



# **1. INNOWACJE W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWACH**

## STUDIA PRZYPADKÓW

### Przykłady Lean Innovations

Nazwa przedsiębiorstwa: **Kollect**

Strona internetowa: <https://kollect.ie/>

Rozwiązania odpadowe na miarę XXI wieku. Kollect to młoda irlandzka firma. Kollect pracuje nad zakłóceniem rynku utylizacji odpadów i tworzeniem alternatywnych rozwiązań dotyczących odpadów, które zapewniają ludziom większą elastyczność i oszczędzają pieniądze. Kollect opiera się na przekonaniu, że każde gospodarstwo domowe jest inne – każda rodzina produkuje inną ilość odpadów, więc po co mieliby płacić te same pieniądze. Dlatego usługi świadczone przez Kollect obejmują:

- Cheaper comparing to traditional waste services providers
- Adjusted to real needs as clients decide by themselves about the day of collection (customer-oriented)
- Flexible - clients pay when waste is collected
- Simple - no contract is needed

### Przykład z sektora publicznego

Przejście dla pieszych 3D to rozwiązanie, które jest wykorzystywane przez coraz większą liczbę samorządów w Polsce w celu poprawy bezpieczeństwa pieszych. Współpraca z lokalnymi artystami może zaowocować powstaniem przejścia dla pieszych w 3D, które sprawia, że kierowcy zatrzymują się lub zwalniają, aby nie uderzyć w „prostopadłościanny”. Takie rozwiązanie jest:

- Tanie
- Nie wymaga wysokiej technologii
- Nie wymaga specjalnych surowców (tylko farba drogowa)
- Przyjazne dla środowiska
- Przyjazne Kierowcom (takie przejście dla pieszych nie uszkodzi ich samochodów, nawet gdyby mogli tak myśleć)
- Przyjazne mieszkańcom, ponieważ chroni przechodniów, a także angażuje artystów do malowania



### Lean thinking – podstawy Lean innovation

James P. Womack, współautor Lean Thinking definiuje Lean jako „Tworzenie coraz większej wartości dla klientów przy coraz mniejszych zasobach”.

W ten sposób profesjonaliści mają już „narzędzia lean” jako dostępne zasoby i teraz mogą zastosować w procesie Innowacji. Obecnie praktyka ta jest bardzo powszechna w wielu firmach produkcyjnych na całym świecie.

Głównymi celami menedżera Lean Innovation w projektach innowacyjnych powinny być:

1. Wyprodukowanie po koszcie znacznie niższym od ceny, którą klient jest w stanie zapłacić.
2. Dostarczanie i obsługiwanie za pośrednictwem kanału dystrybucji, który może efektywnie dotrzeć do rynku docelowego.
3. Odróżnienie się od konkurencyjnych alternatyw.

### Lean innovation – definicja

Ogranicza marnotrawstwo w odkrywaniu, tworzeniu i dostarczaniu klientom nowej wartości. .

## MODULE 1 Innovations in micro business

Innowacje Lean koncentrują się na zwiększeniu wydajności poprzez wczesne i częste przechwytywanie opinii klientów oraz minimalizowanie strat w cyklu rozwoju produktu. Proces przedkłada eksperymentowanie nad skomplikowane planowanie i celebrowanie ciągłego, stopniowego doskonalenia.

Tucker Marion, profesor nadzwyczajny w Szkole Biznesu D'Amore-McKim na Northeastern University i dyrektor programu Master of Science in Innovation, definiuje szczupłą innowację jako połączenie trzech głównych metodologii:

- Umiejętność identyfikowania nowych możliwości poprzez wykorzystanie myślenia projektowego
- Możliwość szybkiego i przy mniejszych zasobach opracowywania, prototypowania, uczenia się, weryfikowania i ulepszania rozwiązań biznesowych
- Możliwość stosowania szczupłych procesów, które umożliwiają zespołom redukcję odpadów, wprowadzanie stopniowych ulepszeń i eliminację biurokracji, która często utrudnia innowacje

„Tam, gdzie firmy mają kłopoty, jest dostrzeżenie, nad jakimi pomysłami powinny pracować” — mówi Marion. „Dzięki szczupłym innowacjom opracowujesz koncepcje i testujesz je w bardzo szybki sposób”.

Innowacje Lean mają długą historię. W 1913 roku Henry Ford wprowadził pierwszą ruchomą linię montażową, proces produkcyjny, który skrócił czas montażu jednego pojazdu z 12 godzin do 90 minut. Redukując czas, pieniądze i kapitał ludzki wymagany do zbudowania samochodu, Ford był w stanie obniżyć koszt popularnego modelu T firmy z 850 dolarów do mniej niż 300 dolarów, czyniąc samochody bardziej dostępnymi dla mas. Zwiększona wydajność systemu pomogła wyeliminować „marnotrawstwo”, jednocześnie poprawiając jakość obsługi klienta — podstawowe zasady odchudzania innowacji. Toyota powtórzyła później oryginalne zasady Henry'ego Forda w montowni w Rouge, wykorzystując podejście Forda jako podstawę do opracowania systemu produkcyjnego Toyoty.

