

Inovativnost

# Računovodenje inovacij (Innovation accounting)

**Nemogoče je ustrezno računovoditi inovacije, če ne vemo, kaj inovacije sploh so.**

*dr. Aleš Ugovšek, Tehnološki razvoj in inovativnost, GZS*

**Po Danovih besedah je inovacija novost, ki jo podpira vzdržen in nadgradljiv poslovni model.**

V dvanajsti epizodi podkasta Gravitacija je bil gost avtor mednarodne uspešnice The Corporate Startup Dan Toma, ki je med pogovorom poslušalcem položil na srce, da naj imajo radi to, kar delajo in naj delajo tisto, kar imajo radi. Dan je tudi soavtor knjige Innovation Accounting (računovodenje inovacij), ki bo izšla v tem letu, to pa je bila tudi osrednja tema te epizode. Sama knjiga, oziroma še bolje rečeno razvoj knjige, je odličen primer sodobnega inoviranja v obliki razvoja najosnovnejšega sprejemljivega produkta, saj knjigo s soavtorico Esther Gons pišeta in dopolnjujeta z vključevanjem svetovne skupnosti inovatorjev, prvo polovico knjige v digitalni »beta« obliki pa je že mogoče kupiti na spletu še pred njenim končnim izidom.

## Kaj je inovacija?

Po Danovih besedah je inovacija novost, ki jo podpira vzdržen in nadgradljiv poslovni model. Zgolj razvoj nečesa novega pomeni, da razvijamo invencijo in ne inovacije. Za inovacijo je pomembna tudi dobičkonosnost ali drugačen učinek v primeru neprofitnih organizacij.

Podjetja pogosto znotraj svoje organizacije različno dojemajo inovacije in vsako novost razumejo kot inovacijo. Dan predlaga organizacijam, da se manjkrat vzrejo v ogledalo in večkrat pogledajo skozi okno v svet, kaj počnejo drugi.

Inovacije delimo na različne načine. V Gravitaciji smo izpostavili delitev, ki jo je predlagal Greg Satell in temelji na delitvi Clayтона Christensena na

evolucijske, revolucionarne in disruptivne inovacije. Greg deli inovacije na stalne (sustainable), prebojne (breakthrough) in disruptivne (disruptive) inovacije, medtem ko temeljne raziskave (basic research) opredeli kot četrto obliko inovacij. Dan na primeru BMW-ja predstavi, da je primer stalne inovacije nov model vozila, ki je nadgradnja prejšnjega modela, prebojna inovacija pa je npr. novo električno vozilo BMW iX3. Disruptivna inovacija bi bili npr. leteči taksiji, medtem ko so temeljne raziskave tiste aktivnosti, ki jih v svojih razvojnih laboratorijih izvajajo na področjih elektrifikacije ipd. Dan poenostavljeno povzame, da so bazične raziskave aktivnosti, ki pretvarjajo denar v ideje, inovacije (vsi preostali tipi) pa postopki pretvarjanja idej nazaj v denar.

## Inovacije in finančno računovodstvo

Najpogostejša napaka, ki jo podjetja delajo, je, da za spremljanje učinkov inovacij uporabljajo zgolj finančno računovodstvo. Dan poudarja, da je donosnost naložbe (ROI oz. return of investment) kot ena najpogostejših oblik finančnega računovodstva zelo dobro merilo za spremljanje napredka in učinka inovacij, ampak ob predpostavki, da to ni edini kriterij. Finančno računovodstvo in računovodenje inovacij sta namreč dve obliki spremljanja učinkov, pri katerih računovodenje inovacij dopolnjuje finančno računovodstvo, eno pa ne more obstajati brez drugega.

