Korporacja niczym startup

Innowacyjność w firmach
o ugruntowanej pozycji na rynku

Tendayi Viki
Dan Toma
Esther Gons

onepress
EXCLUSIVE

Tytuł oryginału: The Corporate Startup: How Established Companies Can Develop Successful Innovation Ecosystems

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-283-5154-7

Copyright © 2017 Vakmedianet, Deventer - Tendayi Viki, Dan Toma and Esther Gons
Copyright cover design, book design and illustrations © 2017 Esther Gons, next.amsterdam

Polish edition copyright © 2019 by Helion SA

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
http://onepress.pl/user/opinie/innkor
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: *onepress@onepress.pl*
WWW: *http://onepress.pl* (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

• Kup książkę
• Poleć książkę
• Oceń książkę

• Księgarnia internetowa
• Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wprowadzenie: Paradoks innowacyjności 11

CZĘŚĆ I

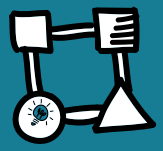
EKOSYSTEM

Rozdział 1 EKOSYSTEM INNOWACYJNOŚCI 23

Rozdział 2 TEZA INNOWACYJNOŚCI 39

Rozdział 3 PORTFEL INNOWACYJNOŚCI 57

Rozdział 4 SCHEMAT INNOWACYJNOŚCI 77



Rozdział 5 RACHUNKOWOŚĆ INNOWACYJNOŚCI 99

Epilog: Połączenie elementów w całość 118

Kup książkę Poleć książkę

CZĘŚĆ II

PRAKTYKA

Rozdział 6 — TWORZENIE POMYSŁÓW — 125

Rozdział 7 — TESTOWANIE POMYSŁÓW — 157

Rozdział 8 — SKALOWANIE POMYSŁÓW — 199

Rozdział 9 — ODŚWIEŻANIE POMYSŁÓW — 227

Rozdział 10 — ZACZĄĆ NALEŻY JUŻ DZIŚ! — 247

O autorach 283
Wcześni ewangeliści 284
Przypisy końcowe 286

Kup książkę Poleć książkę

ROZDZIAŁ 4.

Schemat innowacyjności

Dwudziestego stycznia 1984 r. firma Apple wprowadziła na rynek komputer macintosh[83]. Ten historyczny dzień obrósł już legendą. Użytkownik po raz pierwszy miał do dyspozycji graficzny interfejs (GUI). Zdarzenie to niosło ze sobą zapowiedź końca ery MS DOS. Odtąd z komputerów osobistych mogli korzystać również ludzie, którzy nie radzili sobie najlepiej z obsługą linii poleceń. Macintosh został też wyposażony w mysz, która jak na tamte czasy była rewolucyjną innowacją. Czy jednak rzeczywiście? Steve Jobs i Apple nie wynaleźli ani GUI, ani myszy. Dokonało się to w Xerox PARC, czyli jednostce innowacyjnej Xerox Corporation. Dlaczego zatem to Apple, a nie Xerox, wprowadzał w 1984 r. na rynek nowy produkt wykorzystujący rozwiązania opracowane w PARC[84]? Odpowiedź brzmi: ponieważ sam wynalazek to za mało. Aby z powodzeniem tworzyć innowacje, firma musi wypracować również schematy, dzięki którym będzie te swoje wynalazki komercjalizować.

Wielki wynalazca

Jeszcze w 1970 r. Xerox Corporation powołała do życia jednostkę badawczą, która mieściła się przy Coyote Hill Road w Palo Alto w stanie Kalifornia. Xerox PARC (Palo Alto Research Center) miała tworzyć technologie przyszłości. W jednostce zatrudnieni zostali wybitni naukowcy, inżynierowie i programiści, którzy stanęli na wysokości zadania i zaczęli kreować przyszłość komputerów. Badacze z PARC opracowali technologie, które odniosły tak wielki sukces, że dziś wydają nam się czymś zupełnie oczywistym. Ethernet, prototyp współczesnego peceta, graficzny interfejs użytkownika, komercyjna wersja myszy, język opisu strony czy drukarki laserowe — to wszystko powstało w PARC. W PARC dokonał się zatem wielki postęp technologiczny, tyle że firma Xerox nie potrafiła w odpowiedni sposób tego potencjału wykorzystać.

W grudniu 1979 r. Steve Jobs odwiedził Xerox PARC po raz pierwszy. W ramach umowy, na mocy której Xerox kupił 100 tys. akcji firmy Apple, Jobs uzyskał zgodę na zapoznanie się z wynalazkami tworzonymi przez inżynierów w PARC. Jobs, wieczny wizjoner, był pod wielkim wrażeniem. Nie miał najmniejszych wątpliwości, że rozwiązania powstające w PARC mają ogromną wartość komercyjną. Larry Tesler, który prowadził prezentację komputera osobistego xerox alto — również stworzonego w PARC — tak wspomina jego reakcję:

Jobs chodził po pokoju, cały czas utrzymując wysoki poziom dramatyzmu. Był bardzo podekscytowany. Zacząłem pokazywać, co da się zrobić na ekranie. Patrzył na to przez chwilę, a potem wykrzyknął: „Dlaczego wy nic z tym nie robicie? Przecież to jest niesamowite. To jest rewolucja!”[85].

To rzeczywiście była rewolucja. Xerox alto nie odniósł sukcesu komercyjnego, ale za to macintosh firmy Apple przeszedł do legendy jako prekursor rewolucji na rynku komputerów osobistych. Firma Xerox nie radziła sobie z komercjalizacją swoich wynalazków m.in. dlatego, że nie potrafiła dostrzec związku między tymi pomysłami a swoim podstawowym zakresem działalności, czyli produkcją kserokopiarek. Dyrektorów odpowiedzialnych za główny obszar działalności pogardliwie nazywano „tonerogłowymi”, ponieważ nie zauważali wartości wynalazków, które nie miały bezpośredniego związku z kopiowaniem czy drukowaniem dokumentów. Xerox można by zatem uznać za kolejny przykład firmy, która staje się więźniem własnego sukcesu, a w rezultacie więźniem pewnej kategorii produktów czy rynku.

W rozdziale 1. wspominaliśmy, że firmy muszą zaprojektować swoje wewnętrzne procesy w taki sposób, aby uwzględniały one trzy elementy: *1. Sprzyjały szczęśliwym zbiegom okoliczności, w których pojawia się iskra kreatywnego pomysłu. 2. Umożliwiały wychwytywanie i testowanie*

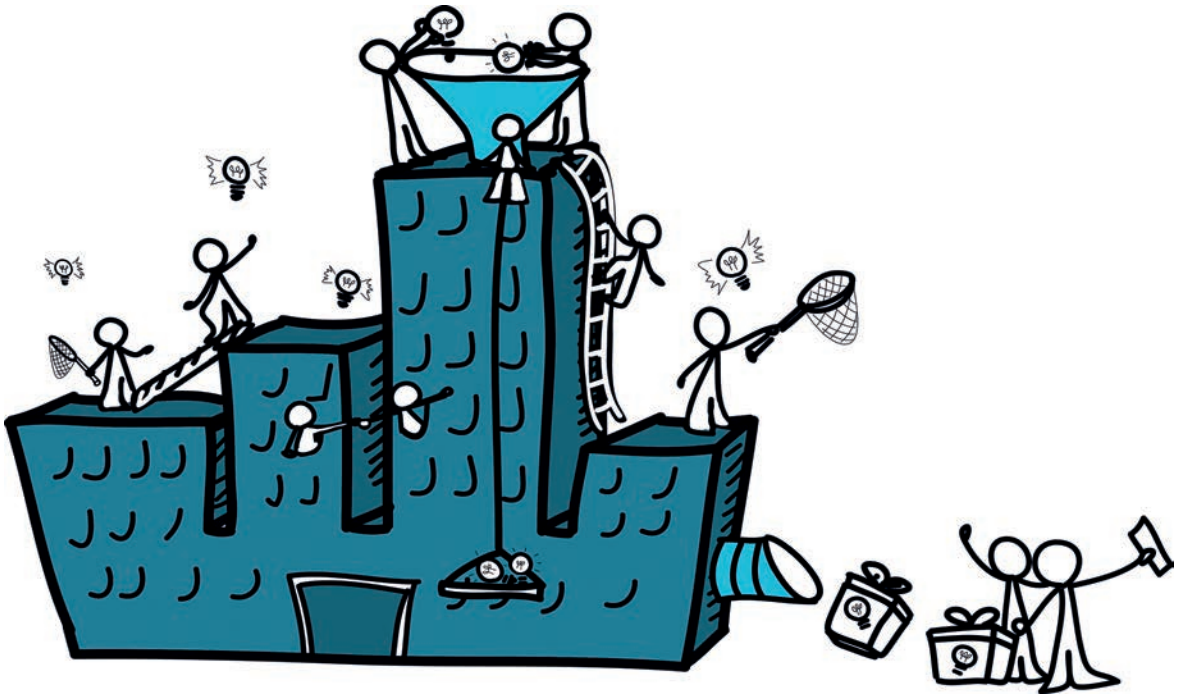
Kup książkę Poleć książkę

tych kreatywnych pomysłów. 3. Prowadziły do stworzenia na podstawie tych pomysłów udanych produktów wraz z odpowiednim rentownym modelem biznesowym. Co ciekawe, w przypadku systemu Macintosh każdy z tych trzech elementów zaistniał w innej organizacji.

Mysz została wymyślona przez informatyka Douglasa Engelbarta, dopracowana w Xerox PARC, a następnie wprowadzona na rynek przez Apple'a.

— Malcolm Gladwell

Ośrodkowi Xerox PARC można więc zarzucić, że nie poradził sobie z ostatnim etapem, czyli komercjalizacją. W tym zakresie wyręczyła go firma Apple. Bez tego ostatniego kroku nie da się jednak przekroczyć granicy oddzielającej kreatywność od innowacyjności. Celem tej książki jest pomóc organizacjom z powodzeniem radzić sobie ze wszystkimi trzema aspektami tego procesu.



Kup książkę Poleć książkę

Dlaczego modele biznesowe są ważne?

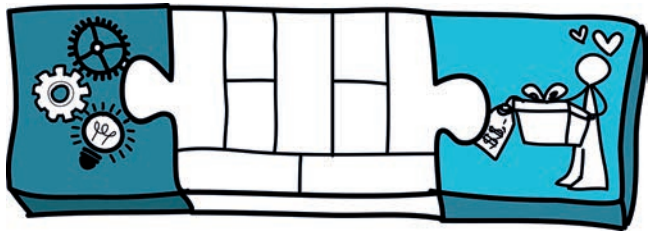
Historia firmy Xerox stanowi istotny argument w debacie nad tym, czy innowacje powinny powstawać raczej w obrębie firmy, czy poza nią. Xerox wykazał się dużą przenikliwością, organizując PARC jako odrębne, zewnętrzne laboratorium, dodatkowo geograficznie oddalone od głównej siedziby firmy. Większość dużych firm nie decyduje się na tak odważny krok. Historia PARC pokazuje jednak, że modele biznesowe mają ogromne znaczenie bez względu na to, gdzie powstają wynalazki.

Zwrócił na to uwagę również John Seely Brown, były główny naukowiec i dyrektor Xerox PARC:

Nie wszystko, nad czym pracujemy, ostatecznie wpisuje się w zakres naszej działalności biznesowej. Wiele pomysłów, którymi się zajmujemy, mogłoby generować wartość, ale wymagałoby zmiany przyjętego paradygmatu. Czasami trzeba się naprawdę bardzo postarać, aby nakreślić „architekturę przychodów". Firma Xerox coraz lepiej rozumie, jak trudno jest czasami sformułować propozycję wartości [dla] tworzonych przez nas rozwiązań. Rozumie też, że jest to równie ważne jak opracowywanie technologii[86].