### Lean innovation – kroki (etapy)

Lean Enterprise Institute i Greg Cohen w swojej książce „Lean Product Management” opisują Lean Innovation jako pięć kroków:

1. Zidentyfikuj wartość klienta: zdefiniuj wartość z perspektywy klienta.
2. Zmapuj strumień wartości: zidentyfikuj wszystkie kroki w procesie tworzenia wartości i usuń te kroki, które nie tworzą wartości. Analiza strumienia wartości skupia się na przepływie materiałów i informacji przez system ze szczególnym uwzględnieniem przepustowości i czasów oczekiwania.
3. Utwórz przepływ: połącz kroki tworzenia wartości w ścisłej kolejności, aby umożliwić szybki przepływ wartości przez system.
4. Ustanowienie przyciągania: gdy wartość zaczyna płynąć, wartość jest przeciągana przez system idealnie przez klienta i zgodnie z zapotrzebowaniem klienta („budowa na zamówienie” to system ściągania). Kontrastuje to z większością systemów, które są push. W systemie ciągnącym rozwój sygnalizuje, że pojemność stała się dostępna, a zarządzanie produktem zapewnia kolejne najważniejsze wymaganie, nad którym należy pracować.
5. Szukaj „Doskonałości”: powtórz poprzednie cztery kroki, aż usuniesz wszystkie odpady z systemu. Doskonałość to stan, do którego profesjonaliści wciąż się zbliżają, ale nigdy nie osiągną.

Zgodnie z tymi zasadami pełna definicja Lean Innovation odnosi się do nowego pomysłu, metody lub opracowania. Czynność tworzenia nowego produktu lub procesu, która obejmuje pracę wymaganą do doprowadzenia pomysłu lub koncepcji do ostatecznej formy, wszystko to przy użyciu zasad Lean identyfikujących i tworzących wartość oraz usuwających marnotrawstwo procesu rozwoju nowego produktu (NPD).

### Lean innovation – 3 filary

1. Myślenie projektowe – narzędzia i metodologie, które pozwolą naprawdę zrozumieć możliwości i jak można je przyspieszyć w coś, co jest naprawdę innowacyjne.
2. Lean start-upowe metodologie i czego możemy się nauczyć od najlepszych start-upów, które dysponują niewielkimi zasobami, ale potrafią tworzyć takie rzeczy jak UBER?
3. Czego możemy się nauczyć z METOD I PRAKTYK LEAN stosowanych przez duże firmy?

### Lean innovation – zasady

Zasady Lean Innovation na podstawie 3 zasad Lean Innovation: Empathy, Experiments and Evidence.

A w praktyce łączymy trzy ważne idee: myślenie projektowe, Lean Startup i metodykę zwinną. W obliczu niepewności potrzebujemy procesów, które pozwolą nam zoptymalizować naukę, a nie tylko realizację. Potrzebne są metody, które koncentrują się na doświadczeniu klienta, pozwalają nam dostosować się do nowych informacji i pomagają nam podejmować decyzje w oparciu o dowody rynkowe. Stosowanie tych zasad lub metodologii w całym przedsiębiorstwie pomaga zmniejszyć ryzyko wytwarzania produktów lub usług, których nikt nie chce, oraz umożliwia alokację kapitału i zasobów na pomysły, które tworzą wartość.

### 1. Co to jest myślenie projektowe (design thinking)? (więcej w module 4)

## MODULE 1 Innovations in micro business

Myślenie projektowe to sposób rozwiązywania problemów, który wyewoluował z zastosowania naukowej metody w procesie projektowania. W ten sposób szczupła innowacja i myślenie projektowe idą w parze. Projektując coś (np. technologię, produkt, materiał marketingowy...) należy pamiętać o potrzebach użytkownika końcowego.

W kontekście szczupłej innowacji, myślenie projektowe zawiera część empatii – skupienie się na kliencie i pierwsze „E” w 3 E od Lean Innovation – co pozwala organizacjom naprawdę zaciągnąć kurtynę na swoich klientów i zrozumieć ich pragnienia i wymagania. Myślenie projektowe, skupione wokół empatii klienta i tworzenia prototypów, stanowi przekonujące ramy do tworzenia pomysłów i odkrywania nowej wartości.

Zamiast wierzyć, że wiemy, czego potrzebują nasi klienci, gdy staramy się im służyć — dlaczego nie spróbować nauczyć się tego, czego potrzebują za pomocą różnych technik budujących empatię klientów?