## Za kaj je potrebno poskrbeti, preden začnemo računovoditi inovacije?

Povsem na začetku mora organizacija izoblikovati lastno definicijo inovacij, ki bo enotna in jasna vsem zaposlenim. Nemogoče je ustrezno računovoditi inovacije, če ne vemo, kaj inovacije sploh so. Pri tem morajo biti inovacije popolnoma v skladu z vizijo in strategijo, viri ter kulturo podjetja. »Nemogoče je začeti razvijati prebojne ali disruptivne inovacije, če je bilo v preteklih 80 letih zaposlenim prepovedano razvijati karkoli novega,« poudarja Dan Toma. Imeti je potrebno tudi zelo jasno predstavo o življenjskem ciklu izdelka. Dan izpostavlja, da mora biti podjetje dovolj inovacijsko zrelo, preden se konkretno loti računovodenja inovacij. Če ima organizacija zgolj zametke inovativnosti in se na leto poigrava z nekaj idejami, še ni pravi čas za konkretno računovodenje



inovacij, saj ima takšna organizacija pomembnejše izzive, ki jih mora rešiti pred tem. Računovodenje inovacij morda res ni razkošje, je pa vsekakor profesionalni šport, za njega pa mora imeti podjetje pretekle izkušnje in je naredilo že veliko napak, na katerih se je učilo. Dan še enkrat izpostavi, da naj podjetja najprej začnejo z osnovami, lastno definicijo inovacij, postavi tvijo inovacijske strategije, usposabljanjem vodij za inoviranje, grajenjem inovacijske kulture in jasno opredelitvijo okvirov življenjskega cikla izdelkov. Dodatno poudarja tudi, da naj organizacije investirajo in se povsem zavežejo inoviranju ter šele nato preidejo h konkretnemu računovodenju inovacij.

### Kako, kje in kdaj računovoditi inovacije?

Zgradba vsake organizacije je večplastna in večnivojska. Organizacije imajo osnovni nivo ekip, višji nivo, ki ga predstavlja inovacijski lijak in v katerem so zbrani vsi podatki in številke z nivoja ekip, ter najvišji nivo s pregledom nad celotnim portfeljem inovacij in internim inovacijskim ekosistemom. Kot Dan Toma in Esther Gons opredeljujeta v knjigi *Innovation Accounting*, se računovodenje inovacij deli na taktično računovodenje (tactical innovation accounting), kjer merimo učinke na nivoju ekip, vodstveno računovodenje (managerial innovation accounting), kjer merimo učinek vlaganj (fund) in strateško računovodenje inovacij (strategic innovation accounting), kjer pa merimo ekosistem organizacije. Sistem računovodenja inovacij je v osnovi namenjen temu, da zbrani podatki iz najnižjega taktičnega nivoja preidejo v ustrezni obliki vse do najvišjega nivoja, saj je nerealno pričakovati, da bo vodstvo velikega podjetja vedelo za vsako posamezno ekipo, kako hitro napreduje in kako učinkovito inovira. Poenostavljeno povedano, sistem računovodenje inovacij je ustvarjen za prenos informacij vse od osnovnih nivojev organizacije do najvišjega vodstva, pri čemer pa vse zbrane informacije v združeni obliki ohranijo svojo vrednost

### Taktično računovodenje inovacij

Osnovni kazalnik na nivoju merjenja ekip je t. i. hitrost učenja (learning velocity). Pri hitrosti učenja govorimo o številu novih znanj, ki jih ekipa pridobi v določenem času (npr. v enem tednu), in sicer o problemu, ki ga raziskuje, o uporabniku, o dejanski vrednosti rešitve za problem ... Vsa znanja ekipe pridobivajo preko eksperimentov in ne na podlagi predvidevanj. Iz tega lahko razvijamo druge kazalnike, kot je npr. število opravljenih eksperimentov na teden, iz obeh kazalnikov pa dobimo razmerje med številom pridobljenih novih znanj in številom opravljenih eksperimentov (experiment/learning ratio). V idealnem primeru je to razmerje ena, kar pomeni, da so eksperimenti učinkoviti, saj je ekipa iz vsakega eksperimenta pridobila eno novo znanje. Na podlagi tega razmerja lahko vodje ugotovijo, ali člani ekipe potrebujejo dodatna znanja, podporo ali vodenje, da povečajo učinkovitost. Zelo pomembno je poudariti, da se kazalniki za ekipe razvijajo s samim razvojem ekip. Bolj kot je ekipa zrela, pogosteje se bo poslužila tudi finančnega

računovodenja in spremljanja donosnosti naložbe (ROI), ki ga lahko v športnem žargonu opredelimo kot zlato olimpijsko medaljo.