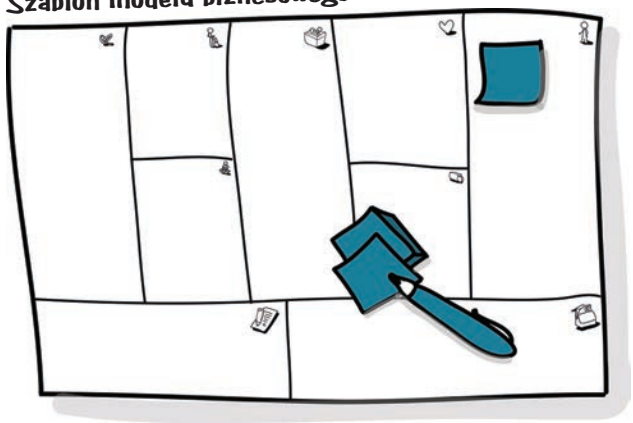
Właśnie ta wspomniana powyżej kwestia sprawnego poszukiwania „architektury przychodów" stanowi podstawowy czynnik, który umożliwia przeistoczenie laboratorium badawczo-rozwojowego z centrum kreatywności w ośrodek innowacyjności. To *modele biznesowe* stanowią łącznik między nowymi technologiami a sukcesem komercyjnym. Pełnią funkcję platformy, za pośrednictwem której wynalazki generują korzyści zarówno dla klientów, jak i dla firm — klientom przekazując wartość, firmom zaś umożliwiając uzyskanie zysku. Łatwo to można zaobserwować na przykładzie Jobsa. Jego zespół z Apple'a wprowadził do wynalazków stworzonych w PARC usprawnienia, dzięki którym stały się one źródłem wartości dla klientów. W ten sposób powstały produkty, które można było wytwarzać w sposób racjonalny z kosztowego punktu widzenia.

W swojej przełomowej książce zatytułowanej *Tworzenie modeli biznesowych* Alexander Osterwalder i jego współpracownicy definiują model biznesowy jako „przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej



wartości". Wskazują również dziewięć głównych elementów, z których składa się większość modeli biznesowych. Te elementy to: *propozycja wartości*, *segmenty klientów*, *relacje z klientami*, *kanały*, *kluczowi partnerzy*, *kluczowe działania*, *kluczowe zasoby*, *strumienie wartości* oraz *struktura kosztów*[87]. Tych dziewięć elementów tworzy całość, która ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu każdego pomysłu na produkt i każdego wynalazku. Aby odnieść sukces, twórcy innowacji muszą odpowiednio zdefiniować każdy z tych elementów. Proces tworzenia innowacji polega w związku z tym na *poszukiwaniu* rozwiązania zagadki modelu biznesowego.

Szablon modelu biznesowego



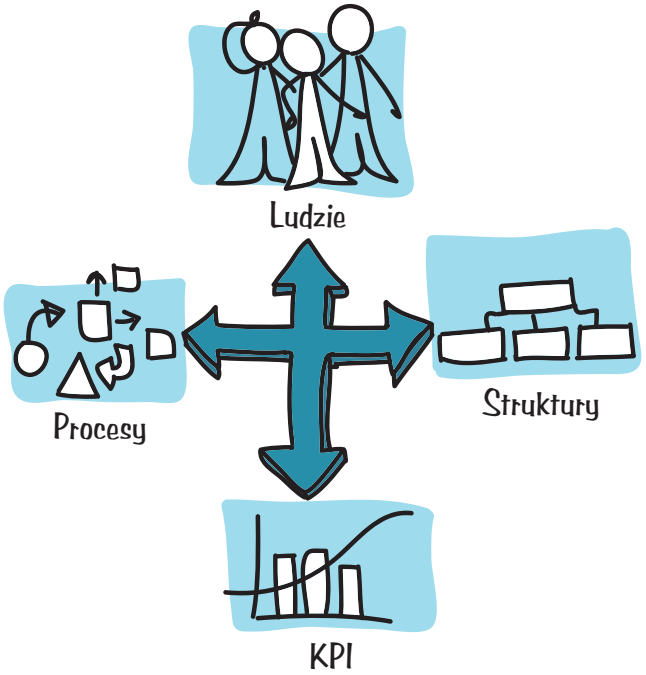
Źródło: Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych*, Onepress, Gliwice 2012.

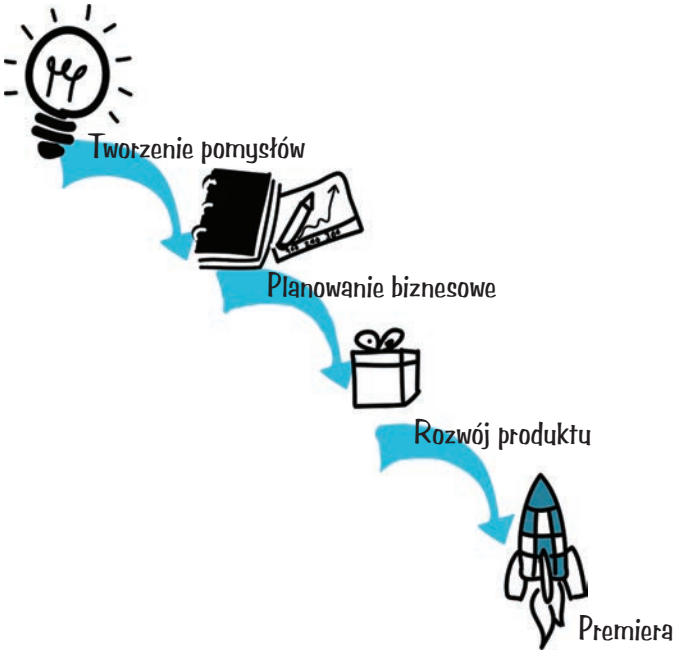
Kup książkę Poleć książkę

Wodospad i silos

Firmom o ugruntowanej pozycji na rynku nie ma chyba sensu prawić morałów dotyczących znaczenia modeli biznesowych. Przecież odniosły sukces, a to znaczy, że wypracowały rentowny model biznesowy, który zapewnił im wysokie wzrosty i sukces. W rzeczywistości firm o ugruntowanej pozycji często jednak bywa, że z czasem tłamszą one przedsiębiorczego ducha, któremu zawdzięczają swój pierwotny sukces. W miarę upływu czasu świadomie obniżają tempo i się biurokratyzują[88]. Tworzą specjalistyczne działy — np.: sprzedaży, finansów czy marketingu — które zaczynają funkcjonować jak silosy. Współpraca w obrębie tych działów odbywa się za pośrednictwem notatek służbowych i przekazywanych z rąk do rąk dokumentów. Układanie rocznego budżetu to długi i uciążliwy proces. Dla każdego nowego projektu trzeba stworzyć odrębną dokumentację, z uwzględnieniem pięcioletnich prognoz zysku i zwrotu z inwestycji.

Stopniowo w firmie upowszechnia się i utrwala zarządzanie praktykami, które wrasta w kulturę organizacji za sprawą czterech czynników: ludzi pracujących w firmie, struktur tworzonych z myślą o tych ludziach, procesów wykorzystywanych przez nich w celu wypracowywania wartości oraz KPI służących do oceny wyników ich pracy. W takiej rzeczywistości innowacjami zarządza się za pomocą tradycyjnych metod wodospadowych. Najpierw ma miejsce etap tworzenia pomysłu (np. w ramach konkursu). Potem wybrane zespoły przystępują do opracowania rozszerzonej dokumentacji, która ma stanowić podstawę do przyznania projektowi określonego budżetu. Jeśli wniosek budżetowy zostanie rozpatrzony pozytywnie, zespół kreśli mapę drogową, a następnie miesiącami pracuje nad rozwojem produktu, lawirując przy tym między firmowymi silosami. Po pewnym czasie produkt trafia na rynek i podejmowane są pierwsze wysiłki marketingowe — to wtedy po raz pierwszy klient ma okazję się z tą nową propozycją zapoznać.





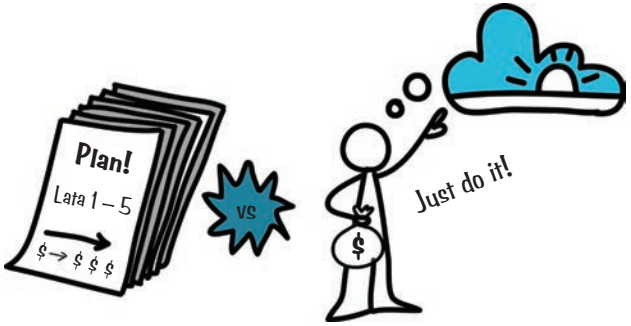
Kup książkę
Poleć książkę

Wyzwanie pojawia się w momencie przejścia z etapu tworzenia pomysłów do planowania biznesowego. W tym modelu autor innowacyjnego pomysłu musi przedstawić argumenty finansowe, z których by wynikało, że jego pomysł ma szanse na rynkowy sukces. Tymczasem innowacje transformacyjne to wyraz swego rodzaju wizji przyszłości, proponowane modele biznesowe różnią się więc zasadniczo od tych, które firma obecnie realizuje. W związku z powyższym nie da się przywołać danych, które by potwierdzały trafność przedłożonych prognoz finansowych. Menedżerowie nie dysponują żadnymi konkretnymi kryteriami, trudno jest im zatem ocenić potencjał transformacyjnego pomysłu. Muszą albo „uwierzyć" w to, co mówią im innowatorzy, albo zainwestować w coś, co wydaje im się bliższe.

Pomysł H2 czy H3 jest z góry skazany na przegraną, jeśli się go zestawi z koncepcją „kontynuowania działalności", ponieważ nie da się dla niego przewidzieć ROI, nie da się ocenić rozmiarów przyszłego rynku. Tu nie może być mowy o sprawiedliwych porównaniach[89].

— Craig Wirkus, menedżer ds. programów innowacyjnych w Cisco

„Tonerogłowym" z Xeroksa nie udało się znaleźć na to sposobu. Ich zachowanie da się oczywiście wytłumaczyć, ponieważ zajmowali menedżerskie stanowiska. Problem polegał na tym, że nie potrafili dostrzec i zrozumieć szans, które im przedstawiano. Steve Jobs tymczasem świetnie sobie z tym poradził. Już wcześniej wprowadził na rynek trzy wersje komputera osobistego (Apple I, Apple II i Apple III). Znał rynek, klientów i ich potrzeby. Gdy tylko zapoznał się z wynikami badań prowadzonych w PARC, od razu wiedział, że te rozwiązania się sprawdzą i zapewnią klientom istotne korzyści. Jobs nie był magikiem ani prorokiem. Trzy pierwsze wersje komputera Apple można by w zasadzie scharakteryzować jako nieświadomie wypracowane minimalnie satysfakcjonujące produkty, dzięki którym firma przeprowadziła testy i przygotowała się do wprowadzenia macintosha. Ich sukces stał się dla Steve'a Jobsa i firmy Apple źródłem cennych informacji na temat rynku.



Biznesplan albo Just do it! — fałszywy wybór w sprawie innowacyjności

Naszym zdaniem innowatorzy są w stanie przedstawić dyrektorom oraz innym decydentom konkretne dane dotyczące rynku. Aby to jednak było możliwe, trzeba zapewnić im możliwość przeprowadzenia testów jeszcze na niewielką skalę. Problem polega na tym, że tradycyjnie na etapie przedkładania propozycji inwestycyjnej twórca innowacji ma do wyboru dwie opcje. Po pierwsze, może sporządzić 20- albo 30-stronicowy dokument szczegółowo opisujący biznesowe aspekty swojego pomysłu, niejako dając wyraz przekonaniu, że tworzenie innowacji to proces o charakterze liniowym, który można zaplanować, a w związku z tym jeśli produkt zostanie stworzony na podstawie planu, to klienci go potem kupią (co oczywiście nie zawsze okazuje się prawdą).

