

SISSEJUHATUS

Novaatorluse paradoks

Joseph Helli romaani „Catch-22“ („Lõks 22“) üks paljudest unustamatutest stseenidest kulmineerub Yossariani taipamisega: „Orr oleks hull, kui ta teeks veel lahingulende, ja terve mõistusega, kui ta neid ei teeks, aga kui ta on terve mõistusega, peab ta lendama. Kui ta lendab, on ta hull ega peaks seda tegema, aga kui ta ei taha lennata, on ta terve mõistusega ja peab lendama. Yossarian oli jõudnud oma mõttekäiguga peaaegu absurdini ja tõi kuuldavale lugupidava vile. „Siin on mingi lõks.““

Yossarian olnuks ilmselt sügavas häämingus ka novaatorluse paradoksist, uuendamise endaga kaasnevast lõksust. Uuendused loovad kasvu ja definitsiooni järgi tähendab kasv suurenemist, kuid suurenemine muudab uuendamise ülesande raskemaks. Veelgi hullem, koos kasvuga kasvab ka vajadus uuendada, sest konkurents areneb. Konkurendid ja uued turule sisenejad kas kopeerivad seda, mis sul on, või tulevad välja millegi veel paremaga. Mida suuremat edu sa uuendamisel saavutad, seda enam pead sa uuendustega jätkama, kuid järgmised ülesanded on üha raskemad. See on kui koormustest, kus meedikud lisavad jooksulindile kiirust iga kord, kui sa hakkad ennast mugavalt tundma. Sulle võib andeks anda mõtte, et nad tahavad sind ära tappa. Õnneks on nad (tavaliselt) piisavalt targad, et lõpetada test enne, kui sa südameataki saad. Konkurents aga ei toimi selsamal viisil. Keegi ei võta kiirust vähemaks. Konkurendid tahavad sind tõepoolest tappa!

Ettevõtted uuendavad selleks, et kasvada. Viimasest paarisajast aastast ei meenu kuigi palju ettevõtteid, mis oleksid uuendusi kasutamata märkimisväärse suuruse saavutanud. 20. sajandi hiid – DuPont, RCA, Ford, General Electric, Disney, Johnson & Johnson, McDonald's, IBM, Walmart, Kodak, Intel, Microsoft – ja samaväärsed näited 21. sajandist – Apple, Google, Amazon, Facebook – olid kõik kas tehnoloogia või ärimudeli uuendajad. Vii uuendused ellu ja sa kasvad. See on lubadus. Sellepärast investeerisid USA ettevõtted 2017. aastal arendustegevusse umbes 365 miljardit dollarit. Viimaste hinnangute kohaselt olid 2017. aasta ettevõtete arendustegevuse kulud kogu maailmas 700 miljardit dollarit.¹ Sellepärast investeerisid riskikapitalistid 2017. aastal 155 miljardit dollarit.² Ja sellepärast räägib iga ettevõtte tegevjuht kohustusest uuendada ning ärikooli uuendamisega seotud juhtimiskursustele on soovijaid alati rohkem kui kohti. Nagu kõigil lubadustel, nii on ka sellel oma konks.

Idee, et edukad uuendajad külvavad sellega enda hävitamise seemne, püstitati esimest korda üle seitsmekümne aasta tagasi. Austria majandusteadlane Joseph Schumpeter kirjeldas „loovaks hävitamiseks“ nimetatud protsessi, mille abil olemasolevad „majanduslikud struktuurid“ (sealhulgas olemasolevad ettevõtted) saab hävitada tehnoloogilise uuendamise või korraldusliku uuendamisega.³ 1939. aastal seda kirjutades oli Schumpeter väga nutikas, mõistes, et olemasolevad edukad ettevõtted olid „loova hävitamise tormituultes“ kaitsetud.

