

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

## Innowacja.

### Droga do wzrostu zysków

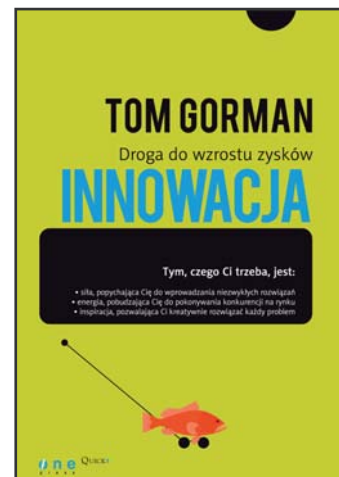
Autor: Tom Gorman

Tłumaczenie: Anna Kanclerz

ISBN: 978-83-246-1707-4

 Tytuł oryginału: [Innovation: Create an Idea Culture. Redefine Your Business. Grow Your Profits](#)

Format: 122x194, stron: 192



Tym, czego Ci trzeba, jest:

- siła, popychająca Cię do wprowadzania niezwykłych rozwiązań
- energia, pobudzająca Cię do pokonywania konkurencji na rynku
- inspiracja, pozwalająca Ci kreatywnie rozwiązać każdy problem

#### Lokomotywa gospodarki

Czym jest innowacja? To modyfikacja produktu, usługi lub procesu, oparta na świeżym pomysśle. To także dostrzeganie wyjątkowych okazji, jakie stoją przed Twoją firmą, i umiejętność korzystania z nich. To zdolność do tworzenia wyjątkowych produktów czy usług i uwieńczonego sukcesem wprowadzania ich na rynek. To również biegłość w identyfikowaniu prawdziwych potrzeb Twoich klientów.

Poznaj sposoby na materializację swoich pomysłów i zarabianie na nich. Dowiedz się, jak ochronić swoje idee przez udzielanie licencji i wchodzenie w spółki. Naucz się zawierać alianse korporacyjne czy spółki joint venture i stosować skuteczny marketing.

- Czynniki ludzkie – rodzaje klientów, instynkt stadny, cykl życia produktu.
- Nowe produkty – tworzenie i testowanie, wygląd, funkcjonalność, marka.
- Innowacja na rynku – reklama i PR, nowoczesne rozwiązania marketingowe.
- Zarabianie na innowacjach – narzędzia i sposoby uzyskiwania maksymalnych profitów.

# spis treści

## 1 część

5    *wprowadzenie*

### **UMIEJĘTNOŚCI INNOWACYJNE**

13    rozdział 1  
      Innowacja = rozwiązywanie problemu

29    rozdział 2  
      Ludzie i ich ulubione produkty

43    rozdział 3  
      Innowacja według korporacji

61    rozdział 4  
      Model hollywoodzki

## 2 część

### **INNOWACJE W PRAKTYCE**

77    rozdział 5  
      Stań się maszynką do generowania pomysłów

95    rozdział 6  
      Wprowadzenie pomysłu na następny etap

115    rozdział 7  
      Projektowanie i testowanie innowacyjnych  
      produktów

133    rozdział 8  
      Wprowadzanie na rynek nowych  
      produktów i usług

# część 3

## ***INNOWACJE W SZCZEGÓLNYCH SYTUACJACH***

- 153    rozdział 9  
         Zarabianie na innowacjach
- 165    rozdział 10  
         Zarządzanie innowacjami w korporacji
- 181    rozdział 11  
         Innowacyjny przedsiębiorca

# 3

## Innowacja według korporacji

Wielu z nas wyobraża sobie innowatorów jako przedsiębiorców prowadzących działalność w garażu lub samotnych wynalazców ślęczących nad piwnicznymi warsztatami. Choć czasami te wyobrażenia są prawdziwe, wiele dzisiejszych innowacji jest efektem wysiłku zespołów zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach.

Jednak stereotyp samotnego wynalazcy lub przedsiębiorcy prowadzi nas do przekonania, że duże firmy nie potrafią być innowacyjne. Część z nich rzeczywiście nie potrafi wprowadzać innowacji, ale niektóre umieją to robić. Takie przedsiębiorstwa jak 3M, Apple, Hewlett-Packard czy Motorola, a także duże firmy działające w sektorze produktów konsumenckich, na przykład Procter & Gamble, mają niezłą historię **wprowadzania nowych produktów**. Bez względu na to, jakie są ich wady, duże

### wpro•wa•dza•nie no•we•go pro•duk•tu

1. proces powstawania pomysłów, projektowania, testowania, budowania i wprowadzania nowych produktów oraz usług dla klientów;

2. dział lub stanowisko w organizacji, odpowiedzialne za rozwijanie nowych produktów.

Skoro nowe rozwiązania są wytworem twórczego umysłu, musimy stymulować i zachęcać tego typu umysł do działania w każdy możliwy sposób

— **George Washington Carver (naukowiec i wynalazca)**

korporacje mają środki i potrafią wprowadzić dyscyplinę do rozwijania procesów, które — ogólnie rzecz biorąc — dają pożądane rezultaty.

