



Funkčná mantra pre realistov: **BUDOVANIE INOVAČNÉHO KAPITÁLU**

Otec moderného manažmentu, Peter Drucker, ešte v roku 1966 povedal, že firmy budú čoskoro potrebovať nový druh organizačného kapitálu, keďže ekonomikou budú hýbať vedomosti. Veril, že si v budúcnosti svet podnikania podmaní absolútna sila ľudského mozgu a že bude hybnou silou ekonómie. História mu dala za pravdu.

Súvislosti však na seba ďalej nadväzujú; 40 rokov po jeho prevratných (vtedy futurologistických) vyjadreniach sa jadro ekonomického uvažovania točí okolo témy definovania novej hybnej sily podnikania. A záver nenechal na seba dlho čakať. Je pomerne ľahko pochopiteľný: Už nie vedomostná, ale inovačná ekonomika sprevádza každodenné uvažovania firiem. Firmy samy sebe hovoria, že ich hodnota nespočíva až tak zásadne na tom, čo vieme, ale ako využijeme to, čo vieme do budúcnosti. Nebolo to tak dávno, kedy boli firmy hodnotené podľa dvoch základných ukazovateľov: financií a štruktúry. Finančný kapitál predstavuje finančná súvaha,

zatiaľ čo štrukturálny kapitál vysvetľuje fyzické vlastníctvo. Ak by sme sa posunuli do časov neskorého 19. storočia a začiatku 20. a opýtali sa ľudí ako Rockefeller, Carnegie alebo Morgan, na základe čoho sa dá merať hodnota ich podnikania, najprv by na nás čudne zazerali, a potom by vychrľili dve slová: zisk a objem vlastníctva. Považovali ich za jediné veličiny, ktoré dosť jasne vysvetľujú podstatu podnikateľského úspechu. Niečo podobné by potvrdili aj veľkopodnikatelia, ktorí prišli niekoľko desiatok rokov po nich, napr. Henry Ford. Ich korporátni účtovníci by jasne ukázali na hodnotu majetku, ktorý sa dá jednoducho prepočítať a vyčíslieť cez hodnotu peňazí.

Roky 1980 – 1990 so sebou prinášajú zmenu. Hodnota firiem sa už nevyhnutne nevyčísľuje len cez hmatateľné fyzické vlastníctvo. Napr. keď Philip Morris v roku 1988 kúpil Kraft za 12,9 miliardy dolárov, tak „hnutelné vlastníctvo“ predstavovalo iba 1,3 miliardy dolárov. To znamená, že Philip Morris zaplatil plných 11,6 miliardy (89,9 %) transakčnej ceny za nehmateľné súčiastky, ako je hodnota značky alebo marketingové kapacity a pod. Niektorí odborníci to už vtedy nazvali pojmom intelektuálny kapitál. Tento pojem vysvetľoval vlastníctvo v podobe vedomostí existujúce v organizáciách, ktoré boli schopné tvoriť konkurenčne odlišiteľnú výhodu. Časopis Fortune

v roku 1991 doslova prepĺňali články o tom, že skutočnú hodnotu firiem predstavujú jej patenty, procesy, manažérske zručnosti, technológie, vedomosti o zákazníkoch a dodávateľoch. Toto všetko vysvetľuje pojem intelektuálny kapitál. Svet sa posúva ďalej. Strategický guru Gary Hamel v roku 2001 pri-

ti majú prepracované systémy zdieľania vedomostí, ktoré im umožňujú kráčať líniou neustáleho zlepšovania. Ale vo svete, kde sled zmien prebieha hyperkritickou rýchlosťou, sa zrazu zisťuje, že úspech stále menej a menej súvisí s tým, čo sme sa naučili v minulosti, ale viac a viac súvisí s tým, ako to vieme pretaviť do

bov uvažovania. Chcú od svojich ľudí nové technológie, lákavé vychytávky, ale programovo nepracujú na zmene uvažovania. Krokom číslo jeden je vytvorenie prostredia, kde zamestnanec je súčasťou rozhodovania, má možnosť experimentovať (teda aj zistiť, že určitá hypotéza nefunguje). Na to je v druhom kroku potrebné umožniť prístup spojenia ľudského a finančného kapitálu.