Suurema osa uute ettevõtete asutamise taga on mingi idee ja selge eesmärk. Elu kustub neis siis, kui idee või eesmärk on täidetud või on muutunud vanamoeliseks, aga ka siis, kui see pole veel vanamoeline, kuid enam ka mitte uus. See on peamine põhjus, miks firmad ei eksisteeri igavesti. Paljud on muidugi algusest peale läbi kukkunud ... teised surevad „loomulikku“

surma just nagu kõrges eas inimesed. Ja firmade puhul on surma „loomulik“ põhjus just nende võimetus pidada sammu uuendustega, millele nad ise oma elujõulisel ajal on algtõuke andnud.⁴

1980. aastate alguses hakkasid teadlased uurima põhjuseid, miks loova hävitamise tuuled võivad kunagi edukad uuendajad lõpuks minema pühkida.⁵ Vaatlustulemuste kogunemise käigus – vaatluse all olid Xerox, RCA, Polaroid, Kodak, Wang, DEC, Nokia, RIM, Sun Microsystems, AT&T, Yahoo jpt – kerkis esile masendav pilt. Peale selle, et olemasolevad suured ettevõtted ei suutnud ise revolutsiooni juhtida, ei suutnud nad ka uute tulijate rünnakutele reageerida. Nende organisatsioonide haigused olid inerts ja bürokraatia, riskitaluvuse kadumine, hirm olemasolevate toodete kannibalismi ees, harjumuspärased arendusprotsessid, mis olid seotud olemasolevate tehnoloogiate ja vahenditega, olemasolevatest ärimudelitest pimesi kinnihoidmine, liigne puudulike finantsmõõdikute usaldamine ning juhtimise lühinägelikkus. Kui jutt on uuendustest, on suured ettevõtted nagu patsiendid, kellel on mitu surmahaigust.

Teesi, et suured korporatsioonid ei saa olla edukad muutvate uuenduste elluvijad, on nii palju korratud, et selles ei kahtle enam keegi – nagu oleks tegemist mõne loodusseadusega. See pole ainult akadeemiline teema, vaid mõjutab juhtimistavasid ka praktikas. Tundub, et paljude suuremate ettevõtete juhid on alistunud „faktile“, et nad ei saa kasvada loomulikul teel, uuendusi kasutades, vaid peavad uuendusi ostma teisi firmasid üle võttes. Seda usuvad ka investoriid ja analüütikud. Nad survestavad suuri ettevõtteid riskantsematelt pikaajalistelt uurimisprojektidelt kokku hoidma, et vabastada raha aktsiate tagasiostuks ja dividendideks. Näiteks väga mõjukas investeerimispank Morgan Stanley avaldas 2010. aasta jaanuaris raporti, mis soovitas ravimifirmadel sisemisi uuringukulutusi jõuliselt

kärpida ning ravimite arendustöö selle asemel väljast sisse osta.⁶ Tööstusharu arendustegevuse vähesele tulemuslikkusele viidates väitis raport, et uuenduste sisseostmine suurendab investeringute tasuvust. Selle raporti varjatud eeldus on suuremate ettevõtete loomupäraselt väiksem uuenduste arendamise võimekus võrreldes väiksemate biotehnoloogia firmadega.

Muutvat uuendamist suure ettevõtte sees peetakse täielikuks omanike raha raiskamiseks. Parem on maksta raha aktsiaomanikele tagasi, et nad saaksid selle anda riskikapitalistidele idufirmadesse investeerimiseks. Kui rääkisin oma kauaaegsele riskikapitalistist sõbrale, et ma kirjutan raamatut novaatorlusest suurtes ettevõtetes, muigas ta hapult ja ütles: „See raamat tuleb kindlasti õhuke. Nad ei suuda seda teha.“