W tym rozdziale przyjrzymy się procesowi rozwijania nowych produktów praktykowanemu w wielu dużych przedsiębiorstwach. Tak jak już wspominałem w rozdziale 1., prace nad rozwijaniem nowych produktów często kończą się porażką. Czasem jednak wiodą do sukcesu,

niekiedy wręcz oszałamiającego. Porażka w rozwijaniu nowego produktu nie oznacza, że zawiniła firma. Czasami po prostu niepowodzenie odzwierciedla stopień trudności przygotowania takich produktów, które odniosłyby sukces na trudnym rynku. Chociaż duże korporacje nie zawsze są wylęgarnią innowacji, większość z nich prowadzona jest przez inteligentnych, pracujących z dużym poświęceniem osób. Jak przekonasz się w rozdziale 10., wiele firm izoluje zespoły zajmujące się rozwijaniem produktów od wszelkiej biurokracji, która przeszkadza innowacjom. Warto więc dowiedzieć się, w jaki sposób duże firmy radzą sobie z wprowadzaniem innowacji.

## Co należy rozwijać?

Prace nad rozwijaniem nowych produktów idą najlepiej, kiedy masz jasno sprecyzowany problem i kilka potencjalnych jego rozwiązań. Punktem wyjścia w rozwiązywaniu problemu może stać się podejście marketingowe albo techniczne, ale zazwyczaj proces ten wymaga współpracy ludzi z obu tych dziedzin oraz stosowania obowiązujących w nich zasad.

Marketingowy punkt widzenia rozpoczyna się od potrzeb i pragnień klienta. Czego oczekują klienci — jakich funkcji, zastosowań czy ceny? Co ma dla nich znaczenie? Co cenią na tyle, żeby za to zapłacić? Co im się podoba w produktach naszych

## Produkty i usługi

Kiedy w niniejszej książce, a zwłaszcza w tym rozdziale używam słowa „produkty”, mam również na myśli usługi. Dlatego też objaśniony tutaj proces rozwijania nowych produktów odnosi się również do rozwijania usług, bo głównie w tej branży ten proces stosowałem. Firmy działające w sektorze usług, zwłaszcza banki, firmy ubezpieczeniowe oraz firmy zajmujące się innymi usługami finansowymi, często mówią lub piszą o swoich „produktach”, chociaż tak naprawdę są to usługi.

konkurentów? Czy powinniśmy te cechy skopiować, czy wziąć je pod uwagę przy ulepszaniu naszego produktu?

Dział inżynierski — ten, w którym projektuje się produkty — zazwyczaj zakłada, że potrzeby klienta są znane. Często są znane dzięki badaniom marketingowym. Działy inżynierskie mogą sobie bezpiecznie założyć, jakie są potrzeby klientów. Dobrym przykładem będą tu opony odporne na przebicie. Jeżeli zapytasz klientów, czy chcieliby kupić opony, na których nawet po przebicie można jechać dalej, to żaden z nich nie odpowie: „Nie, nie kupiłbym. Lubię zmieniać opony, zwłaszcza w deszczu”. Czasami jednak konstruktorzy opracowują produkt lub funkcję tylko dlatego, że mają takie możliwości („Małe wycieraczki na reflektorach są *taaaakie* fajne”).

### ROZWÓJ NOWEGO PRODUKTU

- *Poznaj klientów.*
- *Rozwiąż ich problemy.*
- *Zatrudnij do tego zespoły składające się z fachowców z różnych dziedzin.*
- *Postępuj zgodnie z usystematyzowanym procesem.*

W większości firm dział marketingu i inżynierijne znacznie ściślej ze sobą współpracują, niż bywało to kiedyś. Około dwadzieścia pięć lat temu inżynierowie przygotowaliby nowy produkt i przeczuciliby go przez „mur” oddzielający ich od działu

### ***Podejmij działanie***

Aby dowiedzieć się czegoś więcej na temat badań marketingowych, odwiedź stronę internetową <http://www.twoja-firma.pl/artykuly/192,czym-sa-badania-marketingowe.html>

produkcji, skąd następnie zostałby przerzucony przez kolejny „mur” do działu marketingu. Pracownicy marketingu wymyśliliby reklamę i promocje i przeczuciliby je przez „mur” wraz z produktem do działu sprzedaży. W rezultacie sprzedawcy czasami wracaliby z pustymi rękami, mówiąc, że nie mogą sprzedać produktu.

Większość firm do zmniejszenia wysokości „muru” między działami wykorzystuje zespoły międzyfunkcyjne, składające się z pracowników z każdego działu zaangażowanego w rozwój produktu. W ten sposób w trakcie rozwijania produktu ktoś z produkcji może powiedzieć: „Chwileczkę, do produkcji musimy użyć tańszych materiałów albo stracimy na tym pieniądze”. Ktoś z działu sprzedaży może powiedzieć: „No tak, ale w rzeczywistości nie przygotowujemy tego produktu dla docelowych klientów”.

Dzięki procesowi rozwijania produktów wprowadzanie innowacji staje się uporządkowane. Jest to zestaw logicznych kroków wiodących do wprowadzenia na rynek produktu lub ulepszeń (dodania nowych funkcji w istniejącym produkcie), które możesz sprzedać z zyskiem. Dzięki usystematyzowanemu podejściu możesz się dowiedzieć, w jakiej znajdujesz się sytuacji i czy warto podejmować kolejne kroki. To jest podstawa. Musisz wiedzieć, kiedy w porę się wycofać. Z procesu rozwijania produktu możesz wyciągnąć wnioski, które pomogą Ci zwiększyć jego atrakcyjność dla klienta lub, jeśli to niemożliwe, powziąć decyzję o zaniechaniu pomysłu i zajęciu się innym.

