

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Od pomysłu do zysku. Jak spieniężyć innowacyjność

Autor: Adam Jolly

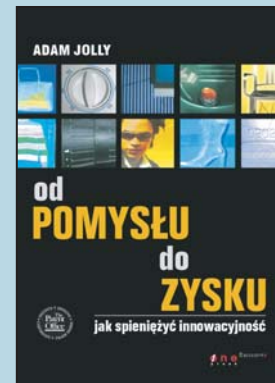
Tłumaczenie: Anna Zawadzka

ISBN: 83-246-0115-5

Tytuł oryginału: [From Idea To Profit:](#)

[How To Market Innovative Products & Services](#)

Format: A5, stron: 224



Zostań innowatorem. Patrz, gdzie inni patrzą, ale dostrzeż to, czego nikt nie widzi

- Systematyczne metody szukania nowych pomysłów
- Jak chronić własność intelektualną w Unii Europejskiej: znaki firmowe, patenty, prawa autorskie
- Jak skumulować doświadczenie całej branży w jednym przełomowym produkcie

Kiedyś Twój rynek zapełni się konkurentami. Będziesz chciał się od nich odciąć: stworzyć niezrównany produkt i wkroczyć na niezajęty teren. Już teraz pomyśl, jak to zrobisz. Jak znajdziesz nowe pomysły i jak wybierzesz najlepsze z nich? Jak zamienisz ideę w gotowy produkt? I najważniejsze: jak wykorzystasz wartość handlową pomysłu i jak wytworzysz zysk? Odpowiedzi znajdziesz w tej książce.

„Innowacja” – tego słowa nadużywają ludzie, którzy robią najwięcej hałasu, ale najmniej rozumieją. Dlatego na rynku jest mnóstwo pozornych innowacji: prostych ulepszeń powielanych przez innych w parę tygodni. Tymczasem prawdziwa innowacja jest rewolucyjna: obala wcześniejsze normy, wskazuje milionom nową drogę, a konkurenci orientują się w sytuacji o wiele za późno. Niełatwo jest stworzyć coś takiego, dlatego jako innowator będziesz potrzebować wsparcia, jakie daje Ci autor. W książce wykorzystano doświadczenia przedsiębiorców i instytucji wspierających innowacyjność, takich jak Innovation Centre Capgemini, Euro RSCG, Saatchi & Saatchi czy Interbrand. Adam Jolly poprowadzi Cię drogą innowatora, od pomysłu do zysków.

- Pomysły o dużej i małej wartości handlowej
- Tworzenie innowacyjnej organizacji: systemy motywacyjne, praca zespołowa, decentralizacja
- Metody transferu technologii
- Obserwowanie rynku i poszukiwanie pola dla innowacji
- Ustalanie strategicznych cen nowych produktów
- Dystrybucja nowych produktów

Jako innowator nie musisz być genialnym wynalazcą.

Twoim celem jest zarobienie pieniędzy



Spis treści

Część I Strategia innowacyjna

1.1 Przełom w wartości	11
<i>John Riker, Value Innovation Network</i>	
1.2 Innowacja odpowiadająca na oczekiwania rynku	17
<i>Peter Soddy, The Innovators Club</i>	
1.3 Przechytrzając konkurencję	25
<i>Chris McDonald, BDH/TBWA</i>	
Wartość handlowa pomysłów	25
Pomysły komercyjne: nowa definicja	27
Podejście do analizy konkurencyjności	
z uwzględnieniem konwencji	29
Przestrzeń rynkowa w porównaniu z udziałem w rynku	31
Ocenianie pomysłu	32
Lista kontrolna: jak przechytrzyć konkurencję	34
1.4 Projektowanie lepszej obsługi i satysfakcji klienta	35
<i>Jane Pritchard, IDEO</i>	
Pięć kroków w procesie projektowania lepszej obsługi	
i satysfakcji klienta	36
Trzy wskazówki do zapamiętania!	39
Podsumowanie	40