Zważywszy na trudności związane z tworzeniem planów biznesowych, innowatorzy pracujący w firmach o ugruntowanej pozycji coraz częściej stawiają na rozwiązanie drugie, również obarczone poważnymi wadami. Otóż starają się przekonać swoich mocodawców — nie bez powodzenia zresztą — że ponieważ proces tworzenia innowacji nie ma charakteru liniowego, to nie należy nim zarządzać. Twierdzą, że kierownictwo powinno im po prostu przekazać środki inwestycyjne i pozostawić wolną rękę w zakresie ich wykorzystania. Zwolennicy koncepcji *Just do it!* przyjmują założenie, że innowacje są dziełem wizjonerów, którzy z pasją realizują swoje pomysły. Ogólnie skłonni jesteśmy przyznać im w tej kwestii rację, nie zgadzamy się jednak co do tego, że wizjoner pasjonat nie może pracować w ramach szczegółowo określonego procesu zarządzania innowacyjnością. Wizja i zarządzanie wcale się wzajemnie nie wykluczają.

Kup książkę Poleć książkę

Wszelkie decyzje inwestycyjne dotyczące innowacji wiążą się z wydatkowaniem środków, trudno się więc dziwić menedżerom, że chcą te decyzje podejmować w sposób świadomy. To całkowicie zrozumiałe. Problem polega tylko na tym, że dotychczas korzystali w trakcie procesu decyzyjnego z niewłaściwych narzędzi (w szczególności z biznesplanu). Wraz z koncepcją Lean Startup zyskaliśmy nowe metody, dzięki którym możemy zarządzać innowacyjnością. W tym modelu zarówno wizja, jak i plan stanowią elementy składowe procesu. Wizja innowatora traktowana jest jako zbiór założeń podlegających testom — prowadzonym w ramach eksperymentów z udziałem klientów. Kolejne iteracje mają przybliżać projekt do sukcesu, a menedżerowie skupiają się na tym, na ile skutecznie zespoły radzą sobie z przeistaczaniem wizji innowacyjności w rentowny model biznesowy.

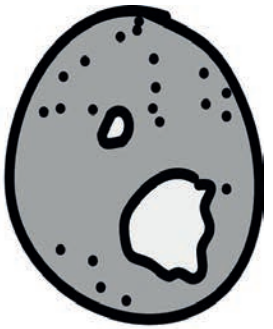
Jedno z podstawowych założeń zarządzania innowacyjnością głosi, że skaluje się tylko pozytywnie zweryfikowane modele biznesowe. W związku z powyższym menedżer, który ma do czynienia z nowym pomysłem, powinien inwestować przede wszystkim w potwierdzenie słuszności modelu biznesowego. Niewielkie inwestycje w testy z jednej strony pomagają zespołom w pracy nad kreatywnymi nowymi produktami, z drugiej zaś pozwalają menedżerom podejmować decyzje w sposób bardziej świadomy. Zamiast opierać się na fikcyjnych planach biznesowych, można zatem zainwestować w nowy pomysł w ramach schematu, który wymusza na zespole gromadzenie danych i pogłębianie wiedzy. Z czasem zbiór informacji dotyczących projektu się powiększa, dzięki czemu menedżerom łatwiej jest podejmować decyzje o przeznaczeniu kolejnych środków na finansowanie nowego pomysłu. W pewnym sensie menedżerowie doświadczają w ten sposób tego samego, co stało się udziałem Steve'a Jobsa podczas jego pierwszej wizyty w Xerox PARC — mogą podejmować śmiałe decyzje na podstawie konkretnych informacji od klientów.

Podróż w stronę innowacji

Google X to laboratorium badawcze powołane do życia przez firmę Google z myślą o „lotach na Księżyc". Do tej kategorii skrajnie ambitnych pomysłów zalicza się koncepcje — choćby tę dotyczącą samochodu autonomicznego — które wiążą się z bardzo dużym ryzykiem, ale za sprawą których mogłaby się dokonać prawdziwa rewolucja. Odkąd istnieje Alphabet, laboratorium funkcjonuje po prostu pod nazwą X i zajmuje się poszukiwaniem możliwości komercjalizacji tych skrajnie ambitnych pomysłów. Bez wątpienia twórcy tego projektu chcieli uniknąć błędów popełnionych przez laboratoria badawczo-rozwojowe takie jak Bell Labs czy PARC, a związanych ze ścisłym skupieniem na wynalazkach. W ramach procesu realizowanego przez X przewiduje się etap pośredni o nazwie Odlewnia[90]. Ten etap ma zachęcać twórców innowacji pracujących w X do sprawdzania swoich pomysłów w rzeczywistości rynkowej i do wypracowywania skutecznych modeli biznesowych (np. zrównoważonej struktury kosztów czy przychodów).

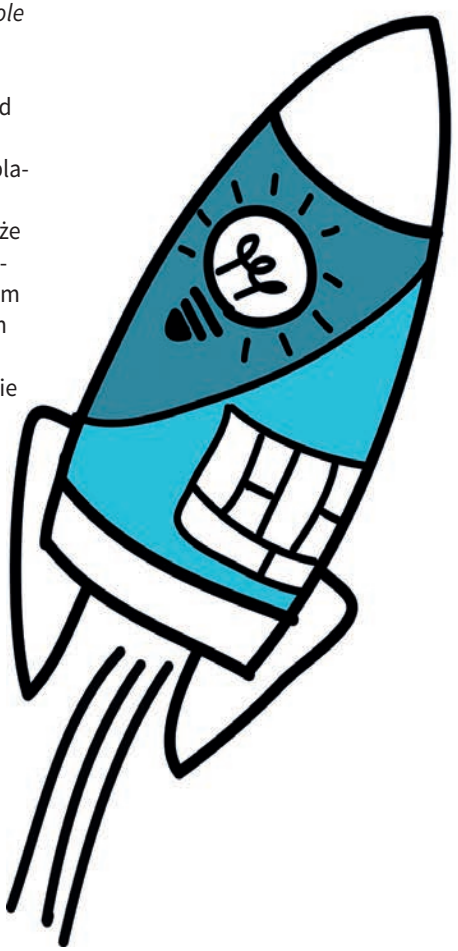
Istnienie Odlewni to dowód na to, że przedstawiciele Google X dostrzegają istnienie cyklu życia innowacji, który wpływa na proces rozwoju nowego produktu. Między pomysłem a zrównoważonymi zyskami istnieją jeszcze etapy pośrednie, którymi trzeba odpowiednio zarządzać. Te etapy dotyczą przede wszystkim poszukiwania właściwego modelu biznesowego i skalowania pomysłów. Koncepcję trzech horyzontów (H1, H2, H3) można by również przedstawiać jako wieloetapową podróż w stronę innowacji. W tym modelu H1 to produkty dojrzałe, które obecnie generują przychody i zyski, H3 to skrajnie ambitne koncepcje, ciągle jeszcze pozostające na etapie badań i rozwoju, natomiast na poziomie H2 pojawiają się m.in. produkty powstałe w wyniku udoskonalenia modelu biznesowego produktów H1, ale przede wszystkim produkty znajdujące się w fazie przejściowej podróży prowadzącej w drugą stronę — z grupy H3 do roli fundamentu bardzo zdrowego biznesu. Aby jednak potencjał tych produktów nie został zmarnowany, trzeba w odpowiedni sposób zarządzać procesem ich skalowania.

Kup książkę Poleć książkę



Geoffrey Moore, autor książki *Przeskoczyć przepaść*, podkreśla duże znaczenie właściwego zarządzania na poziomie H2. W artykule opublikowanym na łamach „Harvard Business Review" zauważa, że decyzje inwestycyjne dotyczące produktów H1 podejmuje się stosunkowo łatwo, ponieważ one już generują przychody. Zyskami i wzrostem można zaś zarządzać za pomocą tradycyjnych narzędzi. Pomysły z grupy H3 często uznaje się natomiast za długoterminowe projekty badawczo-rozwojowe, dlatego menedżerowie nie oczekują od nich zdolności do generowania zysku. Moore pisze w związku z tym, że poziom H1 to *pole bitwy* o zyski, a poziom H3 to *plac zabaw* z wynalazkami[91].

Problem polega na tym, że z chwilą przejścia z horyzontu H3 do H2 od produktu natychmiast oczekuje się przychodów, zysków i potencjału rozwojowego na poziomie właściwym dla horyzontu H1. Słowem: z placu zabaw przenosimy się od razu na pole bitwy. Brakuje więc etapu pośredniego. Cykl życia innowacji to koncepcja oparta na założeniu, że przed osiągnięciem dojrzałości niezbędnej do funkcjonowania na poziomie H1 produkt musi pokonać kilka etapów pośrednich. Na każdym z nich formułuje się wobec niego inne oczekiwania, w związku z czym trzeba nim nieco inaczej zarządzać. Aby jednak z tego modelu korzystać, firma musi przyjąć założenie, że skaluje się wyłącznie pozytywnie zweryfikowane modele biznesowe.



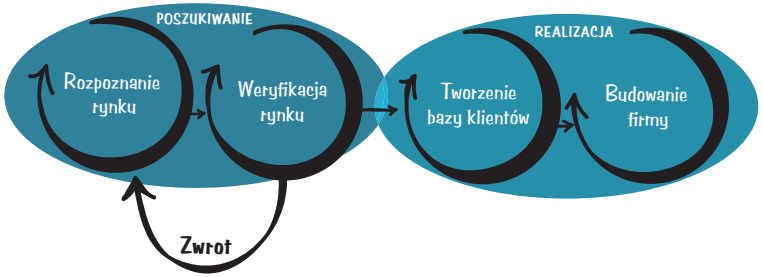
Kup książkę Poleć książkę

Cykl życia innowacji

Fundament cyklu życia innowacji stanowią dwa szeroko zdefiniowane etapy: *poszukiwanie* oraz *realizacja*. Z realizacją mamy do czynienia wtedy, gdy udaje się znaleźć rentowny i zrównoważony model biznesowy. Zanim to się stanie, innowatorzy muszą takiego modelu szukać. Poszukiwania wymagają zaś rozpoznania pewnych czynników ryzyka i ustanowienia odpowiednich zabezpieczeń. Steve Blank dokonuje rozróżnienia na *ryzyko techniczne* i *ryzyko rynkowe*[92]. Ryzyko techniczne dotyczy kwestii zdolności firmy do wytworzenia produktu jako takiego (czyli: czy da się to zrobić?). Czy ta technologia będzie działać? Ryzyko rynkowe wiąże się zaś przede wszystkim z tym, czy klienci zechcą kupić produkt i z niego korzystać (czyli: czy należy to robić?). Nawet jeśli technologia będzie działać, to czy da się na niej zarobić?