Traktuj rozwijanie produktu jak proces wprowadzania innowacji w sposób uporządkowany. Jest to proces kanalizowa-

nia twórczych wysiłków, dających odpowiednie rezultaty, które będą się cieszyć zainteresowaniem klientów.

## **Sześć kroków do sukcesu**

Rozwijanie nowego produktu zazwyczaj składa się z sześciu kroków:

1. powstanie pomysłu,
2. testowanie koncepcji,
3. zaprojektowanie prototypu,
4. testowanie produktu,
5. testowanie rynku,
6. wprowadzenie produktu na rynek.

Przyjrzyjmy się każdemu z tych kroków.

### **Krok 1.: Masz pomysły?**

Istnieje wiele źródeł pomysłów na nowe produkty, najlepsze z nich to Twój klienci lub klienci docelowi. To ci ludzie, których problemy starasz się rozwiązać. Dlatego też, jeśli chcesz mieć dobre pomysły na nowy produkt, słuchaj swoich klientów, a zwłaszcza ich narzekania (wiem, to nie takie proste).

Ankiety badające poziom satysfakcji klienta i grupy fokusowe powiedzą Ci, co myślą klienci. W badaniach satysfakcji klienci wskazują, co lubią w Twoim produkcie oraz w sposobie prowadzenia przez Ciebie biznesu, a co im się nie podoba. Do tego celu możesz wykorzystać ankiety wysyłane e-mailem, zamieszczone na stronie internetowej lub też wypełniane przez telefon albo osobiście — w ten sposób poznasz problemy klientów, ich potrzeby i opinie. W ramach grupy fokusowej, liczącej od sześciu do dwunastu osób, klienci rozmawiają o swoich potrzebach i pragnieniach lub też oceniana jest ich reakcja na pomysły nowych produktów. Lider grupy fokusowej zadaje pytania i pil-



nuje przebiegu dyskusji. Członkowie zespołu marketingowego obserwują grupę zza lustra weneckiego i nagrywają sesję, żeby później móc ją przeanalizować.

Bez względu na to, w jaki sposób będziesz chciał poznać opinie klientów, pamiętaj, żeby zadawać takie pytania, które doprowadzą Cię do dobrych pomysłów na nowe produkty i usługi.

## Bądź czujny

Obserwuj konkurencję, wykorzystując do tego swoich sprzedawców, przeglądając prasę i internet, a także uczestnicząc w targach. Jeśli Twoi konkurenci mają lepsze pomysły od Ciebie, możesz się czegoś od nich nauczyć. Monitoruj również regulacje prawne oraz trendy społeczne. Linie kredytowe pod zastaw domu zaczęły być bardzo popularne w Stanach Zjednoczonych po tym, jak Kongres Stanów Zjednoczonych nie pozwolił dalej odliczać sobie od podatku odsetek od zadłużenia na karcie kredytowej. Pod wpływem trendów społecznych powstaje tak wiele nowych produktów, że temu tematowi poświęcony jest rozdział 5.

Zamiast ograniczać się jedynie do pytania klientów o te funkcje produktu, które im się podobają, zadaj im bardziej podstawowe pytania, które mogłyby być dla nich i dla Ciebie inspiracją:

- *W jaki sposób klient użytkuje produkt? Do czego go wykorzystuje?*
- *Jak często klient używa produktu? Czy używa go częściej lub rzadziej niż rok czy trzy lata temu?*
- *Jakich przydatnych cech lub funkcji produkt nie posiada?*

- o *Czy stosowanie produktu pasuje do stylu życia klienta lub (w przypadku firm) profilu działalności? Czy jest łatwy w użyciu?*
- o *Jakie problemy powstają w trakcie stosowania produktu? Dlaczego jego stosowanie jest trudne?*
- o *Co najmniej klientowi podoba się w produkcie? Co klientowi podoba się najbardziej?*
- o *Gdyby klient mógł zmienić jedną rzecz w produkcie lub usłudze — co by to było?*

Jeśli w Twojej firmie jest dział sprzedaży, zapytaj od czasu do czasu jego pracowników, czy mają pomysły na nowe produkty. To oni codziennie rozmawiają z klientami (oraz potencjalnymi nabywcami) i do nich należy sprzedawanie produktu. Oto przykładowe pytania do sprzedawców:

- o *Jaka jest największa bariera sprzedaży produktu?*
- o *Dzięki czemu mógłbyś sprzedawać więcej?*
- o *O co proszą klienci? W jaki sposób chcieliby usprawnić produkt?*
- o *Czego nam brakuje w obecnej linii produktowej?*
- o *Jakie produkty konkurencji nasi klienci lubią najbardziej i dlaczego?*

## **Krok 2.: Przetestuj koncepcję**

Kiedy na podstawie pomysłu wyobrazisz sobie produkt, to Twoja „wizja” może okazać się rzeczywistą koncepcją produktu. Być może jednak, żeby powstała koncepcja produktu, będziesz musiał swój pomysł rozwinąć.

Lubię mówić naszym pracownikom, że wszystkie nasze produkty i procesy przechodzą przez trzy fazy: wizję, cierpliwość i realizację

— **Steve Ballmer**  
(dyrektor generalny,  
Microsoft)

Przykładem może być pomysł umieszczenia na masce samochodu mikrochipów, spełniających funkcję czujników ruchu, które ostrzegałyby kierowcę przed zbliżającymi się przechodniami i obiektami. To jest pomysł, ale nie *koncepcja* produktu. Czy ten produkt ma być systemem ostrzegawczym, systemem bezpieczeństwa, czy też zapobiegania wypadkom?