1.5 Model dostarczania wartości	43
<i>Peter White, YTKO</i>	
1.6 Ogólny schemat ustalania ceny	49
<i>Malcolm McKenzie, Business Consulting RSM Robson Rodos</i>	
Co powoduje, że strategia ustalania cen jest tak złożona?	50
Jak firmy powinny zająć się tym problemem?	51
Warunki dla przejrzystości i kontroli	56
Podsumowanie	57
1.7 Własność intelektualna	59
<i>Lawrence Smith-Higgins, biuro patentowe Wielkiej Brytanii</i>	
Dlaczego własność intelektualna?	59
Znaki towarowe	60
Patenty	61
Wzorce przemysłowe i użytkowe	62
Prawo autorskie	63
Czy to naprawdę odnosi się do mojej firmy?	63
1.8 Zbieranie funduszy	65
<i>Ian Ritchie, Coppertop</i>	

Część II Zachowanie kreatywne

2.1 Kultura kreatywna	73
<i>Jane Asscher, 23red</i>	
Zakazać używania słowa „innovacja” w środowiskach myślenia kreatywnego	73
Wizja i wartości inspiracyjne	74
Zintegrowana struktura organizacyjna	75
Motywowanie ludzi	75
Wykorzystywanie wpływów zewnętrznych	77
Ulepszanie środowiska pracy	77
Praktyczne techniki wspierania i rozwijania pomysłów	78
Bądź wolny w sposób strukturalny	78

2.2 Umiejętności twórcze	79
<i>Richard Duggan, Duggan Creative</i>	
Gdzie kończy się kreatywność a zaczyna innowacja?	80
Anatomia innowacji	80
Uwalnianie kreatywności	82
„Patrzeć, gdzie wszyscy inni patrzą, i widzieć to, czego nikt inny nie widzi” — Albert Szent-Gyorgi	83
Rezultat szkolenia	86
Uwalnianie kreatywności wszystkich pracowników	87
Rada dla przedsiębiorstw chcących powiększyć swoją wydajność innowacyjną	89
Samokontrola holistycznej strategii innowacyjnej	90
2.3 Produkty odpowiadające na potrzeby klienta	93
<i>Pip Frankish, 3M</i>	
2.4 Inspirujące przywództwo	99
<i>Nigel Crouch, DTI</i>	
Jak nam idzie inspirowanie naszych pracowników?	100
Hamulec innowacji, czyli tradycyjne przywództwo	100
Wyznaczniki przywództwa inspirującego	101
Droga do przyszłości	104
2.5 Wspomaganie pracy zespołów (ang. teaming) i praca w sieci (ang. networking)	107
<i>Garrick Jones z Ludic Group</i>	
Elastyczność i komunikacja w sieci wartości są bezpośrednio związane z jakością interpersonalnych relacji — zaplanuj jak najwięcej możliwości do ich rozwinięcia	109
Sprawdzaj z siecią wartości	110
Szybkie cykle iteracji i reakcji zwrotnej	110
Niezbędna jest decentralizacja procesów decyzyjnych	111
Służebna rola przywództwa	111
Świadomość fazy programu	111
Motywacja i rozwaga	112

2.6 Przestrzeń dla innowacji	115
<i>David Leon, dlp</i>	
2.7 Rozwiązania przyspieszone	127
<i>Garrick Jones z Ludic Group</i>	
Środowisko fizyczne	128
Wirtualne środowisko wiedzy	129
Procesy aktywujące	130
2.8 Przyspieszanie komercjalizacji własności intelektualnej	133
<i>Billy Harkin, Science Ventures</i>	
Podsumowanie	137
2.9 Transfer technologii	141
<i>Paul Pankhurst, Carbonate</i>	
Transfer technologii w procesie innowacji	142
Przekształcanie pomysłów w przedsięwzięcie	144
Jak to robimy?	148
Wnioski	149