Innowatorzy muszą się jakoś uporać z obydwoma powyższymi czynnikami ryzyka. W ujęciu tradycyjnym laboratoria badawczo-rozwojowe zajmowały się wyłącznie kwestiami technicznymi. Należy jednak podkreślić, że ryzyko rynkowe jest równie istotne jak ryzyko techniczne. Już na wczesnym etapie procesu dobrze jest wiedzieć, czy nad danego rodzaju produktem w ogóle warto pracować. W odniesieniu do tej kwestii Eric Ries dokonuje rozróżnienia na *hipotezy wartości* oraz *hipotezy wzrostu*[93]. Innowatorzy weryfikujący hipotezy wartości sprawdzają, czy produkt zaspokaja autentyczne potrzeby klienta. Hipotezy wzrostu dotyczą zaś przede wszystkim tego, czy klient zdoła produkt znaleźć i czy zechce go kupić, a także zdolności produktu do powiększania udziału w rynku i generowania zysków. Aby odnieść sukces w dziedzinie innowacji, należy pozytywnie zweryfikować hipotezy z obu grup.

Steve Blank opracował proces Customer Development, w ramach którego wyszczególnia cztery kroki cyklu życia innowacji. Pierwsze dwa kroki odbywają się jeszcze na etapie poszukiwania, dwa kolejne wykonywane są już w ramach fazy realizacji. Na etapie *poznawania klienta* formułuje się konkretną wizję innowacyjną, na podstawie której następnie stawiane są hipotezy dotyczące modelu biznesowego. Hipotezy weryfikuje się później w ramach *weryfikacji z udziałem klientów*. Potem rozpoczyna się skalowanie, w ramach którego najpierw *pozyskuje się klientów*. Zespół stara się wygenerować popyt i sprzedaż, żeby zapewnić produktowi wzrost. Ostatni etap to *budowanie firmy*. Tutaj zespół dokonuje ostatecznego przejścia od start-upu do podstawowego produktu bądź firmy realizującej pozytywnie zweryfikowany model biznesowy.



Źródło: Blank S., Dorf B., *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Onepress, Gliwice 2013, s. 63.

W książce *Metoda Running Lean* Ash Maurya opisuje cykl życia innowacji z punktu widzenia trzech etapów działalności start-upu[94]. Odwołując się do przemyśleń Riesa i Blanka, Maurya przedstawia własną koncepcję przejścia przez cykl życia innowacji. Proponuje poszukiwanie odpowiedzi na trzy zestawy ważnych pytań:

1. *Zestawienie problemu i rozwiązania.* Czy istnieje problem wart rozwiązania? Czy klienci rzeczywiście potrzebują tego produktu? Czy pracujemy nad rozwiązaniem, które będzie zaspokajało potrzeby klientów? Czy klienci zechcą za to rozwiązanie zapłacić?
2. *Zestawienie produktu i rynku.* Czy udało nam się stworzyć coś, czego ludzie chcą? Czy wzbudzamy zainteresowanie rynku? Czy znaleźliśmy kanały, za pośrednictwem których moglibyśmy dotrzeć do klientów i przekazać im wartość? Na ile dobrze radzimy sobie z pozyskiwaniem i utrzymywaniem klientów? Czy tworzymy i przekazujemy klientom produkt przy zachowaniu odpowiednich kosztów i marż? Czy klienci płacą za ten produkt? Czy nasz model przychodów ma zrównoważony charakter?
3. *Rozwój.* Jak przyspieszyć rozwój? Czy udało nam się znaleźć i rozpoznać mechanizmy napędzania wzrostu? Jak szybko pozyskujemy klientów spoza wczesnego rynku? Jak szybko udaje nam się pozyskać i zatrzymać nowych klientów? Jak szybko rosną nasze przychody? Czy wyszliśmy już na zero? Czy osiągnęliśmy rentowność?

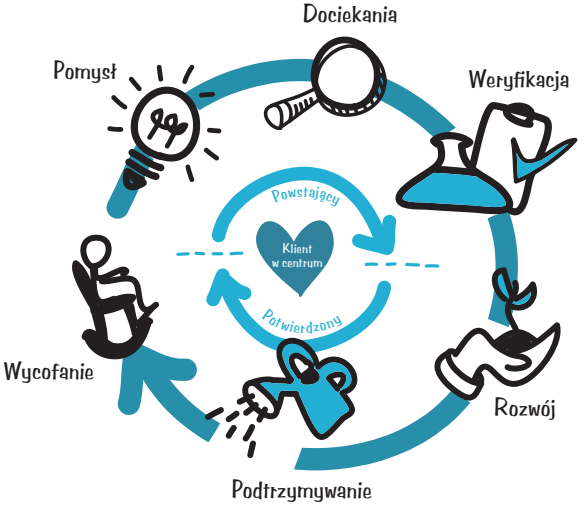
Maurya uważa, że zespół odpowiedzialny za produkt powinien najpierw skupić się na pierwszych dwóch etapach cyklu życia, a dopiero później myśleć o skalowaniu swojego produktu. Twierdzi, że należy prowadzić eksperymenty, realizować kolejne iteracje i wykonywać zwroty, aby osiągnąć pełne dopasowanie produktu do rynku. Dopiero wówczas można przejść do etapu skalowania.

Kup książkę Poleć książkę

Na podstawie: Maurya A., *Metoda Running Lean*, Onepress, Gliwice 2013.

W firmie Pearson wdrożony został Lean Product Lifecycle (Lean PLC). Tym samym koncepcje Mauryi, Riesa i Blanka zostały przeniesione na grunt korporacyjny. Schemat ten obejmuje sześć etapów, zdefiniowanych jako: *pomysł*, *dociekania*, *weryfikacja*, *rozwój*, *podtrzymywanie*, *wycofanie*[95]. Pierwsze trzy etapy koncentrują się na poszukiwaniu zrównoważonych modeli biznesowych, ostatnie trzy na ich realizacji. Na etapie *pomysłu* zespoły mają sformułować swoje koncepcje w formie jednoznacznych hipotez dotyczących potrzeb klienta i stopnia dopasowania do strategii firmy.

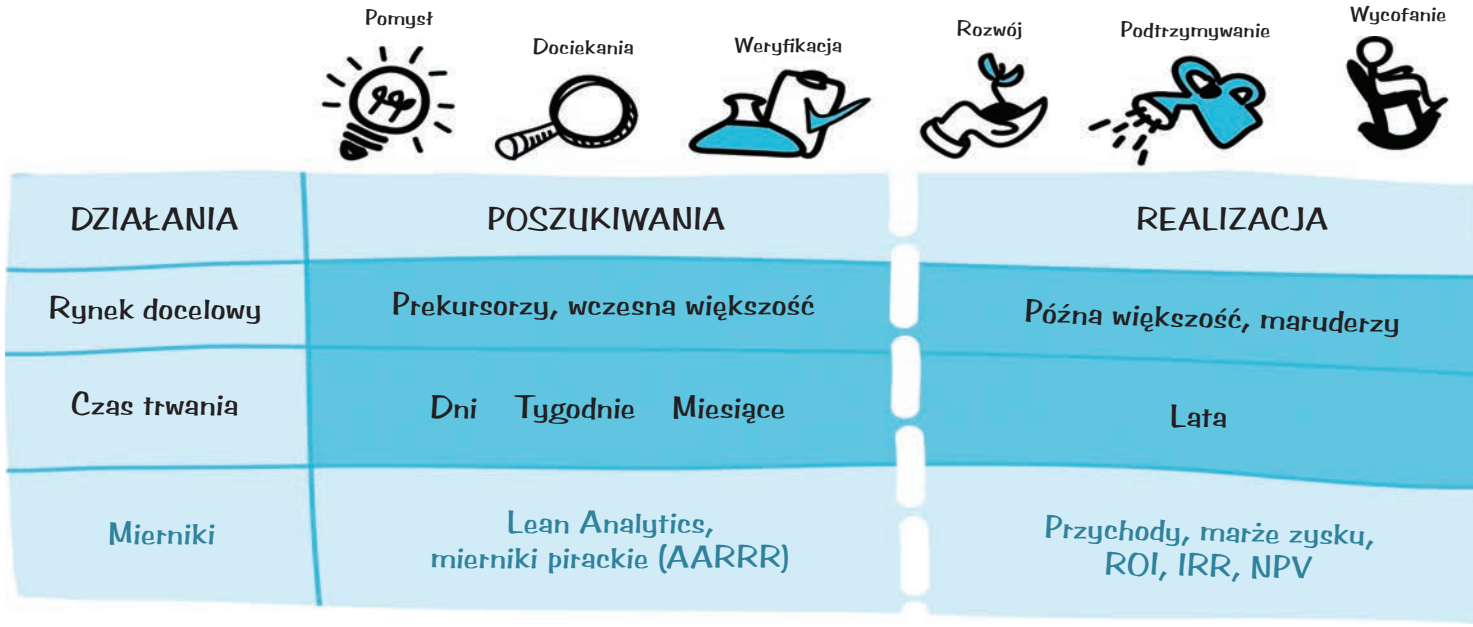
Etap *dociekań* to moment, w którym zespół wychodzi z biura i stara się potwierdzić swoje przypuszczenia co do potrzeb klientów, a następnie wypracowuje model biznesowy i wskazuje niezbędne cechy produktu. Na etapie *weryfikacji* rozpoczyna się formułowanie rozwiązań. Za punkt wyjścia przyjmuje się minimalnie satysfakcjonujący produkt. Zespół analizuje również inne aspekty modelu biznesowego, w szczególności popyt, przychody oraz kanały. Chodzi o to, aby koniec tego etapu pokrywał się z końcem fazy dopasowywania problemu i rozwiązania. To przygotowanie do skalowania produktu.



Źródło: Viki T., Strong C., Kresojevic S., *The Lean Product Lifecycle*, Pearson, London 2017.

Etap *rozwoju* to etap skalowania. Zwiększa się liczbę klientów, poziom przychodów i udział w rynku. Na etapie *podtrzymywania* mamy już do czynienia z dojrzałym produktem, który firma stara się maksymalnie wykorzystać — dlatego podejmowane są wysiłki zmierzające do utrzymania przychodów, rentowności i zadowolenia klienta. Zespół pracuje nad optymalizacją działalności operacyjnej, starając się obniżać koszty. W końcu jednak każdy produkt wkracza w ostatnią fazę cyklu swojego życia i zostaje *wycofany*. Na tym etapie zostaje szybko usunięty z portfela, w taki jednak sposób, aby klienci nie doświadczali w związku z tym niedogodności.

Kup książkę
Poleć książkę



Źródło: Viki T., Strong C., Kresojevic S., *The Lean Product Lifecycle*, Pearson, London 2017.

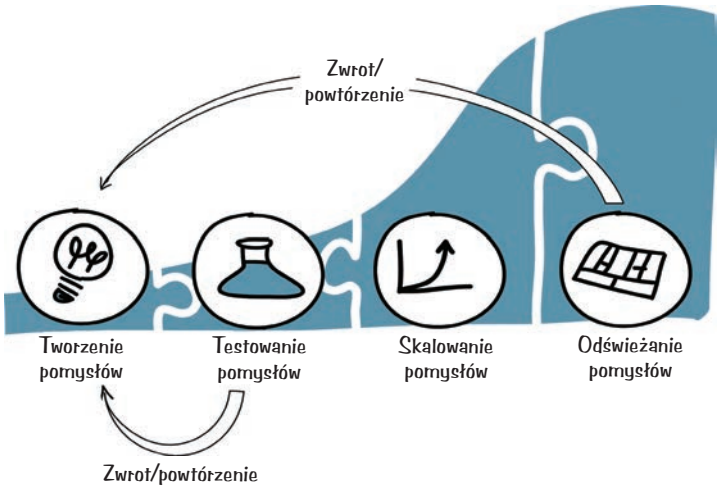
Według Sonji Kresojevic, byłej starszej wiceprezes ds. cyklu życia produktu w firmie Pearson, model Lean PLC sprawdza się zarówno jako źródło dobrych praktyk w zakresie zarządzania produktem, jak również jako fundament działalności inwestycyjnej. Dzięki temu schematowi zespoły zajmują się odpowiednimi rzeczami w odpowiednim czasie. Na przykład przejście z fazy *pomysłu* do fazy *dociekań* nie wymaga przedłożenia biznesplanu. Wystarczy tylko sformułować kluczowe hipotezy, które następnie mają być poddane testom, a także oszacować koszty tych badań. Przejście z etapu *dociekań* na etap *weryfikacji* również odbywa się bez biznesplanu. Zespół musi jedynie potwierdzić, że udało mu się pozytywnie zweryfikować potrzeby klienta, a następnie określić kwotę niezbędną do stworzenia minimalnie satysfakcjonującego produktu i przeprowadzenia testów pozostałych elementów modelu biznesowego. Długoterminowe prognozy finansowe, typowe dla biznesplanu, przygotowuje się dopiero wtedy, gdy produkt przechodzi z etapu *weryfikacji* na etap *rozwoju*. W tym momencie da się opracować sensowną dokumentację, ponieważ zespół dysponuje pewnymi potwierdzonymi danymi.