Czy system powinien włączać alarm, czy może migającą lampkę ostrzegawczą, umieszczoną na desce rozdzielczej? A może obie rzeczy naraz? Czy mikrochipy powinny być schowane w listwach umieszczonych na karoserii? Czy ludzie będą chętnie kupować ten system, czy tylko jeśli dostaną zniżkę w ubezpieczeniu pojazdu? Musisz udzielić sobie odpowiedzi na takie pytania, przynajmniej orientacyjnie, aby zaprezentować koncepcję grupie klientów i sprawdzić, jaka będzie ich reakcja.

Testując koncepcję produktu, zbierasz reakcje potencjalnych klientów na nią. Jest to forma badania rynku przeprowadzonego wśród potencjalnych klientów produktu. Testowanie koncepcji może się odbywać na dwa sposoby:

- *Możesz szczegółowo opisać koncepcję produktu i zadać respondentom usystematyzowany zestaw pytań na temat produktu (pod pojęciem „usystematyzowany” rozumiem, że każdemu respondentowi zadajesz te same pytania w ten sam sposób).*
- *Możesz respondentom pokazać prototyp produktu, a następnie zadać im usystematyzowane pytania. Prototyp, zwłaszcza jeżeli działa, ożywia produkt w oczach potencjalnych klientów. Nie próbuj jednak „sprzedawać” koncepcji produktu. W prawdziwym badaniu przedstawia się respondentom niezafałszowany obraz produktu lub usługi i ocenia ich szczerą reakcję.*

Większość tego, co w biznesie (i polityce) uchodzi za badanie, w ogóle badaniem nie jest. Zamiast badania ludzie zabiegają o poparcie dla już podjętych decyzji lub poglądów reprezentowanych przez kierownictwo firmy. Prawdziwe badania zaczynają się bez z góry założonego wyniku. W trakcie badań respondentom przedstawia się przedmiot badań w sposób obiektywny i oczekuje szczerych opinii. Aby przeprowadzić obiektywne badanie, wiele firm decyduje się na zatrudnienie zewnętrznych doradców i nalega na zachowanie przez nich anonimowości przed uczestnikami badania.

Prototyp potrzebny do przetestowania koncepcji produktu może być różny, w zależności od branży i produktu. W przypadku wydawnictwa wydającego czasopisma lub biuletyny informacyjne makietę okładki i układu strony może sprawić, że pomysł będzie dobrze zaprezentowany. W przypadku programów komputerowych rzuty ekranu powinny wystarczyć, bez konieczności prezentacji prawdziwego oprogramowania. Jeżeli chodzi o urządzenia, narzędzia lub pojazdy, do przedstawienia prototypu możesz wykorzystać model z gliny lub plasteliny, symulacje komputerowe lub modele robocze. Jeżeli przedmiotem badania jest usługa, to możesz wykorzystać **blokowy schemat działania** do przedstawienia kolejności zdarzeń składających się na proces świadczenia usługi, na przykład: telefon od klienta, kolejne kroki realizacji zamówienia, wystawianie rachunków itp.

Oczywiście im bardziej skomplikowany prototyp, tym droższe będzie jego wyprodukowanie. Wybór zależy od posiadanego budżetu oraz tego, co respondenci muszą zobaczyć, żeby zrozumieć koncepcję produktu. Na przykład koncepcja systemu czujników ruchu

### **blo • ko • wy sche • mat dzia • ła • nia**

wykres przedstawiający kolejność zadań i podejmowanych decyzji w procesie, w którym zaangażowani są ludzie, maszyny lub oprogramowanie.

w samochodzie może być przetestowana za pomocą opisanego pomysłu, przedstawienia go na modelach, przeprowadzenia jazdy próbnej samochodem wyposażonym w prosty prototyp systemu, opracowania modelu komputerowego, a nawet jazdy próbnej samochodzikami w wesołym miasteczku. Jedno z rozwiązań będzie zakładało wykorzystanie najtańszego sposobu przekazania koncepcji, dzięki czemu droższe sposoby będą mogły zostać wykorzystane w późniejszych testach.

Bez względu na to, czy przedstawisz respondentom zwykły opis koncepcji, pokażesz im rysunek, czy zaprezentujesz prototyp, musisz zadać im pytania typowe na etapie testowania koncepcji:

- *Czy rozumiesz założenia produktu i jego funkcje?*
- *W jaki sposób obecnie wykonujesz to, co będzie robił ten produkt?*
- *Co byś zmienił w produkcji?*
- *Czy produkt stanowi rozwiązanie dużego, kosztownego problemu?*
- *Jak często mógłbyś stosować produkt?*
- *Jakie produkty wydają ci się konkurencyjne wobec prezentowanego?*

Chociaż testowanie koncepcji prawie zawsze jest warte zachodu, możesz czasami pominąć ten etap, na przykład kiedy pomysł sprowadza się do wprowadzenia drobnych zmian do istniejącego produktu i wiesz, że takie rozwiązanie sprawdza się w produktach konkurencji.