Część III Pomysłowy marketing

3.1 Planowanie rynków	153
<i>Shailendra Vyakarnam, Judge Business School</i>	
<i>Uniwersytetu Cambridge</i>	
Rynki	154
Metoda	157
Długotrwałość projektu	160
3.2 Badanie rynku	165
<i>Andy Nairn, Miles Calcraft Briginshaw Duffy</i>	
Rozpocznij z właściwym nastawieniem	165
Stwórz odpowiedni kontekst	166
Rozmawiaj z właściwymi osobami	167
Myśl inaczej	168
Nie odkładaj tego zbyt długo	169

3.3 Innowacja oparta na marce	171
<i>Rita Clifton, Interbrand</i>	
Co to jest innowacja?	172
Kto robi to dobrze?	173
Co dalej?	176
3.4 Tworzenie różnicy, wywoływanie reakcji	179
<i>Richard Williams, Williams Murray Hamm</i>	
Tworzenie różnicy	181
Wybieranie agencji projektowej	183
3.5 Wprowadzanie produktu na rynek	185
<i>Gareth Ellis, Saatchi & Saatchi</i>	
3.6 Marketing bezpośredni staje się interakcyjny	191
<i>Nik Margolis, Squeeze Digital</i>	
Zrozumienie kanałów w odniesieniu do wprowadzania nowych produktów	194
Ocena kanałów	195
Poprawne przygotowanie propozycji	204
3.7 Wielokanałowość	207
<i>Ben Wood, MCB D</i>	
Eksplozja możliwości wyboru	208
Wyzwanie dla komunikacji	209
Planowanie z neutralnym podejściem do mediów jako dyscyplina ..	211
Kto ma najlepsze stanowisko, by oferować porady planowania z neutralnym podejściem do mediów?	212
Skorowidz	215



1.1.

Przełom w wartości

*„Bądź odkrywcą, nie planistą” — radzi John Riker
z Value Innovation Network — Research.*

W XXI wieku konkurencja rynkowa jest gwałtowniejsza i znacznie bardziej mordercza niż kiedykolwiek przedtem, a wpływ na nią ma utwierdzanie się w głównym nurcie światowej konkurencyjności nowych technologii, nowatorskich modeli biznesowych i rozwijających się państw rynkowych w Azji. Równocześnie tradycyjne technologie i modele biznesu wydają się skupiać na konkurencji typu „ja też”, jako że coraz trudniej jest odróżniać się od reszty. Najczęstszą odpowiedzią na te naciski konkurencji jest cięcie kosztów oraz agresywna promocja nowych produktów i usług. Jednak to panaceum nie działa. „Ożywienie z bezrobociem” (ang. *jobless recovery*) w Stanach Zjednoczonych, przenoszenie produkcji usług poza granice (ang. *off-shoring*) oraz stałe zmniejszanie wielkości produktów (ang. *downsizing*), redukcja i reorganizacja (ang. *right-sizing*) oraz restrukturyzacja firm sugeruje, że potrzebne jest nowe podejście do myślenia o konkurencji. Firmy nie mogą oszczędzać, aby osiągnąć dobrą koniunkturę.

Aby odnieść sukces, spółki muszą znaleźć nowe sposoby rozwoju swej działalności. Ich główne wyzwanie polega na opracowaniu strategii biznesowych, które spowodują utworzenie nowych

przestrzeni rynkowych dzięki zaoferowaniu swoim klientom i użytkownikom istotnej dla nich wartości, co zmniejszy z kolei znaczenie konkurencji. „To, co odróżnia prężne przedsiębiorstwa od reszty, to sposób, w jaki managerowie rozumieją strategię prowadzenia interesów” — twierdzą profesorowie W. Chan Kim i Renée Mauborgne z firmy INSEAD. Takie prężne firmy określają oni mianem innowatorów wartości (ang. *value innovators*), czyli przedsiębiorstw, które kwestionują bezwarunkowe założenia konwencjonalnej logiki strategii.