Õeldakse, et suurtel ettevõtetel puuduvad uuendamise geenid. See geneetikast pärit metafoor on väga jõuline, sest looduses esinevate liikide (nagu meie, inimeste) võimed on sügavalt geenidesse juurdunud. Geenid selgitavad, miks gepard jookseb kiiremini kui elevant. Liigi üksikisendi geene ei saa muuta. Ma kasvasin üles Massachusettsi osariigis Westwoodis ja unistasin mängimisest Bostoni Celticsis. Kahjuks mu geenid (või täpsemini öeldes geenid, mis olid päritud vanematelt) ei õnnistanud mind ei pika kasvu ega suure sportliku võimekusega. Ja ükskõik kui palju tunde ma maja sissesõiduteel harjutasin, ei saanud ma oma geenides midagi muuta. Siin see metafoor lõpeb. Loodusseadused, ka need, mis on seotud geneetikaga, kehtivad kõige *loodusliku* kohta. Ettevõtted ei ole looduslikud, vaid need on loonud ning neid kujundavad ja juhivad inimesed. „Ettevõtte geenid“ ei ole muutumatud. Erinevalt sinust või minust saavad ettevõtted ise oma geene mõjutada. *Sihikindla uuendamise strateegia loomise, uuendamise süsteemi kujundamise ja uuendamise kultuuri rajamise* kaudu saavad ettevõtted suurusest olenemata arendada

muutva uuendamise võimekust. Kui suuremad ettevõtted näivad muutvaks uuendamiseks võimetud, on põhjuseks see, et me kujundame ja juhime neid selles suunas. „Ettevõtte loov arendamine“ uurib, kuidas me saame ettevõtteid teisiti kujundada ja juhtida, et need saaksid edukateks uuendajateks.

SEE, ET VÄIKE ON ILUS, EI TÄHENDA, ET SUUR ON INETU

Pole kahtlust, et algatusvõimelised firmad on tugevad muutva uuendamise allikad. Algatusvõimelised firmad on ellu viinud suuri muutusi arvukatel tegevusaladel, tarkvarast ja pooljuhtidest kuni õllepruulimise ja biotehnoloogiani. Iga kord, kui sa näed, et mingi tegevusala on muutunud, pole vaja kaugelt otsida, et näha mõnda Intelit, Apple’it, Microsofti, Genetechi, Netscape’i, Amazoni, Google’it, Netflix’i või Uberit. Paljud (väga paljud!) idufirmad ei jää aga siiski ellu. Me saame ülistada üksnes väheseid suuri võitjaid, kuid korralduslikult on algatusvõimelised firmad silmapaistvalt edukad novaatorid. Kui asi puudutab uuendusi, *võivad* väikesed olla ilusad.

Kas see tähendab siis, et uuendustest rääkides peab suur olema inetu? Uurija ja nõustajana veedan palju aega nii algatusvõimelistes idufirmades kui ka väga suurtes ettevõtetes. Esmapilgul tundub vastus olevat jah. Idufirmade loova lähenemise, energia ja noorusliku entusiasmi asemel leian ma suurtest ettevõtetest sageli tunde kestvad koosolekud, protseduuride ja poliitikate labürindid ning otsuste langetamise, mis on jäänud keerulise korraldusliku masinavärgi teerulli alla. Igal pool, kus idufirma saab olla nagu vormel 1 võidusõiduauto (kiire, ärgas, mitte väga usaldusväärne ja mõnikord üsna ohtlik), matkib suurfirma kaubarongi – ettearvatav, tüütu ja jäik.