Na przykład jeżeli do linii napojów chcesz wprowadzić napój o nowym smaku lub też do istniejącego urządzenia dodać niedrogą funkcję, możesz od razu przejść do projektowania i te-

stowania produktu. Nie marnuj czasu i środków na testowanie koncepcji produktów, które i tak będziesz dalej rozwijać.

### **Krok 3.: Zaprojektuj i zbuduj produkt lub usługę**

Kiedyś słyszałem historię o spotkaniu, w którym uczestniczyli menedżerowie amerykańskiej firmy produkującej fotokopiarki. Inżynierowie z tej firmy rozebrali produkt wytworzony przez ich japońskich konkurentów i rozłożyli wszystkie części maszyny na stole. Inżynierowie i menedżerowie oglądali części i stwierdzili: „Co za nieskomplikowana maszyna. Patrzcie, z jak niewielu części się składa”. Wtedy odezwał się menedżer produkcji: „Owszem, maszyna jest nieskomplikowana, ale my możemy ją wyprodukować o wiele szybciej i taniej”.

Chodzi o to, że musisz myśleć o tym, jak bardzo kosztowne będzie wytworzenie nowego produktu oraz ile to zajmie czasu, a także ile pieniędzy i czasu pochłonie sprzedaż, dostawa, instalacja oraz serwisowanie. Ogólnie rzecz biorąc, im produkt jest prostszy, tym lepiej. Im mniej części zamiennych, tym lepiej. Im łatwiej jest produkt zapakować, wysłać, magazynować i ekspozycjonować, tym lepiej.

Najważniejsze czynniki, jakie należy wziąć pod uwagę w przypadku produktów, to czas montażu, wymagane do tego narzędzia oraz pracownicy, koszty utrzymania hali fabrycznej oraz magazynowania, wytrzymałość i koszty materiałów, sposób dostawy i serwis, stłuczki, świeżość itp.

Kiedy mamy do czynienia z usługami, najważniejsze sprawy obejmują liczbę kontaktów (interakcji) między klientem a Tobą (niektóre z kontaktów nie muszą być bezpośrednie, ale zautomatyzowane), umiejętności ludzi świadczących usługę, wymagania systemu informatyczne-

#### ***Podejmij działanie***

Aby zdobyć pojęcie o sposobie działania firmy specjalizującej się w szkoleniach i doradztwie w zakresie zarządzania produktem, odwiedź stronę internetową 4TM Consulting [www.4tm.pl](http://www.4tm.pl)

go, kolejność zdarzeń, ocenę satysfakcji klienta oraz złożoność usług dodatkowych, jeśli klient ich wymaga.

Na tym etapie konstruktorzy, inżynierowie, materiałoznawcy i inni technicy „tworzą” produkt. Jednak cały zespół pracujący nad jego rozwojem musi się upewnić, że wszelkie bariery produkcyjne, handlowe lub użytkowe, łącznie z ceną dla klienta, zostaną zidentyfikowane i wyeliminowane na etapie projektowania.

Nie ma czegoś takiego jak nieudany eksperyment, są tylko eksperymenty zakończone nieoczekiwanymi rezultatami

— **Buckminster Fuller**  
(wynalazca i filozof społeczny)

W zależności od konkretnego produktu lub usługi nie musisz dysponować na miejscu niezbędnym systemem produkcji i dostawy. Na miejscu musisz mieć jedynie wystarczające zasoby do wyprodukowania i dostarczenia produktów lub usług niezbędnych do przetestowania produktu.

## Krok 4.: Testowanie produktu

Kiedy produkty lub usługi zostały już wytworzone, ale jeszcze nie uruchomiono produkcji, w trakcie testowania okaże się, jak są one odbierane przez klientów. Testowanie nowego smaku ciasta w proszku, napoju lub gumy do żucia będzie dosyć proste. Natomiast testowanie oprogramowania, instrumentów medycznych czy samolotów jest dosyć skomplikowane.

Testowanie produktu powinno być prowadzone wspólnie przez działy marketingu i inżynieryjny. W przypadkach niektórych produktów firmy łączą testowanie produktu z testowaniem rynku (następny krok). Jeżeli to możliwe, nie łącz tych dwóch kroków, ponieważ chodzi w nich o dwie różne sprawy. W trakcie testowania produktu przedmiotem badania jest produkt: czy będzie działał zgodnie z naszymi założeniami? Czy jest właściwie zaprojektowany? Czy klienci mogą go stosować? W jaki sposób będzie wykorzystywany? Czy klientom się spodoba? Czy produkt pasuje do ich stylu życia lub działalności biznesowej? Co klienci by w nim zmienili? Z kolei testowanie rynku

skupia się na kwestiach marketingowych.

W wielu firmach testowanie produktu polega również na wyborze grupy klientów będących beta-testerami, którzy godzą się na testowanie produktu w normalnych warunkach jego użytkowania i dostarczanie informacji zwrotnych. Motywacją beta-testerów nie jest jedynie radość z udzielanej firmie pomocy w rozwijaniu produktu.

Beta-testerzy zazwyczaj są pionierami lub osobami należącymi do grupy wczesnych naśladowców, którzy chcą czegoś, co mogłoby im dać przewagę nad konkurentami. Oznacza to, że możesz udzielić im rabatu na zakup produktu lub też pozwolić użytkować produkt za darmo przez jakiś czas po zakończeniu testów.