Myślenie projektowe jest krokiem ponad „rozwój klienta”, ponieważ wymaga prawdziwie ludzkiego podejścia do dotarcia do źródła wewnętrznego problemu. Nie chodzi o wysyłanie corocznej ankiety, a następnie tworzenie szeregu funkcji na podstawie odpowiedzi klientów, ale raczej o tworzenie wielodyscyplinarnych, skoncentrowanych na człowieku hipotez, które obejmują głębokie badania i pracę empatyczną w celu znalezienia najlepszych rozwiązań. Ale samo myślenie projektowe nie wystarczy. Klasyczne myślenie projektowe koncentruje się na problemach i kończy się, gdy w grę wchodzi pomysł i rozwiązania prototypowe. Wiele organizacji ma tendencję do zatrzymywania się po prototypowaniu rozwiązań, które wskazują na atrakcyjność, a następnie powraca do tradycyjnych metodologii rozwoju. Jest to problematyczne, ponieważ mogą nigdy nie rozwiązać problemu, ani nie ma żadnych wskazówek, że produkt odniósłby sukces na rynku. „Rozwiązanie” to jeden z aspektów często bardzo skomplikowanych modeli biznesowych.

### Gdzie kończy się myślenie projektowe, zaczyna się Lean Startup<sup>1</sup>

#### *Rola myślenia projektowego (Design Thinking) w Lean Innovation*

Instytut Projektowania im. Hasso Plattnera na Uniwersytecie Stanforda, w którym założyciel IDEO David Kelley, profesor Stanford, pomagał prowadzić badania nad myśleniem projektowym, dzieli myślenie projektowe na

#### **Pięć faz myślenia projektowego:**

1. Wczuwaj się: obserwuj i nawiązuj kontakt z użytkownikami, aby odkryć ich rzeczywiste potrzeby
2. Zdefiniuj: Określ problem; co się wyróżniało, gdy rozmawiałeś z klientami?
3. Ideate: Przeprowadź burzę mózgów na potencjalne rozwiązania problemu; nie ma złej odpowiedzi na tym etapie procesu
4. Prototyp: pracuj jako zespół, aby wybrać najlepszy pomysł na podstawie wcześniej ustalonych kryteriów głosowania i zacznij budować, nawet jeśli używa się tylko papieru i długopisu
5. Przetestuj: oddaj prototyp w ręce użytkowników i wykonaj iterację w oparciu o ich opinie
6. Dzięki myśleniu projektowemu firmy są w stanie lepiej zrozumieć swoich klientów, generować nowe pomysły i budować produkty mądrzej i szybciej przy minimalnych kosztach prototypowania.

#### **2. Czym jest model Lean Startup?**

Jest to zbiór zasad, które pomagają odpowiedzieć na pytanie „Czy ten pomysł powinien zostać zrealizowany”? Proces określania tego opiera się na strukturze znanej jako budowa, pomiar, pętla uczenia.

Zbuduj coś, co udowodni słuszność „najbardziej ryzykownego założenia”, zmierz wyniki, zdecyduj, gdzie dalej testować na podstawie wyników. Podczas gdy myślenie projektowe koncentruje się na empatii, Lean Startup idzie o krok dalej w sferę założeń testowych poprzez szybkie eksperymentowanie (drugie „E” w 3 E innowacji Lean).

Pomysł został wymyślony przez Erica Riesa i urzeczywistniony w swojej książce The Lean Startup w 2011 roku.

Od tego czasu jego metodologia zyskała popularność zarówno wśród startupów, jak i dużych organizacji, dając firmom proces redukcji odpadów produkcyjnych i wprowadzania produktów na rynek szybciej niż kiedykolwiek wcześniej.

Ponieważ odnoszą się one do szczupłych innowacji, zasady Lean Startup są stosowane w celu zaszczepienia rygoru wokół testowania najbardziej ryzykownych założeń wprowadzenia produktu na rynek.

Innymi słowy, nie chodzi tylko o produkt, ale o testowanie w całym modelu biznesowym, w tym działania marketingowe i sprzedażowe. Obejmuje to burzę mózgów i ustalenie priorytetów założeń modelu biznesowego, stworzenie hipotezy, zdefiniowanie kluczowej metryki i przeprowadzenie określonego eksperymentu w celu zweryfikowania lub unieważnienia hipotezy.

<sup>1</sup> <https://cetbalkan.com/what-is-lean-innovation/>

## MODULE 1 Innovations in micro business

Dane pochodzące z tych testów, plus spostrzeżenia zebrane z ciągłej pracy nad empatią, stanowią dowody (dowody - trzecie i ostatnie „E” w 3 E innowacji Lean), które informują i pomagają kierować całym procesem podejmowania decyzji.