Võib-olla oled ka sina teinud sellesarnaseid vaatlusi või kogunud niisugust erinevust oma nahal, liikudes töökohta vahetades suurest korporatsioonist idufirmasse või töötades idufirmas, mille võtab üle suur korporatsioon. Võib-olla töötad sa edukas idufirmas, mis kasvab tänu edukusele üpris suureks. Ma olen kokku puutunud paljude olukordadega, kus üleminek võidusõiduautolt kaubarongile juhtus ettevõtte elus suhteliselt kiiresti. Ühel päeval oli see noble näljane idufirma, mille eesmärk oli oma alal revolutsiooni teha, kuid mõne aasta pärast, kui käive oli kasvanud miljardi dollarini aastas, oli vormelist saanud kaubarong, mis ühes suunas vaikselt edasi veeres. See tähelepanek tekitab küsimusi. Kas asjade niisugune käik on paratamatu? Kas enamasti suuremates ettevõtetes silma torkavad uuendusi lämmatavad omadused on oma-eesed suurusele või on need lihtsalt juhtide tehtud teadlike või alateadlike valikute tulemus? Kas edukad uued firmad on tõepoolest määratud muutuma aeglaselt liikuvaks kaubarongiks, kui neil on piisavalt õnne, et kasvada? *Kas suur peab olema inetu, kui pidada silmas uuendusi?*

Hoolimata meie ettekujutusest, et väike on ilus ning suur inetu, võib tulla üllatusena, et ettevõtte suuruse ja uuenduslikkusega seotud statistilised tõendid maalivad palju nüansirikkama pildi.⁷ Suur ei tähenda alati inetut. Ainult suurus ei takista uuendusvõimekust. Minu selleteemaline töö võrdles suurte ravimifirmade ja biotehnoloogia ettevõtete arendustöö viljakust aastail 1984–2004.⁸ Selle uuringu tegemise ajal oli farmaatsiavaldkonnas levinud arvamus, et suurte ravimifirmade arendustöö pole nii viljakas kui väiksematel biotehnoloogia ettevõtetel (ka Morgan Stanley analüüs toetus samale loogikale). Minu uuring – see vaatles kõigi kahekümne aasta jooksul heaks kiidetud ravimite päritolu kahekümnes suurimas farmaatsiakompaniis ja rohkem kui 250 biotehnoloogia ettevõttes –

näitas mõlemat tüüpi ettevõtete arendustöö tulemustes „statistilist viiki“. Nii palju siis hüpoteesist, et suur on inetu.

Kuidas aga on muutva uuendamisega – sellega, mis juhatab sisse loova hävitamise lained ja toob kaasa tervete tegevusalade põhjaliku pöörde? Siin on tõendusmaterjal pisut selgem, kuid mitte päris ilma oluliste nõksudeta. Üldiselt *kalduvad* uuendused, mis teatud tegevusala segi paiskavad, pärinema *uutelt tulijatelt*.⁹ Ma rõhutan sõna „kalduvad“, sest siin on olulisi erandeid. Vaatame näiteks juhtumit, kus Intel pooljuhtide valdkonnas revolutsiooni korraldas, leiutades ja tuues turule mikroprotsessori. Intel juba tegeles pooljuhtidega, mikroprotsessoriga välja tulles polnud ta selles maailmas uustulnuk. Teiseks rõhutan ma sõnapaari „uus tulija“, sest uus ettevõte (idu-firma) ja uus tulija on ise asjad. Olemasolevad firmad võivad olla uued tulijad, kui nad laiendavad oma tegevusala ühest valdkonnast teise. Loova hävitamise lained võivad tulla igas suuruses ettevõttest. Suurus ei takista ettevõttel olla muutev novaator.

Vaatame nüüd näiteid, mille seas mõni kaugemast ajaloost, mõni üsna hiljutine. 1964. aasta aprillis tutvustas IBM suurarvutit S/360.¹⁰ Enne seda nõudis iga uus arvuti uue unikaalse operatsioonisüsteemi ja riistvara loomist, sest masinatevahelisi kasutusvõimalusi oli vähe või puudusid need hoopis ja seda ka juhul, kui arvutid valmistati samas ettevõttes. Selline lähenemine oli uskumatult kulukas, sest iga uue arvuti jaoks tuli kõike nullist peale arendada. Ka hooldus ja klienditugi valmistasid suurt peavalu. IBM tegi arvutite ehitamises tohutu pöörde, luues ühise alustarkvara (operatsioonisüsteemi) ja riistvara, mida võis kasutada paljudes masinatüüpides. Tänapäeval peetakse sellist moodulitest koostamist ja koostöövõimet loomulikuks, kuid 1964. aastal oli see ennekuulmatu ja täielik revolutsioon arvuti-tööstuses. See kasvatas plahvatuslikult nõudlust suurarvutite järele ning lõi uued lisaseadmete ja tarkvaraarenduse turud. IBM polnud