Większość spółek opracowuje strategię, które najlepiej można określić jednym zdaniem: osiągnięcie wyniku z zeszłego roku plus 10%. Rygorystyczne stosowanie konwencjonalnych narzędzi do opracowywania strategii zawęża rynkowe horyzonty przedsiębiorstwa. Matryce wzrostu i udziału w rynku, matryce atrakcyjności i zgodności z potrzebami rynku raczej sprowadzają rynek do zwykłych liczb, a firmę do podrzędnego wykonawcy. Wyzwaniem dla firm powinno być połączenie tradycyjnej strategii z koncepcją innowacji wartości (ang. *value innovation*), planami i narzędziami.

Według Kim i Mauborgne innowatorzy wartości kształtują warunki obowiązujące w branży, podczas gdy konwencjonalne przedsiębiorstwa przyjmują je takimi, jakie są. Spółki zaliczające się do innowatorów wartości nie będą traktować konkurencji jako punktu odniesienia, ale raczej będą dążyć do jakościowego skoku wartości w celu zdominowania rynku. Ich grupą docelową są wszyscy kupujący i docierają do nich, koncentrując się na wspólnych cechach tego, co cenią klienci, a nie na posegmentowanych różnicach, co sugerowałaby konwencjonalna logika. Firmy konwencjonalne ustalają, które produkty i usługi powinni oferować, z uwzględnieniem tradycyjnych ograniczeń danej gałęzi przemysłu. Ich celem jest

zmaksymalizowanie wartości tych propozycji. Spółka będąca innowatorem wartości kieruje uwagę w stronę nabywców, nawet jeśli miałyby to spowodować wyjście poza szereg tradycyjnych dla tej gałęzi przemysłu propozycji. Takie spółki, formułując strategię, starają się odpowiedzieć na pytanie: „Co byśmy zrobili, gdybyśmy zaczęli na nowo?” i robią to nie tylko po to, by zwiększyć majątek i możliwości.

Wydaje się więc, że to, jak spółki podchodzą do samego formułowania strategii, określa ich zdolność do utworzenia przestrzeni rynkowej i osiągnięcia wysokiej stopy wzrostu. Jak twierdzą Kim i Mauborgne: „Tworzenie nowej przestrzeni rynkowej wymaga zmiany wzorca myślenia. Zamiast szukać w akceptowanych granicach, które definiują sposób prowadzenia działalności przez konkurencję, managerowie mogą systematycznie wychodzić poza te ograniczenia. To pozwoli im znaleźć niezajęty teren, który reprezentuje prawdziwy przełom w wartości”.

Aby zidentyfikować potencjalną nową przestrzeń rynkową, zarządzający spółkami będącymi innowatorami wartości muszą ponownie przemyśleć standardy swojej gałęzi przemysłu, odpowiadając na następujące cztery pytania:

- Które elementy danej gałęzi przemysłu przyjmujemy za coś oczywistego i powinniśmy je wyeliminować?
- Które elementy można zredukować poniżej standardów danej gałęzi przemysłu?
- Które elementy można zwiększyć znacznie ponad średnią dla tej gałęzi przemysłu?
- Czy istnieją nowe elementy, które można by stworzyć i których ta gałąź przemysłu nigdy nie oferowała?

Skok jakościowy wartości wymaga od spółek skierowania całego potencjału do zbadania rynku. Kluczem do tego procesu jest otwarcie całej organizacji na poszukiwanie możliwości. Większość firm siedzi na żyle złota utalentowanych i zdolnych ludzi, a jednak bardzo niewielu z tych ludzi włącza się do prac związanych z opracowywaniem strategii. Tworząc zróżnicowany zespół pracowników, zajmujących się różnymi dziedzinami, na różnych poziomach i pochodzących z różnych miejsc, organizacja może rozwinać nowe sposoby myślenia i poszerzyć perspektywy biznesu.