Na tym właśnie polega wielka zaleta schematu, który opiera się na cyklu życia innowacji. Innowatorzy zyskują możliwość pracy nad interesującymi nowymi pomysłami, a menedżerowie mają możliwość podejmowania przemyślanych decyzji. Wiele projektów innowacyjnych kończy się niepowodzeniem dlatego, że firma pochopnie decyduje się na zwiększenie skali ich realizacji. Decyzja o skalowaniu zostaje podjęta bez uprzedniego potwierdzenia zasadności modelu biznesowego. Innowacyjny schemat umożliwia wszystkim uczestnikom procesu posługiwanie się tym samym językiem, co ogranicza ryzyko podjęcia pochopnej decyzji o skalowaniu. Dzięki schematowi każdy wie, na jakim etapie dany produkt czy model biznesowy aktualnie się znajduje, nie ma zatem mowy o skokach od pomysłu prosto do realizacji. Takie podejście to punkt wyjścia do wypracowania spójnego zarządzania portfelem, konsekwentnych decyzji inwestycyjnych oraz ujednolicony praktyk w zakresie rozwoju produktu.

Kup książkę Poleć książkę

Schemat start-upu korporacyjnego. Zestawienie elementów

Analiza opisywanych powyżej schematów doprowadziła nas do wniosku, że proces tworzenia innowacji można sprowadzić do trzech etapów: *tworzenie pomysłów*, *testowanie pomysłów*, *skalowanie pomysłów*. Z chwilą zakończenia skalowania proces tworzenia innowacji dobiega końca, a firma może przystąpić do eksploatacji udanego produktu. Od czasu do czasu warto jednak na nowo przyjrzeć się modelom biznesowym już istniejących produktów, aby *odświeżyć pomysły*. W takim przypadku nową wersję modelu biznesowego należy poddać testom i procesowi iteracji, zanim model ponownie zostanie wdrożony na dużą skalę.



W ramach każdego z czterech etapów można wyróżnić trzy fazy częściowe, z których każda ma duże znaczenie. Poszczególne etapy zostały szczegółowo opisane w odrębnych rozdziałach części II książki. Na potrzeby tego rozdziału przedstawimy krótkie podsumowanie każdego z nich, wyszczególnimy również składające się na nie fazy.

Warto też zauważyć, że nasz schemat — podobnie jak wszystkie pozostałe — jest prezentowany w sposób liniowy wyłącznie w celu uproszczenia narracji. W praktyce proces tworzenia innowacji nie ma liniowego charakteru i może się rozpocząć w dowolnym punkcie schematu. Poza tym w obrębie procesu można się przesuwać w przód i w tył w ramach kolejnych iteracji przybliżających nas do sukcesu.

Przede wszystkim należy zadbać o to, aby w testach skupić się na zagadnieniach najistotniejszych z punktu widzenia wartości firmy oraz by dążyć do stworzenia rentownego modelu biznesowego.

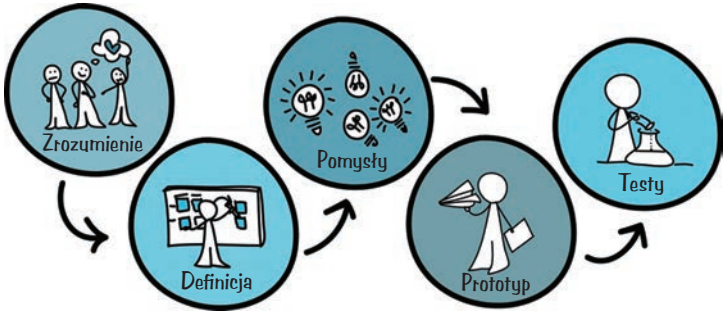
TWORZENIE POMYSŁÓW

Temu akurat etapowi tworzenia innowacji opisywane wcześniej schematy nie poświęcają zbyt wiele uwagi. Ich autorzy na ogół przyjmują założenie, że organizacja dysponuje już pewnymi pomysłami i wystarczy poddać je testom. Trzeba jednak podkreślić, że bez kreatywności i pomysłów nie może być mowy o skutecznych innowacjach. Myślenie projektowe w wersji proponowanej przez Tima Browna i jego kolegów z IDEO to zbiór ciekawych schematów i narzędzi wspierających tworzenie pomysłów[96]. W warunkach organizacyjnych generowanie świetnych pomysłów wymaga rozbicia silosowej struktury specjalistycznych departamentów i stworzenia zespołów interdyscyplinarnych. Z połączenia różnych dyscyplin wyłania się kontekst sprzyjający kreatywności. Takie praktyki stosowano w Bell Labs, gdzie powstało wiele najbardziej przełomowych pomysłów ubiegłego stulecia (to właśnie tam opracowano zastosowania krzemu w elektronice)[97].

Firma musi też utrzymywać kontakty z klientami, aby dobrze zrozumieć zarówno ich, jak i swoje potrzeby. Poza tym musi się bacznie przyglądać trendom i zmianom zachodzącym w środowisku biznesowym. Dzięki temu będzie na bieżąco ze wszystkim, co się dzieje w sferze społeczno-gospodarczej i technologicznej, w rzeczywistości start-upów i u konkurentów. Przyglądanie się trendom ułatwia tworzenie wizji przyszłości, w której za sprawą przełomu popularne produkty mogą stracić rację bytu. Ułatwia również formułowanie tezy innowacyjności. Wiedza w tym zakresie powinna stanowić treść codziennych rozmów prowadzonych w obrębie firmy, między silosami i wśród

Kup książkę Poleć książkę

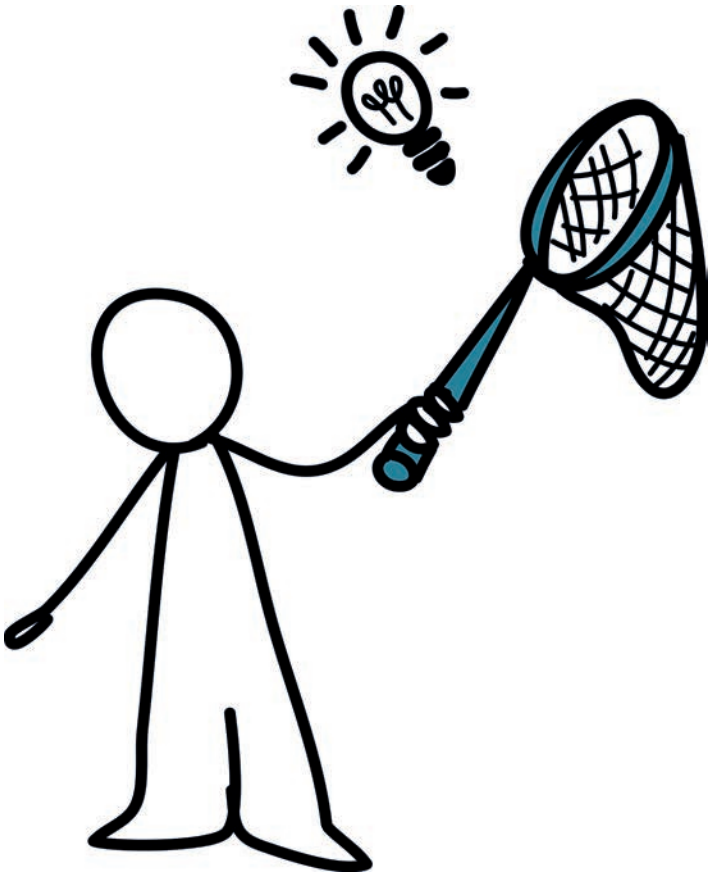
przedstawicieli kadry kierowniczej. Jest to znakomity punkt wyjścia do kształtowania pewnego wyobrażenia o klientach i rynkach, bez którego trudno by było o dobre pomysły.



Na podstawie: Brown T., *Zmiana przez design*, Libron, Kraków 2013.

W środowisku, w którym ludzie współpracują i wymieniają się spostrzeżeniami, pomysły mogą pochodzić z najróżniejszych źródeł (*generowanie pomysłów*). Poszczególni pracownicy, po zapoznaniu się z pewną liczbą przemyśleń innych osób, mogą nagle doznać olśnienia. Firmy mogą również organizować sesje generowania pomysłów, podczas których ludzie będą się zajmować pewnym konkretnym wyzwaniem. Można również organizować otwarte konkursy na najlepsze pomysły, a zwycięzców nagradzać środkami na przeprowadzenie testów, iterację i potencjalne skalowanie. Firmy mogą też inwestować w innowacyjność poprzez tworzenie laboratoriów badawczo-rozwojowych, w których naukowcy będą pracować nad technologiami przyszłości i różnymi skrajnie ambitnymi pomysłami. Wszystkie te działania mogą się przyczyniać do *generowania pomysłów*.

Po uruchomieniu mechanizmów generowania pomysłów firma musi stworzyć platformę umożliwiającą ich gromadzenie. W ramach następnego kroku należy się skupić na ich ocenie i wyborze kilku pomysłów, nad którymi zespół będzie następnie pracował (*selekcja pomysłów*). Decyzje w tej sprawie można podejmować na podstawie tezy innowacyjności i z uwzględnieniem celów wyznaczonych dla zrównoważonego portfela. Potem te wyselekcjonowane pomysły należy przeanalizować z uwzględnieniem stojących za nimi założeń (*weryfikacja pomysłów*). Proces weryfikacji, w ramach którego rozpoznaje się potencjalne



Kup książkę Poleć książkę

ryzykowne założenia, stanowi element przygotowań do kolejnego ważnego etapu tworzenia innowacji, czyli *testowania pomysłów*.

Wszystkie wygenerowane pomysły należy zgromadzić na otwartej platformie. Decyzje w sprawie ewentualnych inwestycji należy w stosownym miejscu odnotować w sposób widoczny dla przyszłych innowatorów. Na platformie powinno również znaleźć się miejsce dla pomysłów, które nie sprawdziły się na rynku. Nie należy o nich zapominać. Gromadzenie pomysłów ma zasadnicze znaczenie, ponieważ wcale nie tak rzadko zdarza się, że spostrzeżenia poczynione dziś nabierają sensu dopiero po pewnym czasie, gdy stają się przedmiotem rozważań jakiegoś innego zespołu. Kreatywność i innowacyjność mają charakter asynchroniczny. Pomysły, które otrzymają zielone światło, trzeba natomiast najpierw poddać testom, a dopiero później ewentualnie skalować.