1964. aastal arvutitööstuses ei idufirma ega uus tulija. See oli juba maailma suurim arvutitootja ja tolle aasta Fortune 500 edetabelis 18. kohal (inflatsiooni arvestades võrduks nende tolleaegne aasta müügikäive 2 miljardit dollarit praegu umbes 15,5 miljardi dollari-ga).¹¹ See on hea näide, kuidas ühe tegevusvaldkonna turu valitseja selle tootmisharu turu segi paiskab. Suurem osa uuendamise teooria-test ütleb, et seda ei tohiks juhtuda. Ometi juhtus.

Võtame järgmise näite. 1982. aastal muutis teadlaste rühm taime-raku genoomi ja see avastus pani aluse tänastele geenmuundatud taimedele. Poleemikast hoolimata on selle uuenduse majanduslikku tähtsust raske kahtluse alla seada. Geenmuundatud taimed annavad suurema osa Ameerika Ühendriikide sojaoa-, maisi- ja puuvilla-saagist ning on muutnud seemnekasvatust. See uuendus ei tulnud idufirmast, vaid teadlaste rühmalt, kes töötas tol ajal kaheksakümne ühe aastases Monsanto korporatsioonis, mis oli hiiglaslik agro-keemia ettevõtte (1982. aastal oli Monsanto Fortune 500 edetabelis 50. kohal, nende tolleaegne müügitulu 6,9 miljardit dollarit võrduks praegu 17,1 miljardi dollari-ga). Tol ajal Monsanto veel seemneäris ei tegutsenud, kuid tänaseks on sellest saanud maailma suurim seemne-tootmisettevõtte. See on näide, kuidas ühe tegevusala suur tegija muudab novaatorlusega ennast ja teist tegevusala.

Ajaloost võib leida rohkesti näiteid suure ettevõtte edukast muutvast uuendamisest. Näiteks leiutas 150aastane Corning kiud-optilise kaabli ja klaasitootmise protsessi, mida kasutatakse täna-päeval arvuti-, teleri- ja telefoniekraanide jaoks. Ja muidugi Bell Labs, mis terve rea leiutistega peaaegu üksi 20. sajandi muu-tusi vedas: transistor, mikrolained, mobiilside, laser, satelliit-ühendused, digiülekanne ja -lülitused, päikesepaneelid, Unixi operatsioonisüsteem ja veel palju teisi. Bellsi suurus ei paistnud takistavat ettevõtte võimet uuendusi ellu viia.

Nüüd sa võid mõelda: „Ajalugu on tore küll, kuid nüüd on teine aeg. Suurte laborite aeg on möödas. Me elame idufirmade ajastul.“ Liigume siis olevikule lähemale: Apple. Kõik teavad lugu sellest, kuidas iPhone muutis mobiiltelefonide turu mobiilse suhtlemise turuks. See oli ühtaegu klassikaline Schumpeteri tormituul – kunagiste turuliidrite Nokia, Motorola ja RIMi hävitamine – ja särav loova arendamise samm. 2007. aastal, kui Apple iPhone'i turule tõi, polnud kolmekümneaastane ettevõtte enam esimeses noorus. Ja Apple polnud ka prügikala, ettevõtte müügitulu oli 24,6 miljardit dollarit ning nende käes oli Fortune 500 edetabeli 123. koht.¹²