Strategia musi stać się procesem bardziej wizualnym i intuicyjnym niż czysto liczbowym i analitycznym. Podczas formułowania strategii należy brać pod uwagę tradycyjny rynek spółki, jak również wszystkie rynki alternatywne. Bez poszerzenia definicji danego rynku nie można poszerzyć możliwości oferty rynkowej. Napełnianie zbiornika paliwem przypomina w pewien sposób napełnianie portfela w bankomacie. To samo, co można wykonać przy użyciu wyrafinowanego oprogramowania do pisania i obliczania, można nadal osiągnąć za pomocą ołówka. Centrum handlowe pozostaje opcją dla tych, którzy robią zakupy w Internecie. Dojechanie do celu samochodem jest zawsze alternatywą dla latania.

Poprzez ten jakościowy proces badania rynku spółki mogą na nowo spojrzeć na swoją gałąź przemysłu oraz prowadzenie biznesu. Dowiadują się, o czym marzą i czego nienawidzą ich klienci. Poznają ich pragnienia i to, co ich drażni. To pozwala innowatorom wartości rozpocząć rozpoznawanie oczekiwań dzielonych przez szeroki krąg klientów. Na ich podstawie identyfikują potencjalne rynki wzrostu. Jeszcze ważniejszą kwestią od przeprowadzenia badań wśród aktualnych nabywców i użytkowników jest sonda wśród osób, które nie są klientami ani użytkownikami i zebranie

informacji, dlaczego nimi nie są. Taki bogaty obraz szerszego rynku przełoży się na przełomowe pomysły dla nowej przestrzeni rynkowej.

Pozwalając, by nad formułowaniem strategii pracowała cała firma, i mając szeroki horyzont myślowy, można utworzyć nową przestrzeń rynkową. Porzucenie rytualnego komfortu tradycyjnego opracowywania strategii i rozpoczęcie tego procesu wymaga niezwykłych managerów i odwagi. Ale biorąc pod uwagę narastający nacisk konkurencji, potrzeba wprowadzenia niekonwencjonalnych metod myślenia coraz częściej staje się koniecznością dla wszystkich spółek szukających sposobów na utworzenie pomyślnych strategii wzrostu.

Głównym wyzwaniem dla wszystkich firm i gałęzi przemysłu będzie opracowanie strategii biznesowych, które znajdą zastosowanie w nowych przestrzeniach rynkowych. Sformułowanie strategii zacznie coraz bardziej przypominać badania niż planowanie. Badacze staną się zwycięskimi firmami, które nauczą się identyfikować, tworzyć i wykorzystywać nową przestrzeń rynkową. Planiści przegrają i będą dalej wierzyć, że standardy ich gałęzi przemysłu są przewidywalne oraz że zyskując kilka dodatkowych punktów w udziale w rynku, pozostaną „konkurencyjni”. Poprzez nieustanne tworzenie nowych przestrzeni rynkowych firmy mogą zaoferować swoim pracownikom, klientom i udziałowcom długoterminowy wzrost i wartość.



1.2.

Innowacja odpowiadająca na oczekiwania rynku

*„Preferencje klienta są tak samo ważne podczas różnicowania, jak przy opracowywaniu nowego produktu”
— twierdzi Peter Soddy z The Innovators Club.*

„Innowacja” staje jest jednym z najczęściej nadużywanych słów szczególnie przez te osoby, które robią najwięcej hałasu, ale które, jak się wydaje, rozumieją najmniej. To nieubłagane doprowadzi do wrzucenia tego pojęcia do grupy takich przebrzmiałych słów, jak: „dobre praktyki”, „dawać możliwość”, „ludzie stanowią o różnicy” i tym podobnych zwrotów, które *wydają się* pojawiać i przemijać bez większego wpływu na biznesowy wszechświat.

Jeśli jednak managerowie nie zaczną się poważnie zastanawiać nad tym, jak zmienić swoje podejście na bardziej nowatorskie w celu zwiększenia swojej konkurencyjności na danej przestrzeni rynku, zabezpieczając tym samym odrobinę długoterminowej stabilności swej firmie, to trafią do kosza wraz ze zbędnym słownictwem.