TESTOWANIE POMYSŁÓW

Prace nad pomysłem rozpoczynają się od badania jego przydatności rynkowej. Po pierwsze, należy ustalić, czy klienci faktycznie mają te potrzeby i problemy, które im przypisujemy (*badanie problemów*). W ten sposób uzyskujemy odpowiedź na ważne pytanie: dlaczego klienci mieliby w ogóle kupić nasz produkt? Z jakiego rodzaju zadaniami się w życiu zmagają, że mogą zechcieć kupić tego typu produkt? Po drugie, trzeba stwierdzić, czy oferowane rozwiązanie zaspokoi ich potrzeby w takim stopniu, że faktycznie zechcą za nie zapłacić (*potwierdzenie rozwiązania*). Rozpoczynamy więc od wersji minimalnie satysfakcjonującej, a następnie w ramach kolejnych iteracji przybliżamy się do sukcesu.

Badanie potrzeb konsumentów i propozycji oferowanych im rozwiązań to niezwykle ważny etap procesu tworzenia innowacji. To zaskakujące, jak wiele zespołów lekceważy te dwa ważne elementy. Jessica Livingstone, współzałożycielka Y-Combinator (słynnego akceleratora, który zainwestował już w tysiące start-upów, m.in. w Dropbox i Airbnb), wystąpiła podczas Female Founders Conference. W swojej wypowiedzi skupiała się na tym, co robić, aby start-up nie poniósł porażki. Za najważniejsze uznała oferowanie ludziom czegoś, czego chcą. Livingstone podkreśla:

Jeśli się nie robi czegoś, czego ludzie chcą, to nic innego nie ma już znaczenia. Można być najlepszym mówcą na świecie, najskuteczniej na świecie pozyskiwać fundusze i pisać świetne programy, ale jeśli się nie tworzy czegoś, co zaspokaja rzeczywistą potrzebę, to na sukces nie ma co liczyć[98].

Ta sama zasada dotyczy innowacji korporacyjnych. Jeśli firma stworzy coś, czego nikt nie będzie chciał, to jej innowacja okaże się klapą. Gdy więc uda nam się potwierdzić naszą ocenę potrzeb klienta i skuteczność proponowanego rozwiązania, możemy przystąpić do weryfikacji pozostałych elementów modelu biznesowego (*potwierdzenie modelu biznesowego*). Ostatnia faza tego etapu wymaga więc m.in.: sprawdzenia skuteczności kanałów, oceny relacji z klientami i rzetelności najważniejszych partnerów, jak również analizy modeli kosztowych i przychodowych. Wiemy już, że tworzymy produkt, którego klienci chcą. Teraz pozostaje tylko stwierdzić, czy da się ten produkt wytworzyć i dostarczyć im z zyskiem dla firmy. Jeśli i na to pytanie uda się odpowiedzieć twierdząco, wówczas możemy sobie powiedzieć, że dysponujemy sprawnym modelem biznesowym i jesteśmy gotowi na etap skalowania.

SKALOWANIE POMYSŁÓW

Proces skalowania innowacyjnych pomysłów bywa trudny. W momencie wejścia w fazę wzrostu często pojawia się presja na szybką popularyzację i dynamiczne wyjście z poziomu przejściowego do głównej części portfela (tzn. do horyzontu H1). Często się zakłada, że duże firmy dysponują niezbędnymi zasobami i doświadczeniem, aby z sukcesem wyskalować nowy produkt. Przecież już nie raz to robiły. Warto jednak pamiętać, że dotychczasowe zasoby i doświadczenie mogą się nie przydać na etapie promocji nowej grupy produktów. Za wzrost tych nowych produktów — oraz rozwój ich modeli biznesowych — mogą odpowiadać inne czynniki. Zanim więc rozpoczniemy etap skalowania, warto się zastanowić, jakie czynniki będą decydować o wzroście w przypadku tego konkretnego produktu. Eric Ries wskazuje na trzy główne motory wzrostu:

Kup książkę Poleć książkę

1. *Chwytny motor wzrostu.* W tym przypadku główny nacisk zostaje położony na zatrzymywanie klientów. Wzrost skali udaje się osiągnąć wtedy, gdy tempo pozyskiwania nowych klientów przewyższa tempo utraty klientów dotychczasowych.
2. *Wirusowy motor wzrostu.* W tym przypadku główną rolę odgrywają działania marketingowe podejmowane przez klienta, przybierające formę marketingu szeptanego, marketingu sieciowego czy też po prostu korzystania z danego produktu.
3. *Płatny motor wzrostu.* W tym przypadku wzrost jest generowany poprzez płatny marketing, działalność reklamową bądź wysiłki sprzedawców. Obowiązuje tu więc zasada, że koszty pozyskania klienta muszą być mniejsze niż finansowa wartość generowana przez niego w całym cyklu życia korzystania z produktu.

Z pewnym zdumieniem stwierdziliśmy, że wiele firm o ugruntowanej pozycji nie dysponuje formalnymi określeniami dla swoich motorów wzrostu (mimo że prowadzą już działalność z dobrym skutkiem). Wiąże się to z pewnym ryzykiem, ponieważ może skłaniać firmy do sprzedawania nowych produktów tymi samymi kanałami i z wykorzystaniem tych samych metod, które znajdowały zastosowanie w przypadku wcześniejszych składników oferty. Tymczasem na etapie testów rynkowych należy wskazać właściwe dla danego produktu kanały i motory wzrostu. Jeśli stwierdzimy, że dotychczasowe rozwiązania należy zastąpić innymi, to firma powinna zadbać o zdobycie wiedzy i kompetencji niezbędnych do sprawnego stosowania innych narzędzi.

Taki motor wzrostu, gdy już się go wskaże, należy jeszcze *dostroić*. Konkretnie chodzi o to, aby go zoptymalizować — by wszystko działało, jak należy. Dostrajanie silnika polega na weryfikacji stosowanych kryteriów pomiarowych. Trzeba koniecznie pamiętać, że wskaźnik wskaźnikowi nierówny. Ostateczną miarą sukcesu jest to, czy udaje się wygenerować wartość i w rentowny sposób przekazać ją klientowi. Firma może odnotowywać niski poziom rotacji klientów, ale jeśli posiadani klienci nie generują przychodów niezbędnych do pokrycia kosztów, wówczas produkt nie odniesie sukcesu. W związku z powyższym o skutecznej optymalizacji można mówić wtedy, gdy udaje się pokryć koszty inwestycji lub wręcz osiągnąć rentowność.

Gdy uda się potwierdzić, że motory wzrostu pracują prawidłowo, można spróbować wzrost *przyspieszyć*. Firma może w tym celu przeznaczyć dodatkowe zasoby i energię na pozyskiwanie możliwie dużego udziału w rynku. Można by to porównać do zatankowania paliwem dobrze zaprojektowanej rakiety. Po osiągnięciu szczytowego poziomu udziału w rynku rozpoczyna się ostatnia faza skalowania, czyli *eksploatacja* pomysłów. W tym momencie firma skupia się na optymalizacji kosztów i stara się w maksymalnym stopniu wykorzystać swój model biznesowy. Potem może się zdecydować na odświeżenie pomysłu i skupić się na innych projektach.

ODŚWIEŻENIE POMYSŁU

Skalowanie stwarza firmie możliwość eksploatacji udanego produktu, który w tym momencie przeistacza się w dojną krowę. Na tym etapie należy jednak za wszelką cenę oprzeć się pokusie spoczęcia na laurach. Bardzo ważnym aspektem naszej pracy jest ciągłe przypominanie firmom, że modele biznesowe z czasem tracą aktualność, ponieważ otoczenie zmienia się i ewoluuje. Wszystkie firmy powinny bacznie obserwować, co się wokół nich dzieje. Powinny monitorować nowe trendy i zagrożenia. Raz na kwartał powinny też przeprowadzić ćwiczenie, w ramach którego poddadzą swoje bieżące modele biznesowe weryfikacji w kontekście bieżącej rzeczywistości środowiska biznesowego, aby na tej podstawie stwierdzić, czy w obliczu zarysowujących się trendów nadal zachowują one aktualność (*analiza modelu biznesowego*).

Wyzwania stojące przed firmą nie ograniczają się do monitorowania trendów. Poza tym na opisywanym etapie trzeba się zastanawiać nad możliwymi reakcjami na zmiany (*przeprojektowanie modelu biznesowego*). Modele można odświeżać na wiele sposobów. Można szukać nowych modeli przychodowych albo tworzyć nowe kanały dystrybucji, można też kierować ofertę do nowych segmentów klientów bądź pozyskiwać technologie, które pozwolą zmniejszyć koszty związane z generowaniem wartości. Gdy decyzje w tej sprawie zapadną, należy ocenić, które nowe założenia należałoby poddać testom (*weryfikacja modelu biznesowego*). Odświeżony model biznesowy powinien zostać przetestowany, zanim zdecydujemy się go wdrożyć na większą skalę.

Kup książkę Poleć książkę

Cykl przyjmowania nowości

Nasz schemat innowacyjności dobrze się komponuje z cyklem przyjmowania nowości nakreślonym w 1962 r. przez Everetta Rogersa[99]. Rogers badał proces upowszechnienia się nowych pomysłów i technologii w kulturze i wskazał pięć podstawowych grup odbiorców. *Innowatorzy* to ludzie chętnie podejmujący ryzyko i decydujący się korzystać z technologii, które mogą się ostatecznie okazać nieudane. *Prekursorzy* to grupa ludzi, która wykazuje zainteresowanie nowymi rozwiązaniami dość wcześnie, ale nie aż tak bezkrytycznie jak innowatorzy. *Wczesna większość* zaczyna korzystać z innowacji znacznie później niż innowatorzy i prekursorzy. Decyduje się na to dopiero wtedy, gdy skuteczność nowej technologii zostanie potwierdzona. Czas ten jest tak długi, że Geoffrey Moore opisuje go jako przepaść[100]. *Późna większość* decyduje się na przyjęcie nowej technologii dopiero wtedy, gdy staje się ona codziennością przeciętnego klienta. Najpóźniej zaś wykonują ten krok *maruderzy*. Do tej grupy zaliczają się zwykle ludzie niechętnie nastawieni do zmian.