Amazon on teine tänapäevane näide, kuidas tohutu ettevõtte tungib uutele tegevusaladele. Tegelikult on Amazonil kaks lugu. Esimene on klassikaline idufirma lugu sellest, kuidas Amazon.com tõi meid veebiostlemise maailma kõigi füüsiliste poodide arvel. Teine lugu on ühest veel noorest, kuid suhteliselt suurest ettevõttest, mis on jätkanud edukat muutvat novaatorlust. 2004. aastal tutvustas Amazon üht esimest pilvepõhist arvutiteenust ja vallandas pilve-teenuste revolutsiooni. See tähendas Amazonile suurt ärimudeli uuendamist, sest veebiteenuste müük on tavalisest veebipoest täiesti erinev. Amazoni käive oli tol aastal 5,2 miljardit dollarit ja ta asus Fortune 500 tabelis 342. kohal.¹³ Amazon võis olla noor, kuid mitte mingil juhul väike. Tänapäevaks on Amazon 178 miljardi dollari ettevõtte, mis jätkab uuendamist ja katsetab üha uute ärivaldkondadega, näiteks voogvideo, sisutootmine, saadetiste droonidega kohaletoimetamine, toidukaubandus ja tervishoid.¹⁴

Täna võime näha paljusid suuri ettevõtteid võimaliku muutva uuendamisega aktiivselt tegelemas. Alphabet (varasem Google) on 90 miljardi dollari ettevõtte (27. koht Fortune 500s).¹⁵ Ta on juhtival kohal internetireklaamis, kuid ka isejuhtivate sõidukite valdkonna pioneer. Autotööstushiid Honda püüab ümber kujundada lennuki-

turgu, arendades suhteliselt odava hinnaga kergekaalulisi lennukaid, mis sobivad hästi „õhutaksodeks“. Liiga vara on veel öelda, kas see äri õnnestub, kuid nad proovivad kindlasti. Näib, et need, kes ei oota suurtelt ettevõtetelt muutvate uuenduste poole pürgimist, pole kunagi lugenud ühtegi märgukirja.

Need näited – ja ilmselt veel paljud teised, mis sulle meenuvad – peaksid tõestama, et suurus *pole* takistus, kui jutt on muutvast uuendamisest. Ainult see, et miski on võimalik, ei tähenda siiski, et see on kerge. Ei ole. Suuremahuline uuendamine nõuab tööd – sellist tööd, mis vajab mõistlikku strateegiat ja suurt pingutust, mis ei sarnane sellega, mis väikestes ettevõtetes edu toob.

LOOVA ARENDAMISE KATSUMUS

Uuendusliku ettevõtte nullist üles ehitamine on raske. Paljud lugejad võivad oma kogemuste põhjal rääkida kohutavalt pikkadest tööpäevadest, piinarikastest hetkedest, kui raha ei jätku, ja stressist, mida tekitab teadmine, et ainult üks vale liigutus võib kogu ettevõtte hävitada. Meil on põhjust seda tüüpi ettevõtteid kiita. Ja ometi, ükskõik kui raske on uuenduslikku ettevõtet nullist üles ehitada, veelgi raskem on olemasoleva ettevõtte uuendusvõimekuse säilitamine ja värskendamine – see, mida ma nimetan loovaks arendamiseks. Kui ettevõtte loomine on nagu vundamendist alustades uue maja püstitamine (hoolimata pingelisest eelarvest), siis loov arendamine sarnaneb maja renoveerimisega ise samal ajal sees elades. Millestki vanast uue tegemine nõuab tõelist loovust. Loov arendamine nõuab juhte, kes oma ettevõtte uuendusvõimekust pidevalt parandavad ja arendavad. Nad ei võta tõena sõnu, et edu – ja sellega kaasnev suureks kasvamine – sigitab tingimata seisaku. Nad ei näe oma ettevõtet muutumatu kiviplokina, ükskõik kui suur see parajasti on. Nad ei rahuldu