W trakcie testowania produktu znajdujesz i usuwasz z niego wady i usterki, zanim wprowadzisz go na rynek i udostępnisz klientom, którzy zechcą go kupić. Uczestnicy wiedzą, że uczestniczą w teście, więc wybaczą Ci wady i usterki produktu. Upewnij się jednak, że nie tylko zidentyfikujesz problem, ale również jego przyczynę. Przyczyny problemów mogą być następujące:

- **Konstrukcja produktu:** *Czy istnieją wady w konstrukcji, mające wpływ na budowę, trwałość, funkcjonowanie lub łatwość obsługi?*

### be•ta•tes•ter

1. klient użytkujący produkt przed oficjalnym wprowadzeniem go na rynek, dostarczający firmie informacji dotyczących własnych doświadczeń związanych ze stosowaniem produktu;

2. klient uczestniczący w testach beta produktu (beta, druga litera greckiego alfabetu, oznacza następną grupę osób testujących produkt, po sprawdzeniu go przez firmę rozwijającą produkt).



- **Instrukcja obsługi:** *Czy użytkownicy szybko mogą do-  
wiedzieć się, jak stosować produkt? Czy muszą przejść dłu-  
gie szkolenie?*
- **Działanie produktu:** *Czy produkt działa zgodnie z na-  
szymi założeniami i oczekiwaniami użytkownika?*
- **Wykorzystanie produktu:** *Czy ludzie wykorzystują  
produkt w sposób nieoczekiwany lub taki, do którego po-  
winniśmy dostosować produkt?*
- **Jakość i trwałość:** *Czy produkt został właściwie zbud-  
owany? Czy nie ma w nim usterek? Czy wymaga konser-  
wacji? Czy wygląd lub działanie produktu pogarszają się  
z upływem czasu?*

Odpowiedzi na te pytania pomogą Ci ulepszyć produkt, za-  
nim rozpoczniesz jego produkcję i wprowadzisz go na rynek.

## Krok 5.: Testowanie rynku

Testy rynkowe, polegające na zaoferowaniu produktu więk-  
szej grupie ludzi, pozwolą Ci zebrać informacje o klientach jako  
nabywcach produktu i ocenić ich zachowania konsumenckie. Te-  
sty rynkowe dają Ci pojęcie o ustalaniu ceny, strategii marketin-  
gowej, zasad sprzedaży oraz procesu dys-  
trybucji, a także dostarczają informacji, ile  
klienci będą kupować i jak często. Podczas  
testów rynkowych możesz również prze-  
prowadzać eksperymenty, ustalając ceny  
na różnych poziomach, aby sprawdzić, przy  
jakich cenach osiągniesz największą sprze-  
daz i zyski.

Na tym etapie prawdopodobnie bę-  
dziesz już miał jakieś pomysły, jak zarekla-  
mować produkt. Testy rynkowe powiedzą

### **MUSISZ PRZETESTOWAĆ:**

- konstrukcję,
- instrukcję obsługi,
- działanie,
- wykorzystanie,
- jakość i trwałość.

Ci, czy te pomysły się sprawdzą i jakie musisz uwzględnić poprawki. Jest to również czas na zebranie informacji na temat reakcji na materiały informacyjne towarzyszące produktowi oraz metod sprzedaży, które mogą się okazać bliskie formie docelowej, chociaż nic jeszcze nie zostało ustalone.

Upewnij się, że w testach rynkowych biorą udział również potencjalni klienci o bardziej sceptycznym podejściu do produktu. Jeśli w testach uwzględniś jedynie pionierów, wczesnych naśladowców oraz tych, którzy już się przekonali do Twoich produktów, możesz zafałszować rezultaty. Tak naprawdę pionierzy i wczesni naśladowcy będą pierwszymi użytkownikami Twojego produktu. Jednak jeżeli chcesz, aby Twój produkt dotarł do szerszej rzeszy użytkowników, do testów włącz również tych z grupy wczesnej i późnej większości. Możesz ich rozpoznać po tym, jak długo wstrzymywali się z decyzją o zakupie produktów wprowadzanych przez Ciebie w przeszłości.

Istnieje kilka sposobów na testowanie cen. Jednym z nich jest ustalenie wysokiej ceny na początku testów oraz stopniowe jej obniżanie i obserwowanie, czy niższe ceny spowodują wzrost sprzedaży. Inny sposób polega na ustaleniu różnych cen dla różnych prób klientów, które mogą być podzbiorem bazy Twoich klientów podzielonej pod względem geograficznym, branży lub rozmiaru. Unikaj wprowadzania na rynek nowego produktu po zbyt niskiej cenie. Chociaż niska cena może generować większą sprzedaż, to w ten sposób rezygnujesz z zysków. Poza tym znacznie trudniej podnieść później cenę, niż ją obniżyć.

Na każdym etapie procesu rozwoju produktu masz możliwość zmiany produktu, zmiany rynku docelowego lub w ogóle zrezygnowania z pomysłu.

## **Krok 6.: Wprowadzenie produktu na rynek**

Istnieje kilka sposobów wprowadzania produktu na rynek. Możesz to zrobić stopniowo, rozpoczynając od kilku miast

### **Podjmij działanie**

Jeżeli potrzebujesz dodatkowych informacji na temat rozwoju produktu w szerszym kontekście, zajrzyj na stronę [http://www.ipo.pl/twoja\\_firma/zarządzanie/zarządzanie\\_produktem\\_904.html](http://www.ipo.pl/twoja_firma/zarządzanie/zarządzanie_produktem_904.html)

lub województw, lub też wprowadzić go w danym regionie lub kraju. Wprowadzanie produktu na rynek to dosyć obszerny temat, więc poświęciłem mu sporo miejsca w rozdziale 8.