Už nie vedomostná, ale inovačná ekonomika sprevádza každodenné uvažovania firiem.



chádza s tvrdením, že na vystihnúť hodnoty firiem cez premenné ako finančný, štrukturálny a intelektuálny kapitál nestačí to, aby vytvorili nové hodnotné bohatstvo. Nedávno som v centre technologických inovácií v Silicon Valley diskutoval so svojím známym o histórii veľkých značiek, ktoré sa pomaly prepadli na perifériu záujmu. Spomenuli sme si napr. na Kodak. Svojho času to bola firma s obrovskou finančnou kondíciou, mali neskutočnú sieť dodávateľov a partnerov, úžasné výrobné kapacity, perfektne naolejované manažérske procesy, nespočetné množstvo technologických patentov a doslova tony informácií o svojich zákazníkoch či niekoľko desiatok rokov skúseností. No pozrime sa, kde je tá firma dnes. Zdá sa, že celé vymenované vlastníctvo v klasickom ponímaní nemá žiadnu pridanú hodnotu k tvorbe nových hodnôt. Hamel sa domnieva, že tri doteraz platné črty firemného kapitálu dorazili na horizont svojej funkčnosti. Do popredia prichádzajú tri nové kapitálové ukazovatele, ktoré sú vo svojej podstate iba rôzne formy ľudského kapitálu. Ide o:

- Kreatívny kapitál
- Podnikateľský kapitál
- Vzťahový kapitál

1. KREATÍVNY KAPITÁL

Firmy tvrdia, že ich vedomosti sú to najdôležitejšie, čo vlastnia, že ide o kritický zdroj. Veľké spoločnos-

tvorby budúcich príležitostí. Vedomosti sa stali jednoducho komoditou. Jednoduchý test. Stačí ísť na internet a od najnovších výskumov a čerstvých dát ste vzdialený na dva kliky myšou. Všetko trvá maximálne niekoľko minút. Teda ak počítame aj preštudovanie si materiálov. Čiže nie je problém v tom, čo vieme, ale ako naložíme s tým, čo vieme. Mimočodom, s obdobným tvrdením vyrukoval dávnejšie Einstein, keď povedal, že „predstavivosť je oveľa dôležitejšia ako vedomosti“. Táto veta sa v iných slovách stala mantrou inovačnej ekonomiky.

2. PODNIKATEĽSKÝ KAPITÁL

Firmy dospeli k presvedčeniu, že potrebujú zásadne prepracovať svoj podnikateľský kapitál vo vnútri svojich organizačných jednotiek. Netýka sa to iba tých, ktoré to majú priamo vo svojej náplni, ale sa to týka prakticky všetkých. V princípe ide o modernú kultúrnu revolúciu, obzvlášť u tzv. usadených, zabehnutých firiem, kde sa veľa rozhodnutí obhajuje štýlom, *tak sme to robili doteraz a išlo to, tak prečo by sme to teraz mali robiť po novom?* A zmena firemnej kultúry je bremeno, ktoré síce manažéri vedia oceniť ako kľúčový predpoklad ich vzťahu k zákazníkovi, ale už len málokto top manažér sa postaví pred stovky či tisíce zamestnancov a zavelí do ofenzívnej zmeny zastaraných spôso-

3. VZŤAHOVÝ KAPITÁL

Tretím a posledným druhom kapitálu je sieť vzťahov a vzájomného prepojenia ľudí, nápadov, zdrojov a domén vo firmách, ale aj mimo nich. Funkčné inovácie prichádzajú najčastejšie vtedy, keď sa vyššie uvedené sily považujú za ingredienciu úspechu. Umením dnešných interných komunít je prepojenie ľudí a firiem, ktoré majú rozdielne špecifiká v podobe zručností a vedomostí. Sociálne platformy dnes ponúkajú príležitosti fungovať v reálnom čase na riešenie spoločnej výzvy, a to napriek geografickej vzdialenosti. Zatiaľ čo jeden tím doslova spí, ďalší pokračuje v misii a obohacuje ho o nové funkcie. Špirála inovácie je nepretržitá. Má to jeden vážny predpoklad – tieto komunity fungujú čisto na báze chcenia a vnútornej motivácie jednotlivcov. V tomto je zásadný rozdiel medzi klasickými výskumnými centrami a odbornými komunitami.

VÝZVA

Popis troch kapitálov sa na prvý pohľad zdá ako logický sumár toho, čo sa vlastne v oblasti inovácií a rozvoja biznisu dnes vo svete deje. Napriek tomu sa mnohé firmy prichytia pri tom, že nemajú páru o tom, ako rozvíjať túto formu kapitálu. Nejde vôbec o kritiku do radov slovenských firiem. Je to globálna výzva vymyslieť, čo to obnáša postaviť, merať a manažovať inovačný potenciál, čo je základom tvorby moderných podnikateľských hodnôt. ■

Ján Uriga,
senior manažér, PwC