Wszystko, o czym wspomniałem powyżej, jest zasadniczo dobre i powinni to robić wszyscy w firmach. Jednakże codzienne problemy, którym muszą stawić czoła osoby pracujące nad utrzymaniem

firmy w dobrym stanie, często biorą górę nad tymi „dobrymi rzeczami”, a więc i nad długofalowym myśleniem.

Słabe zrozumienie tych „dobrych rzeczy” bierze się z tego, że właściciele i managerowie mniejszych i średnich firm potrzebują odpowiedzi na proste pytanie: „Na czym to polega?”.

Mówiąc ogólnie, ludzi odpowiedzialnych za zakładanie i prowadzenie takich biznesów motywuje wiara, że w ten sposób mogą osiągnąć wyższy standard życia albo jakość życia dla swoich rodzin. Kiedy pojawia się przed nami nowa propozycja lub koncepcja, najpierw oceniamy ją w aspekcie jej wartości, zwracając szczególną uwagę na to „jak mi to pomoże w osiągnięciu moich celów związanych z prowadzeniem biznesu?”. Inaczej mówiąc: „Na czym polega różnica i co ma ona wspólnego z moją firmą?”.

Uważam, że kluczowym powodem ewidentnie niskiego zrozumienia pojęcia „innowacji” w świecie biznesu jest brak odpowiedniego przedstawiania właścicielom i managerom małych i średnich firm prawdziwych korzyści. Wszelkie dyskusje na ten temat podtrzymują wrażenie, że ma to w całości związek z wynalazkami, działalnością badawczo-rozwojową, tworzeniem nowych produktów oraz koniecznością angażowania dużego budżetu, co zagraża firmie w razie braku jakichkolwiek nagłych przebłysków geniuszu.

Przez około 10 lat od czasu utworzenia zespołu ds. innowacji firma DTI lansowała innowację jako „wykorzystywanie dobrych pomysłów”. Dokładniejsza i lepsza definicja innowacji, uwzględniająca potrzeby rynku i odpowiadająca na pytania „na czym to polega?” oraz „i po co zawracać sobie tym głowę?”, jest następująca: innowacja to „wykorzystywanie dobrych pomysłów, które zdobywają klienta i są zgodne z jego preferencjami”.

To łączy marketing, innowację i dobre praktyki. Powiązanie w tej definicji innowacji z preferencjami klienta, a także funkcjonowaniem firmy, dostarcza jasnej odpowiedzi na powyższe pytania.

Inaczej rzecz ujmując, innowacja odpowiadająca na potrzeby rynku jest dokładnie skoordynowanym i uregulowanym procesem planowania, który łączy szeroki przekrój poglądów i działań pracowników skoncentrowanych na przygotowaniu dla klientów najlepszej wartości dodanej. Jest to proces, który ma zapewnić firmie przewagę nad konkurencją i wzrost rentowności.

Prowadzący usługi doradcze dla przedsiębiorstw The Innovators Club (a także The Enterprise Network, gdy po raz pierwszy stworzyliśmy ten program w 1987 roku, nim został zaadaptowany przez *The Sunday Times*) powstał przy założeniu, że każda innowacja powinna zawsze odpowiadać na potrzeby rynku. W równym stopniu powinno się to odnosić do każdego aspektu firmy, czyli na równi do budżetu marketingowego przeznaczonego na reklamę w mediach głównych (ang. *above the line*), jak i pozostałych (ang. *below the line*), głównie poligrafii.

Wierzę, że innowacja zastosowana w celu ulepszania wewnętrznego procesu, który dla klienta jest czasami niewidoczny, jest równie ważna, co rozwój nowego produktu. Wystarczy się ściśle skoncentrować na tym, by innowacja odpowiadała na potrzeby rynku, a nowy lub ulepszony proces z pewnością przyniesie korzyść klientowi lub wyróżni daną firmę na rynku.