Oto kilka sposobów zwiększenia szansy na wprowadzenie produktu z sukcesem na rynek:

- *Upewnij się, że pierwsze pięć etapów procesu rozwijania produktu przeszedłeś poprawnie. Nie możesz oczekiwać sukcesu, jeżeli nie przyłożyłeś się do testowania produktu czy przeprowadzenia testów rynkowych.*
- *Możesz spróbować podejścia polegającego na wyprodukowaniu małej partii produktu i sprzedaży do małej grupy odbiorców. Zamiast wprowadzać produkt na szeroką skalę, pracuj z mniejszą grupą klientów (którzy płacą) i stopniowo przygotowywaj się do większej produkcji, udoskonalając przy okazji produkt. Ten sposób nie będzie się sprawdzać w produkcji towarów masowych, ale sprawdza się w przypadku produktów specjalistycznych, takich jak usługi doradcze, stworzone przez projektanta meble czy ubrania.*
- *Przygotuj swoich handlowców i każdego, kto bierze udział w systemie dystrybucji. Produkty innowacyjne mogą wprowadzić handlowców i detalistów w zakłopotanie. Jeżeli nie będą rozumieć, na czym polega działanie produktu, nie będą go sprzedawać. Musisz im dostarczyć odpowiednie wsparcie w sprzedaży — szkolenia, pokazy oraz usługi — żeby wejście na rynek odbyło się gładko. Wykorzystaj również standardowe narzędzia marketingowe, których zastosowanie miałyby w Twoim przypadku sens, takie jak darmowe próbki, kupony rabatowe i promocyjne pokazy.*

Na koniec przygotuj się na niespodzianki. Bez względu na to, jak bardzo proces rozwijania produktu będzie metodyczny i jak dobrze będziesz przygotowany, i tak może coś pójść źle. Spróbuj podejść do tego rodzaju niepowodzeń, jakby były częścią procesu, ale upewnij się, że nie cierpią na tym klienci. Jeżeli ucierpią klienci, zrazisz ich do produktu.

Winę za wszelkie usterki weź na siebie, usuń wszystkie wady, jakie potrafisz usunąć, zrekompensuj ludziom te, których nie potrafisz wyeliminować, i idź dalej.

Jeżeli wcześniej przetestowałeś produkt z udziałem konsumentów, a także przeprowadziłeś wstępne badania reklam, poradzisz sobie na rynku

— **David Ogilvy**  
(dyrektor w branży reklamowej)

## Biznesplan

Chociaż każda początkująca firma z pewnością napotka na jakieś problemy, możesz je przewidzieć i przygotować się do nich, jeśli wszystko dobrze zaplanujesz, czyli jeżeli napiszesz prawdziwy biznesplan. Jest kilka dobrych książek i stron internetowych, gdzie znajdziesz wskazówki, jak

### **Podejmij działanie**

Zajrzyj na stronę Przepis na biznes i wyszukaj zakładkę „Jak napisać biznesplan?” (<http://www.przepisnabiznes.pl/dzialalnosc-gospodarcza/jak-napisac-biznesplan.html>) albo sięgnij po książkę *Biznesplan. Osobisty mentor*, Harvard Business Press (Onepress, 2008).

napisać biznesplan. Jest to niezwykle ważny dokument, nie tylko dlatego, że inwestorzy i kredytodawcy chcą go zobaczyć, zanim pożyczą Ci pieniądze. Przygotowanie planu zmusza do zrozumienia kolejnych kroków i zadań koniecznych do osiągnięcia przez firmę sukcesu i połączenia zasobów, potrzebnych do podjęcia tych kroków i zrealizowania zadań.

## Myśl z rozmachem

Jeśli dysponujesz innowacją z prawdziwym potencjałem, musisz myśleć z rozmachem. Microsoft, Apple, Amazon, FedEx, Dell, Starbucks, eBay, Google i inne duże firmy zaczynały jako małe przedsiębiorstwa, ale później rozwinęły się dzięki solidnemu planowaniu i finansowaniu.

Prawie każda duża firma potrzebowała w pewnym momencie zewnętrznego źródła finansowania, zazwyczaj w pierwszych latach działalności oraz w okresach rozwoju, ponieważ musiała mieć kapitał na rozwój, produkcję i sprzedaż produktu, zanim pojawiły się dochody i zyski.

Przyjrzyjmy się tym zewnętrznym źródłom finansowania, zwłaszcza dla początkujących przedsiębiorców.

## Szukanie środków finansowych

Inwestorzy wkładają pieniądze w biznes, aby uzyskać udziały w firmie. Biorą udział w zyskach firmy, pod warunkiem że przed-

siębiorstwo przynosi zyski. Natomiast kredytodawcy przekazują firmie kapitał w zamian za odsetki od kredytu, który musi zostać spłacony według warunków umowy kredytowej.