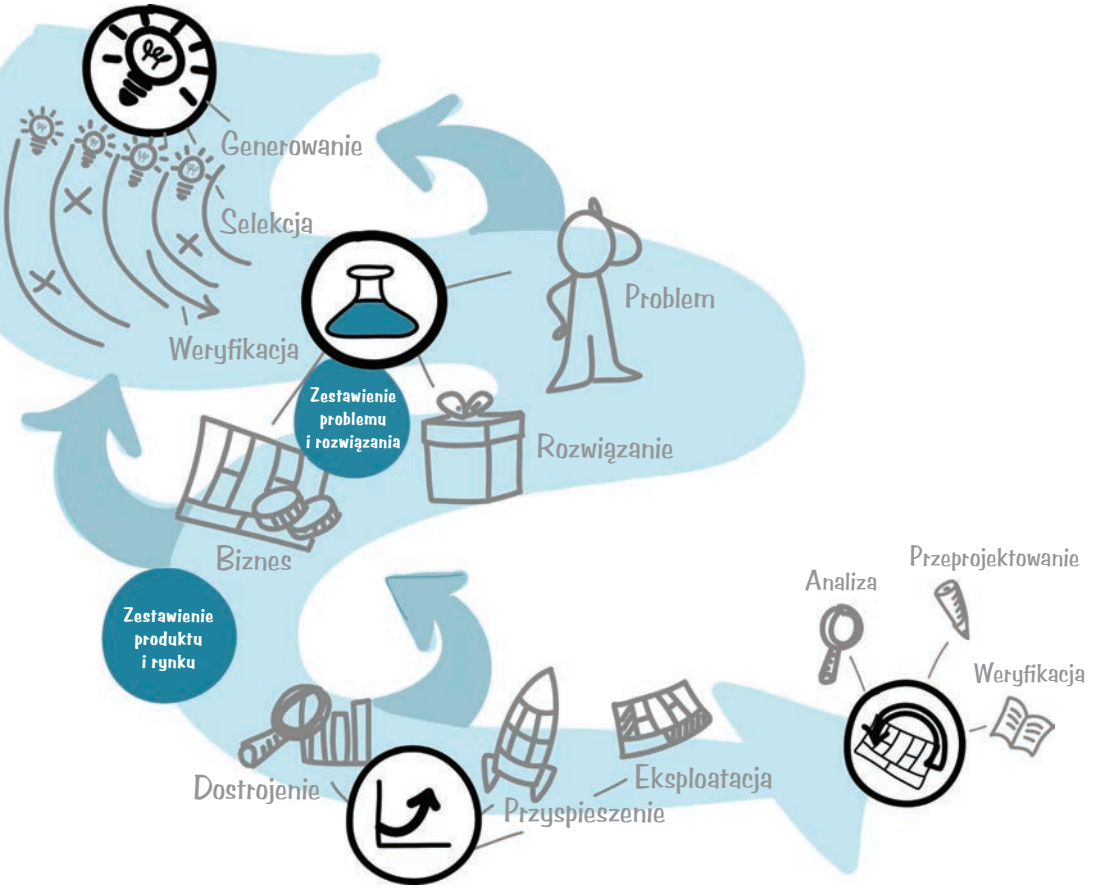
W ramach naszego schematu tworzenie i testowanie pomysłów powinno się odbywać z udziałem innowatorów i prekursorów (zwanych również pierwszymi ewangelistami)[101]. Chodzi tu zatem o ludzi, którzy chętnie zapoznają się z pierwszymi wersjami produktu i dzielą się swoimi uwagami. Współpracując z prekursorami, firma w mniejszym stopniu ryzykuje markę i reputację, niż gdyby zdecydowała się prowadzić testy z udziałem przedstawicieli głównego rynku. Po testach produkt można wyskalować wśród wczesnej większości. Na tym etapie można ocenić funkcjonowanie motorów wzrostu i adekwatność wskaźników zainteresowania. O maksymalnej skali można mówić wtedy, gdy zainteresowanie produktem wykażą przedstawiciele późnej większości. W tym momencie często warto zacząć się zastanawiać nad odświeżeniem modelu biznesowego. Nie warto kontynuować eksploatacji aż do momentu, gdy ostatni z maruderów zdecyduje się na zakup naszego produktu. Model biznesowy powinien być aktualny i dobrze przygotowany na potencjalny przełom.

Źródło: Moore G.A., *Przeskoczyć przepaść*, Onepress, Gliwice 2013.

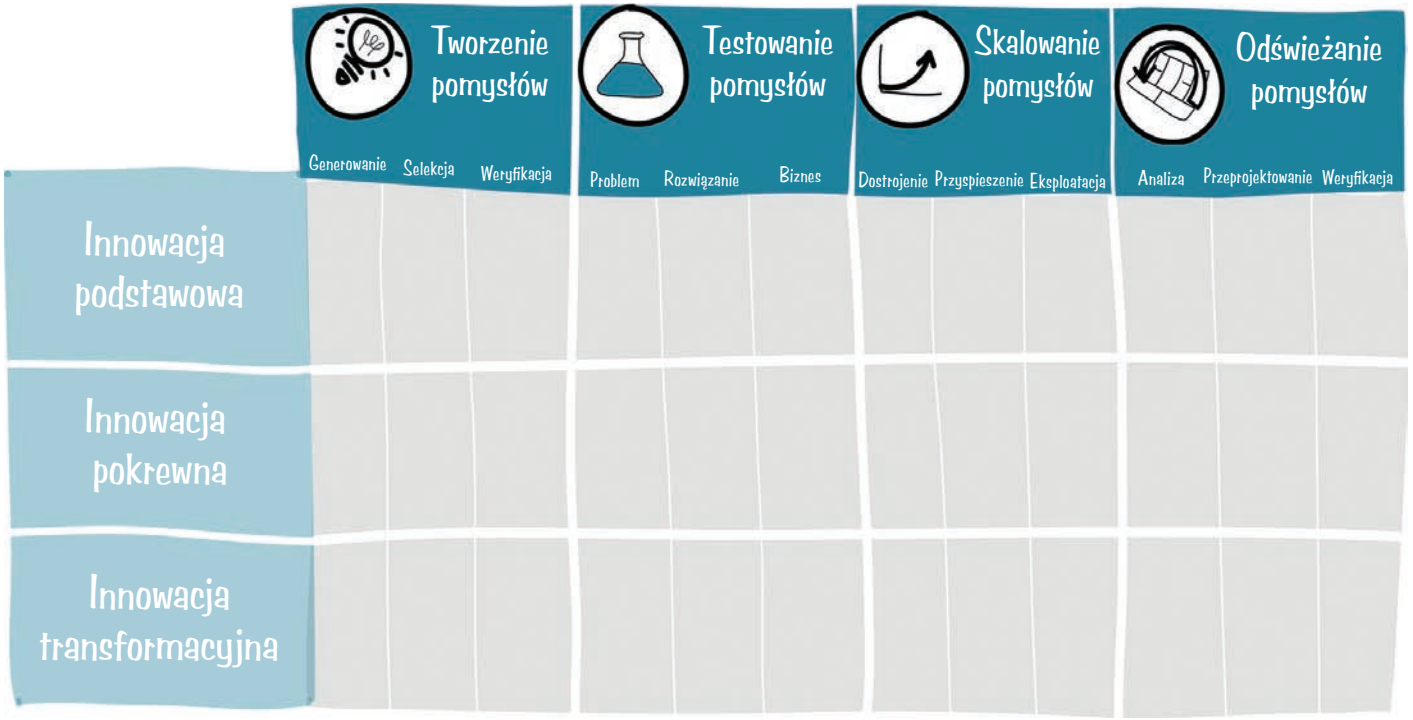
Kup książkę
Poleć książkę

Epilog.
Schemat innowacyjności i portfel innowacyjności

Co ciekawe, stosowanie takiego schematu pomaga wzbogacić proces zarządzania portfelem innowacyjności o dodatkowy wymiar. Na główny podział innowacji — na podstawowe, pokrewne i innowacyjne — można nałożyć trasę podróży w stronę innowacji. Na tej mapie z pewnością nie zabraknie produktów podstawowych, które już teraz firma oferuje na dużą skalę. Pojawią się na niej również w sporej liczbie produkty transformacyjne, znajdujące się w fazie opracowywania i testów. Zastosowanie do oceny portfela tych dwóch wymiarów pozwala lepiej ocenić stan jego zrównoważenia i umieścić poszczególne produkty na mapie podróży w stronę innowacyjności. Taka mapa może zaś stanowić narzędzie rachunkowości innowacyjności, o której będziemy mówić w kolejnym rozdziale.



Kup książkę Poleć książkę



Kup książkę
Poleć książkę

Ćwiczenie z zakresu innowacyjności. Mapa dla produktu

Za jeden z największych atutów schematu innowacyjności należy uznać to, że można go zastosować do umiejscowienia dowolnego produktu na mapie podróży w stronę innowacji. Przydaje się to w szczególności dużym firmom, które dopiero próbują wdrażać schemat innowacyjności, a mają już spory portfel produktów. W takim portfelu na ogół znajdzie się kilka innowacji na różnych etapach życia (w niektórych przypadkach rozwiązania będą już gotowe, w innych nie; niektóre zostały już wprowadzone na rynek, inne ciągle jeszcze ograniczają się do rysunku na serwetce).

Schemat innowacyjności to zbiór ogólnych zasad, na podstawie których można zdefiniować pytania niezbędne do umiejscowienia produktu na mapie. Pytania te tworzą swego rodzaju hierarchiczną strukturę, która skupia się na generowaniu, selekcji i weryfikacji pomysłów, badaniu problemu oraz potwierdzeniu rozwiązania i modelu biznesowego, a następnie dostrajaniu motorów wzrostu, przyspieszaniu rozwoju i eksploatacji, a także odświeżaniu modelu biznesowego. Ocen można dokonywać za pomocą różnych wskaźników, takich jak choćby liczba klientów, przychody czy zyski.

Umiejscowienie produktu na mapie innowacyjności pozwala zorientować się w sytuacji i podejmować decyzje w sprawie dalszego trybu postępowania. Jeśli np. udało nam się wypracować rozwiązanie, ale potrzeby klientów ciągle pozostają niepotwierdzone, to od razu wiadomo, na czym należy się skupić w następnej kolejności. Poniżej prezentujemy zestawienie, które zespół może wykorzystać, aby ułatwić sobie naniesienie na mapę swoich poszczególnych produktów. Odpowiedzi na te pytania (wraz z właściwymi argumentami na ich poparcie) pomagają trafniej rozpoznać własne położenie na mapie podróży. Poniższą listę należy jednak traktować wyłącznie jako zbiór sugestii — można ją z powodzeniem dopasowywać do swoich potrzeb i w miarę konieczności uwzględniać na niej własne pytania.

Kup książkę Poleć książkę

Badanie położenia na mapie innowacyjności

1.	Nazwa produktu		
2.	Podmiot odpowiedzialny:		
3.	Jednostka biznesowa:		
4.	Czy chodzi o nowy pomysł, który właśnie został wygenerowany?	TAK	NIE
5.	Czy chodzi o innowację podstawową, pokrewną czy transformacyjną?		
6.	Czy ten pomysł wpisuje się w tezę innowacyjności?	TAK	NIE
7.	Czy pomysł został poddany weryfikacji? Czy wskazano jego główne założenia?	TAK	NIE
8.	Czy potrzeby klientów zostały zbadane i potwierdzone?	TAK	NIE
9.	Jakie potrzeby klientów zaspokaja produkt?		
10.	Jakie zadania klient ma do wykonania?		
11.	Czy rozwiązania zostały przetestowane i potwierdzone z udziałem klientów?	TAK	NIE
12.	Czy rozwiązania zaspokajają potrzeby klientów/rozwiązują ich problemy?	TAK	NIE
13.	Czy obecnie istnieje grupa klientów korzystająca z tego produktu?	TAK	NIE
14.	Jakie informacje zwrotne klienci przekazują na temat tego produktu?		
15.	Czy firma pozyskała klientów płacących?	TAK	NIE
16.	Czy udało się już wskazać kanały, za pośrednictwem których oferta trafi do klientów?	TAK	NIE
17.	Czy wskazano już motor wzrostu?	TAK	NIE
18.	Jakie podstawowe mierniki wzrostu się stosuje? Czy wskazują one na wzrost?	TAK	NIE
19.	Czy inwestycja w produkt już się zwróciła? Czy generuje on zyski?		
20.	W jakim stopniu rosną wskaźniki dotyczące klientów, przychodów, zysków?		
	a. klienci		%
	b. przychody		%
	c. zyski		%
21.	Czy produkt należałoby uznać za dojrzały na danym rynku?	TAK	NIE
22.	Czy wskaźniki wzrostu zwolniły istotnie w ostatnich czterech kwartałach?	TAK	NIE
23.	Czy firma odczuwa silną presję ze strony konkurentów? Czy w środowisku biznesowym zaszły jakieś istotne zmiany?	TAK	NIE
24.	Czy model biznesowy został już odświeżony?	TAK	NIE
25.	Czy na potrzeby odświeżonego modelu biznesowego przyjęto jakieś ryzykowne założenia, które by wymagały testów?	TAK	NIE

Legenda:

- Pytania 4., 5. i 6. dotyczą tworzenia pomysłów.
- Pytania 8. i 9. dotyczą testowania pomysłów (*badanie problemu*).
- Pytania 11., 12. i 14. dotyczą testowania pomysłów (*potwierdzenie rozwiązania*).
- Pytania 14., 15. i 16. dotyczą testowania pomysłów (*potwierdzenie modelu biznesowego*).
- Pytania 17., 18., 19. i 20. dotyczą skalowania pomysłu.
- Pytania 21., 22., 23., 24. i 25. dotyczą odświeżania pomysłu.