### Vodstveno računovodenje inovacij

Na nivoju vodstvenega računovodenja inovacij uporabljamo združene podatke z nivoja ekip in na podlagi teh spremljamo stroške učenja, stroške inoviranja, potreben čas za doseganje določene stopnje zrelosti ekip, število ubitih idej v začetnih stopnjah in število (še) živih idej v kasnejših stopnjah življenjskega cikla ... V knjigi je predlagan primer raziskovanja (discovery), ujemanja problema in rešitve (problem-solution fit), ujemanja izdelka in trga (product-market fit), stopnjo rasti in povečevanja obsega (scale) ter stopnjo vzdrževanja (sustain). Ne glede na holističen pogled in pristop k računovodenju pa Dan poudarja, da morajo vsi ti podatki izhajati iz posameznih ekip, ki so v inovacijskem lijakju.

### Strateško računovodenje inovacij

Na nivoju strateškega računovodenja inovacij spremljamo združene podatke z nivoja vodstvenega računovodenja oziroma iz inovacijskega lijaka. Gre torej za podatke, ki jih spremlja vodstvo organizacije in jih bo uporabljal potencialni investitor, direktor ali lastnik podjetja z namenom razumevanja delovanja internega inovacijskega ekosistema. Na voljo so različni kazalniki, kot je stopnja tveganja dela portfelja inovacij, ki ga predstavljajo disruptivne inovacije, dobičkonosnost inovacij, učinkovitost realizacije inovacij ...

### Kaj pa pomanjkljivosti računovodenja inovacij?

Dan v pogovoru izpostavi tudi možne negativne učinke, ki jih lahko s sabo prinese računovodenje inovacij. Največkrat gre za izigravanje sistema inovacijskega računovodenja. Tako bo po vzpostavitvi merjenja števila izvedenih eksperimentov najverjetneje prišlo do povečanja števila le-teh, saj bo vse veljalo za eksperiment, še posebej, če bodo rezultati vezani na dodatke pri plačah. Temu se je mogoče izogniti s kombiniranjem tega kazalnika s kazalnikom hitrosti učenja, kar je predstavljeno v odstavku o taktičnem računovodenju inovacij. Podobno se lahko dogaja tudi na vodstvenem nivoju, kjer Dan izpostavi indeks vitalnosti novega izdelka (new product vitality index), ki predstavlja delež letnega prometa od prodaje izdelkov razvitih v zadnjih treh ali petih letih. V tem primeru bo oseba, odgovorna za ta kazalnik, verjetno stremela k razvoju takšnih izdelkov, ki bodo le malenkostno odstopali od predhodnega modela, a bodo veljali za nove. S tem bo upočasnen razvoj prebojnih in disruptivnih inovacij. Potrebno se je zavedati, da bodo v organizaciji vedno ljudje, ki bodo posamezen in nov kazalnik poskušali izigrati. Eden izmed načinov za zmanjšanje tega učinka je smiselna in pametna kombinacija več kazalnikov, ki podpirajo drug drugega. [gg](#)

**Na nivoju strateškega računovodenja inovacij spremljamo združene podatke z nivoja vodstvenega računovodenja oziroma iz inovacijskega lijaka.**

**Potrebno se je zavedati, da bodo v organizaciji vedno ljudje, ki bodo posamezen in nov kazalnik poskušali izigrati.**



Gravitacija