Inwestorzy i kredytobiorcy początkujących firm to:

- *Ty oraz Twoi przyjaciele i rodzina;*
- *zamożne osoby prywatne, zwane „sponsorami”;*
- *firmy venture capital;*
- *duże korporacje, dostawcy i inne firmy.*

Kluczem do zdrowego inwestowania jest zrozumienie, skąd pochodzą pieniądze na dywidendy dla inwestorów lub na odsetki dla kredytodawców. Upewnij się, że kapitał pozyskany od inwestora lub kredytodawcy (lub jakiegokolwiek kapitał) zostanie ulokowany w aktywa i procesy, dzięki którym będziesz zarabiał pieniądze.

## **Ty, Twoja rodzina i przyjaciele**

Przedsiębiorcy zazwyczaj najpierw wykorzystują swoje oszczędności, a następnie biorą kredyty osobiste w banku i wykorzystują karty kredytowe. Banki zazwyczaj nie pożyczają nowym firmom, chyba że przedsiębiorcy mają jakąś historię kredytową. Banki zwiększają kredyty osobiste w oparciu o osobistą wiarygodność przedsiębiorcy.

Członkowie rodziny, krewni i przyjaciele zazwyczaj są następnym przystankiem. Powinni być traktowani jak inni inwestorzy, do których starasz się dotrzeć, więc w takim samym zakresie należy informować ich o potrzebach kapitałowych i sposobie wykorzystania funduszy. Wyraźnie sprecyzuj, czy prosisz ich o zainwestowanie pieniędzy w zamian za udziały w firmie czy o pożyczkę.

## Zamożne osoby prywatne

Niektóre bogate osoby, które można nazwać „sponsorami”, inwestują bezpośrednio w nowe przedsięwzięcie, w przeciwieństwie do inwestowania za pośrednictwem funduszy venture capital. Sponsorzy zazwyczaj są zdolnymi biznesmenami, doświadczonymi w dziedzinie, którą decydują się wspierać.

Sponsorów znajdziesz za pośrednictwem kontaktów osobistych oraz networkingu. Będą chcieli widzieć rzetelny biznesplan. Jeżeli zainwestują odpowiednio dużo pieniędzy, mogą zażądać (i słusznie) miejsca w zarządzie firmy lub w radzie doradców. Często są to osoby dobrze ustosunkowane, a także służące radą, co może pomóc w odniesieniu przez Twoją firmę sukcesu.

## Firma venture capital

Firma venture capital zarządza funduszami venture capital, które inwestują zarówno w początkujące, jak i gwałtownie rozwijające się firmy. W fundusze venture capital zazwyczaj inwestują inwestorzy indywidualni i instytucjonalni.

Większość firm venture capital ze stu otrzymanych biznesplanów rozpatruje dziesięć, a z nich z kolei wybiera jeden — ten, który jest wart zainwestowania. Nieliczne venture capital inwestują w zwykłe firmy, w rodzaju restauracji czy sklepów detalicznych, natomiast większość woli takie branże jak: biotechnologia, komputery, oprogramowanie, sprzęt medyczny, lotnictwo i inne.

Inwestorzy z funduszu venture capital zazwyczaj wymagają udziału w firmie, miejsca w zarządzie, co oznacza, że w momencie kiedy fundusz inwestuje w Two-

### **pierwsza ofer-ta publiczna (initial public offer-ing — IPO)**

1. pierwsza publiczna oferta sprzedaży akcji spółki inwestorom;

2. mechanizm, za pomocą którego pierwszy inwestorzy w firmie otrzymują zwrot kapitału.

ją firmę, przekazujesz mu część kontroli nad nią. Jednak dobry fundusz venture capital wnosi do firmy doświadczenie, kontakty i wiedzę, dzięki którym może się ona rozwijać szybciej niż bez tej inwestycji. Firmy venture capital wiedzą również, jak przeprowadzić firmę przez pierwszą publiczną ofertę.

### **Podjmij działanie**

Dane teleadresowe firm venture capital możesz znaleźć w internecie (na przykład na stronie <http://www.bankier.pl/firma/vc/narzedzia/katalog/>), a także dzięki networkingowi z innymi przedsiębiorcami.

## **Duże korporacje**

Stosunki z wielkimi korporacjami omówiłem w rozdziale 9., więc chciałbym jedynie podkreślić, że inwestycje bezpośrednie mogą być alternatywą do joint venture, umowy licencyjnej lub innego rodzaju aliansu z korporacją. Dostawcy rzadko inwestują w nowe firmy, ale czasem to się zdarza.

## **Podnoszenie kapitału**

Większość raczkujących firm jest finansowana etapami. Założyciel ciężko pracuje, żeby na początku mieć wyniki w sprzedaży i „złowić” ważnych klientów, ponieważ początkowo firma musi się finansować ze sprzedaży. Wiele przedsiębiorstw, które otrzymały wsparcie finansowe z funduszu venture capital, osiąga pierwsze zyski po pięciu latach, ale doświadczeni inwestorzy i przedsiębiorcy to rozumieją.

## **Droga innowatora**

Bez względu na to, czy jesteś przedsiębiorcą, menedżerem lub specjalistą w korporacji czy prowadzisz indywidualną działalność gospodarczą, wprowadzanie innowacji pozwala Ci doświadczyć ekscytacji nowością, wyzwań związanych z rozwiązywaniem problemów oraz satysfakcji z biznesowego sukcesu. Nie każdy może być innowatorem, ale nawet na tyle, na ile nim jesteś, nie masz bardziej twórczej lub ekscytującej roli do odegrania w biznesie.