Kup książkę Poleć książkę

ROZMOWY O INNOWACYJNOŚCI

Sonja Kresojevic

STARSZY WICEPREZES DS. CYKLU ŻYCIA PRODUKTU W FIRMIE PEARSON

Sonja Kresojevic jest menedżerką wysokiego szczebla z ponaddwudziestoletnim globalnym doświadczeniem w zakresie budowania koncepcji produktu i realizacji transformacji *agile* i *lean* w sektorach medialnym, wydawniczym i edukacyjnym. Ostatnio pełniła funkcję starszego wiceprezesa w biurze dyrektora produktu w firmie Pearson. Zajmowała się tam wdrażaniem nagrodzonego projektu innowacyjnego Global Product Lifecycle, który koncentruje się na zmianie podejścia do zarządzania inwestycjami w portfel produktów i tworzeniu szybszej, bardziej skoncentrowanej organizacji o cechach przedsiębiorczych.

KS: WIELE FIRM PRÓBUJE STOSOWAĆ KONCEPCJĘ LEAN STARTUP. JAK SĄDZISZ, DLACZEGO MAJĄ Z TYM PROBLEMY?

S.K.: Moim zdaniem wiele firm ma z tym problemy, ponieważ ich przedstawiciele nie zdają sobie sprawy ze skali stojącego przed nimi wyzwania i z najróżniejszych aspektów procesu wdrażania koncepcji Lean Startup w przedsiębiorstwie. W związku z tym często koncentrują się tylko na jednym aspekcie, na ogół doskonaleniu kompetencji, resztę ignorując. Nikt się specjalnie nie przejmuje kwestią zarządzania strategicznego, nie stosuje portfelowego podejścia w polityce produktowej, nie zmienia procesów inwestycyjnych ani nie próbuje przeobrażać kultury organizacyjnej poprzez tworzenie silnych społeczności. Do firmy sprowadza się konsultantów, trenerów i coachów, którzy uczą zespoły, jak prowadzić eksperymenty, tworzyć minimalnie satysfakcjonujące produkty i projektować innowacyjne modele biznesowe. Doskonalenie umiejętności to oczywiście ważna kwestia, a warsztaty mogą być inspirujące, problem jednak polega na tym, że zaraz po powrocie do codziennej pracy uczestnicy tych szkoleń znów zaczynają funkcjonować w firmie, która stosuje tradycyjne metody zarządzania innowacjami. Wiele firm nie potrafi też dostrzec związku między Lean Startup a podstawowymi efektami swojej działalności. To nie tak, że firmy potrzebują koncepcji Lean Startup jako takiej. One potrzebują metodologii, która by im pozwoliła reagować na przełomowe zmiany, potrzebują odmiennego podejścia do kwestii rozwijania innowacji i generowania wzrostu. Wszyscy potrzebujemy teraz nowego podejścia do kwestii zarządzania, a Lean Startup to po prostu jedno z takich rozwiązań.

Kup książkę Poleć książkę

KS: JAK TO SIĘ DZIEJE, ŻE KONCEPCJA LEAN PRODUCT LIFECYCLE WYKRACZA POZA PRAKTYKI ZWIĄZANE Z ROZWOJEM PRODUKTU?

S.K.: Lean Product Lifecycle skupia się na doskonaleniu praktyk związanych z rozwojem produktu. Wspomaga kształtowanie właściwych zachowań, które na różnych etapach przedstawiają się różnie. Wykracza jednak poza kwestię dobrych praktyk, gdyż wskazuje kryteria inwestycyjne, które należy przyjmować na poszczególnych etapach cyklu życia. Kryteria te będą inne na etapie poszukiwań (czyli od pomysłu do weryfikacji), inne zaś w fazie realizacji (od rozwoju do wycofania). Lean PLC to ponadto nowy pryzmat, przez który firmy mogą oceniać alokację środków inwestycyjnych na różnych etapach rozwoju produktu. Model ten pozwala w prosty sposób ocenić poziom równowagi portfela. Lean PLC znacząco usprawnia również proces planowania strategicznego. Pomaga firmom analizować rozkład środków inwestycyjnych między sześć etapów i trzy horyzonty. Wskazuje także mechanizmy, które kierownictwo powinno wykorzystywać na różnych etapach, gdy coś idzie nie tak.

KS: Z CZEGO WYNIKA TAK DUŻE ZNACZENIE KWESTII ZARZĄDZANIA INWESTYCJAMI?

S.K.: Przyczyną większości niepowodzeń związanych z próbą wprowadzenia na rynek nowego produktu jest przedwczesne skalowanie działalności. Firmy zbyt pochopnie podejmują decyzje o przeprowadzeniu dużych inwestycji. Opierają te decyzje na wyssanych z palca dokumentach biznesowych, opracowanych bez rzetelnej analizy stopnia dopasowania produktu do potrzeb rynku. Zarządzanie inwestycjami stanowi schemat, który zapobiega przedwczesnemu skalowaniu, narzuca bowiem zespołom wymóg uprzedniego osiągnięcia pewnych konkretnych celów pośrednich. Pozwala również eliminować marnotrawstwo, ponieważ inwestycje mają charakter stopniowy. Nie ma tu mowy o dużych inwestycjach „z góry". W początkowej fazie procesu inwestycje ograniczają się do środków niezbędnych do tego, aby zespół mógł dobrze poznać potrzeby klienta i stworzyć minimalnie satysfakcjonujący produkt. Jeśli na tej podstawie uda się wykazać, że produkt jest udany i wzbudza zainteresowanie, wówczas firma decyduje się na większe inwestycje. Osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji inwestycyjnych zyskują więc możliwość zatrzymania nieudanych produktów na wczesnym etapie, zanim zostaną wydane duże pieniądze. W firmie Pearson przyjęliśmy limit budżetowy w wysokości 50 tys. funtów w fazie dociekań i 250 tys. funtów na etapie weryfikacji. W związku z powyższym maksymalna strata wynosi 300 tys. funtów (jeśli projekt okaże się fiaskiem dopiero po zakończeniu etapu weryfikacji). Dzięki temu firma może rozpatrywać różne opcje i testować różne pomysły, zanim zdecyduje się którykolwiek z nich realizować na dużą skalę.

KS: GDYBYM PRACOWAŁ W DUŻEJ FIRMIE I CHCIAŁ WDROŻYĆ LEAN PLC, TO NA KTÓRY Z CZYNNIKÓW POWINIENEM POŁOŻYĆ SZCZEGÓLNY NACISK JAKO NA TEN NAJISTOTNIEJSZY Z PUNKTU WIDZENIA SUKCESU?

S.K.: Pozyskanie wsparcia z powietrza, wsparcia dyrektorów. W Pearsonie dość szybko doszliśmy do wniosku, że zespoły projektowe mogą uwielbiać metodę Lean Startup, ale jeśli zabraknie im wsparcia ze strony dyrektorów, to jakikolwiek projekt innowacyjny trudno będzie wdrożyć. Dlatego należy już na wczesnym etapie zapewnić sobie możliwie duże wsparcie menedżerów wysokiego szczebla — i to wsparcie realne, nie tylko deklaratywne zaangażowanie w proces transformacji. Należy się też przygotować, że ta podróż potrwa wiele lat i będzie wymagać przeobrażenia całej organizacji. W Pearsonie wykorzystaliśmy metodę PLC do zarządzania programem transformacji. Przechodziliśmy przez wczesne etapy, zmienialiśmy stosowane metody na podstawie sformułowanych wniosków, wykonywaliśmy zwroty i reagowaliśmy na nowe informacje. To naprawdę ważne, aby w tej podróży uczestniczyła cała organizacja. Należy konsekwentnie dzielić się zdobytymi informacjami z zespołem kierowniczym i z zespołami produktowymi.

Kup książkę Poleć książkę

„Każdy jest geniuszem. Jeśli się jednak ocenia rybę na podstawie tego, na ile sprawnie wspina się na drzewo, to ona przez całe życie będzie trwała w przekonaniu, że jest głupia”.

— Albert Einstein

Kup książkę Poleć książkę

PROGRAM
PARTNERSKI
GRUPY HELION
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ
Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!
Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!
http://program-partnerski.helion.pl
GRUPA
Helion

Innowacje: znajdź, przemyśl, wdrażaj!

Wbrew pozorom ugruntowana pozycja na rynku może stać się pułapką. Odnoszenie sukcesów nie sprzyja zachowaniu czujności wobec zmian w trendach, a wręcz może przeszkadzać w poszukiwaniu i we wdrażaniu innowacji. Niektórzy liderzy żyją w przekonaniu, że innowacyjność to cecha startupów, a nie dużych korporacji. Tymczasem współczesne turbulentne otoczenie wymaga dynamicznych przemian od każdej organizacji. Jednakże aby wdrożenie innowacji nie zakończyło się spektakularną katastrofą, należy starannie zaplanować i przeprowadzić zmianę. Problematyka ta jest szczególnie ważna dla średnich i dużych przedsiębiorstw, w których cały proces związany z innowacją musi zostać zrealizowany inaczej niż w startupie.

Ta książka jest lekturą obowiązkową dla liderów odpowiedzialnych za strategię innowacji w średniej lub dużej firmie. Prezentuje zasady i praktyki, które nadają się do natychmiastowego wdrożenia. Zawiera zbiór schematów, wizualizacji, szablonów, narzędzi i metod, które można z łatwością wykorzystać do tworzenia nowych produktów i modeli biznesowych, a także do wykreowania w organizacji ekosystemu generującego innowacyjność na każdym jej poziomie. Przykłady, ćwiczenia i analizy przypadków pomagają zrozumieć, w jaki sposób należy łączyć zasady i praktyki opisane w książce.

Znajdziesz tutaj między innymi:

- zasady kształtowania korporacyjnego ekosystemu innowacyjności
- skuteczne techniki zarządzania strategią innowacyjności
- mierniki właściwe do pomiaru innowacji, w tym KPI
- wdrażanie w dużych firmach takich metod jak lean startup i customer development
- błyskawiczny start systemu innowacyjnego w korporacji

Dr Tendayi Viki jest głównym konsultantem w firmie konsultingowej Benneli Jacobs. Pracował również dla takich firm jak Airbus, American Express, The British Museum, General Electric, Pearson, Standard Bank, Tetra Pak oraz dla Banku Światowego. Jego artykuły ukazują się w magazynie „Forbes". **Dan Toma** współpracował z licznymi startupami technologicznymi oraz z takimi firmami jak Deutsche Telekom, Bosch, Jaguar Land Rover i Allianz. Jest wielkim zwolennikiem koncepcji ekosystemu innowacyjnego. **Esther Gons** jest współzałożycielką NEXT Amsterdam. Pomaga startupom wdrażać skuteczne modele biznesowe. Jej kurs przedsiębiorczości jest realizowany w ramach programu studiów Communication Multimedia and Design na Amsterdam University of Applied Sciences.

onepress

Księgarnia internetowa:
http://onepress.pl

HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!
SZKOLENIA
AKADEMIA IT & BUSINESS
www.szkolenia.helion.pl

ISBN 978-83-283-5154-7

ebook dostępny wyłącznie na:
ebookpoint.PL

Cena: 69,00 zł

VAKMEDIANET