Być może w rezultacie pozwoli szybciej dostarczać produkty w porównaniu z konkurencją. Klient może to potraktować jako zaletę płynącą ze współpracy z firmą, zwłaszcza przy braku większych różnic u konkurencji w wyborze produktów, usług lub cen.

Kontynuując ten uproszczony przykład, szybsze przetwarzanie zamówień oznacza, że w ciągu dnia można ich przetworzyć znacznie więcej, co wpłynie pozytywnie na wyniki sprzedaży, zwiększy możliwość dodatkowych przychodów, poprawi dochód na pracownika oraz stopę zwrotu z towarów magazynowych.

W tym przypadku wystarczy koncepcję oraz korzyści płynące z innowacji wyjaśnić z punktu widzenia klienta, a odpowiedzi na pytania: „na czym to polega?” oraz „i po co zwracać sobie tym głowę?” szybko stają się oczywiste. A tym razem za klientów uważam managerów handlowych, ponieważ to właśnie oni muszą zaakceptować korzyści z przeprowadzenia zmian w sposobie, w jaki aktualnie działają. Nie mówimy tu o zmianie dla samej zmiany, ale o zmianie w celu poprawy funkcjonowania firmy i jej rentowności.

Może i wydaje się to stwierdzeniem czegoś oczywistego, ale jeśli tak jest, to dlatego, że nagrody za innowacyjność są zawsze przyznawane firmom, które mają najlepszy nowy produkt lub wspaniałe radzą sobie z wykorzystaniem e-biznesu. Bardzo rzadko zwraca się uwagę na wnętrze lub serce danej organizacji.

W dużym stopniu prowadzenie biznesu można przypisać zdrowemu rozsądkowi, jednak wierzę w stare powiedzenie mówiące o tym, że sukces zaczyna się od pomysłu, zanim ten spowszednieje. Warto pomyśleć o biznesie jak o kwitnącej roślinie, której kwiaty i zapach przyciągają klientów do danej rabatki. Następnie wystarczy pomyśleć o takiej kwitnącej roślinie, ale bez korzeni i z niczym pod powierzchnią ziemi — jak długo będzie kwitnąć?

Aby firma kwitła, musi mieć zdrowe korzenie, bo inaczej kwiaty obumrą, chyba że są to sztuczne kwiaty, ale wtedy klient szybko to zauważy. Do korzeni można by przyczepić etykiety „kontrola kosztów”, „zarządzanie łańcuchem dostaw”, „wydajność procesów produkcyjnych”, „znajomość rynku i konkurencji” oraz wiele innych.

Pierwszy krok polega na zidentyfikowaniu i nałożeniu etykiet na korzenie, które kierują wzrostem firmy. Następny na podjęciu decyzji, czym zająć się najpierw. To najczęściej nazywane jest krytycznymi czynnikami sukcesu (ang. *Critical Success Factors*), ale należy na nie patrzeć z perspektywy rynku i na początek zająć się tymi, które spowodują największą różnicę na rynku.

Najczęściej akceptuje się fakt, że coś trzeba wykonać, by podnieść współczynnik wydajności i rentowności, a problemem jest ustalenie, w którym miejscu zacząć. Na stronie domowej witryny The Innovators Club — www.theinnovatorsclub.co.uk — znajduje się łącze *The Health Check Zone*. Zawiera ono dwa szybkie narzędzia, pozwalające zdiagnozować kondycję firmy.

Pierwsze narzędzie jest zmodyfikowaną wersją programu Living Innovation firmy DTI, a drugie jest oparte na Winning Report — raporcie sukcesu. Oba zostały przez nas tak opracowane, by dać szybkie narzędzia diagnostyczne do ustalenia możliwego punktu rozpoczęcia procesu innowacji w firmie.

