stavke, gde je to neophodno, počevši od novonastalih potreba vaših potrošača i radeći dalje odatle.

### **Šta je vaša poruka predstavnicima maloprodaje, proizvođačima i distributerima u sektoru robe široke potrošnje u Srbiji?**

Moja poruka je 'inovacije, inovacije, inovacije'. Nemojte samo da stojite tu i posmatrate kako vaše poslovanje odnosi ekonomski cunami, ili žestina današnje konkurencije.

Posvetite se otkrivanju kao su se prioriteti vaših potrošača možda izmenili u ovoj krizi, i brzo prilagodite svoj model poslovanja tako da zadovoljava njihove nove potrebe. Pridružite mi se na konferenciji u Beogradu, 2. juna (koju organizuje Triple S Learning) i otkrite kako vaša kompanija može da razvije strategije za napredovanje i rast profita u recesiji. Zapravo, naučite kako vaša kompanija može da iskoristi snagu inovacija kako bi dočekala kraj recesije snažnija nego što je bila pre.

*Ana Filipović*