Ich prawdziwa wartość staje się oczywista wraz z użyciem ich jako podstawy do dyskusji wewnątrz firmy w celu ustalenia obszarów, w których można wprowadzić zmiany, oraz wyznaczenia kolejności każdej z faz.

Po wykonaniu takiej diagnozy kondycji firmy warto poprosić współpracowników, by także postawili diagnozę, po czym należy porównać wyniki. Dyskusja o różnicach będzie bardzo cenna i powie coś o odmiennym wewnętrznym postrzeganiu firmy.

Testy diagnozujące są jedynie szybkimi narzędziami pomiarowymi. Nie są przeznaczone do prowadzenia konsultacji przez internet. Należy je traktować jak poradnik. Rezultatem tych diagnostycznych narzędzi jest krótkie menu praktycznych działań, które firma może spróbować przeprowadzić, aby poprawić obszary wskazane

przez wyniki testu. Nie jest to kolejne narzędzie ukierunkowujące (ang. *signposting*), które wysyła zainteresowanego na wędrowkę przez świat stron internetowych, właściwie nie dostarczającej jakiegokolwiek prawdziwej porady albo pomocy.

Innowacja odpowiadająca na oczekiwania rynku w firmie może zostać zapoczątkowana przez kogokolwiek w organizacji. Tu nie chodzi tylko o wynalazek, choć oczywiście wynalazki też należy do niej zaliczyć. Może to być pomysłowe podejście do pokonywania problemów dnia codziennego lub koncepcja: jak zyskać w przyszłości przewagę nad konkurencją? Powtarzając za jedną z reklam telewizyjnych pewnych linii lotniczych: „kiedy był ostatni raz, gdy zrobiłeś coś po raz pierwszy?”.

W suplemencie Innovators Club w *The Sunday Telegraph* znalazł się wywiad z Trevorem Baylissem, sławnym twórcą mechanicznego radia i, jak sam się nazywa, szalonym wynalazcą, oraz z Sir Johnem Harveyem-Jonesem, byłym przewodniczącym ICI, guru biznesu i prezenterem programu *Trouble-Shooter*. Wywiad ujawnił, że pomimo ich wyraźnie różnych podejść do metod biznesu wiąże ich jedno — to, jak idą interesy.

Według słów Trevora: „Ludzie tacy, jak ja, nie mogliby osiągnąć tego, co my, bez takiego biznesmena, jak on”. Inaczej mówiąc, dobre firmy trafiają na rynek i są napędzane przez dobrze wyważoną mieszankę szalonych wynalazców, ujarzmianych przez ludzi biznesu, którzy twardą ręką sterują procesami, zapewniając zainteresowanie rynku.

Aby polepszyć wewnętrzne procesy, należy porozmawiać z ludźmi, których praca z danymi procesami się wiąże. Na pewno będą oni znali wszystkie szczegóły dotyczące aktualnego systemu oraz miejsc, w których łatwo o ulepszenia i poprawę wydajności.

Wykonanie tego oraz poproszenie o opinię odpowiednich zespołów pozwoli wykazać prawdziwe korzyści płynące z pójścia za niektórymi ze wspomnianych wcześniej i najwyraźniej odrzuconych pojęć, na przykład:

- dążenia do stosowania *dobrych praktyk*;
- dawania pracownikom możliwości wprowadzania zmian;
- udowodnienia, że w Twojej firmie *ludzie naprawdę stanowią o różnicy*.

Na czym więc polega innowacja?

Innowacja odpowiadająca na oczekiwania rynku musi dotyczyć tworzenia rentownej oraz długoterminowej trwałej różnicy dla firmy na rynku. Jeśli ktoś uważa, że nie uda mu się zrobić takiej różnicy, niech wróci i przyjrzy się wszystkiemu jeszcze raz, ponieważ prawdopodobnie coś mu umknęło.

Peter Soddy jest dyrektorem zarządzającym Potential Development Ltd oraz współzałożycielem The Sunday Times Enterprise Network oraz The Innovators Club.