Firma wdrażająca te procesy nieustannie analizuje dowody, aby określić, czy kontynuować eksperymenty, przejść do następnego założenia, czy też zabić cały pomysł. W ten sposób organizacje nie polegają na uprzedzeniach, wojnach o terytorium i tak dalej.

### ***Dlaczego przedsiębiorstwa myślą teraz o Lean Startup?***

Niektóre organizacje przyjmują teraz lean startup, ponieważ muszą stworzyć nowy wzrost. W wielu firmach stare produkty dobiegają końca i muszą ustąpić miejsca nowym pomysłom. Inne są zakłócone. Konkurencja jest teraz globalna. Jednak prawdopodobnie największą i najistotniejszą zmianą jest to, że klienci mają teraz więcej informacji niż kiedykolwiek wcześniej i mogą szybciej zmieniać kierunek. Recenzje, media społecznościowe, urządzenia mobilne itd. oznaczają, że ilość informacji, jakie klienci mają na temat produktów, usług, kwestii wsparcia i etycznego zachowania, sprawia, że są bardziej zwinni niż firmy, które im służą. Miało to zdumiewający wpływ na koncepcję lojalności wobec marki. W dzisiejszych czasach jest ich niewiele, chyba że firmy bezpośrednio próbują tworzyć pełnych pasji klientów.

### ***3. Wdrażanie procesu Lean***

Trzecią metodologią napędzającą innowacje lean są „procesy lean” – redukcja marnotrawstwa i ciągłe doskonalenie, które pozwalają zespołom innowacyjnym zburzyć część biurokracji i procesów hamujących innowacyjność. Może to obejmować minimalizację liczby spotkań, na których odbywają się pracownicy, uproszczenie kroków, przez które projekty muszą przejść w celu zatwierdzenia, a także zastosowanie metod lean, takich jak Six Sigma.

**Six Sigma** to metoda skoncentrowana na poprawie procesów biznesowych i wydajności poprzez wyeliminowanie przyczyn błędów prowadzących do wad produktu lub usługi. Motorola po raz pierwszy przyjęła tę metodologię w połowie lat 80. jako sposób na standaryzację pomiaru defektów w celu usprawnienia produkcji. Inne marki zaczęły wykorzystywać Six Sigma – General Electric, służąc jako dobrze znany przykład. Były dyrektor generalny Jack Welch uczynił tę metodologię centralną w strategii biznesowej i kulturze firmy.

Ale stosowanie procesów lean może być prostsze. Najlepsze firmy, te, które weszły na rynek i odniosły sukces, mimo przytłaczających szans, przyjęły kilka zdroworozsądkowych zasad. Mniej papierkowej roboty, ukierunkowane i efektywne spotkania, mniej punktów decyzyjnych i bramek oraz uwzględnienie zarządzania kamieniami milowymi to wspólne cechy niezależnie od branży.

### ***Dlaczego wykorzystywać Lean Innovation?***

Innowacje Lean umożliwiają pracownikom testowanie swoich hipotez i szybsze tworzenie lepszych produktów przy mniejszych zasobach. Co więcej, zmusza firmy do ciągłego testowania założeń i iteracji oferty produktów, pomagając im uniknąć zbyt powszechnej pułapki, której doświadcza większość menedżerów: zbytniego zadowolenia z obecnego sukcesu firmy. Firmy muszą działać szybko, a ich pracownicy i menedżerowie muszą swobodnie oceniać globalny krajobraz i umożliwiać swojej organizacji zmiany i podejmowanie ryzyka. Innowacje Lean pozwalają firmom z góry wykorzystać więcej możliwości, nieco je dojrzeć przy niskich kosztach i przetestować je, aby sprawdzić, czy są warte inwestycji. Innowacje Lean mogą w rzeczywistości zmniejszyć ogólne ryzyko związane z badaniami i rozwojem, jednocześnie zwiększając przewagę konkurencyjną firmy.



## Czym jest innowacja?

### *Definicja Joseph'a Schumpeter'a*

Prace Josepha Schumpetera wywarły ogromny wpływ na teorie innowacji. Twierdził, że rozwój gospodarczy jest napędzany przez innowacje poprzez dynamiczny proces, w którym nowe technologie zastępują stare, proces, który nazwał „kreatywną destrukcją”. W opinii Schumpetera „radykalne” innowacje powodują poważne destrukcyjne zmiany, podczas gdy innowacje „przyrostowe” nieustannie przyspieszają proces zmian. Schumpeter (1934) zaproponował listę pięciu typów innowacji:

- Wprowadzenie nowych produktów.
- Wprowadzenie nowych metod produkcji.
- Otwarcie nowych rynków.
- Rozwój nowych źródeł zaopatrzenia w surowce lub inne nakłady.
- Tworzenie nowych struktur rynkowych w branży.

Innowacje można kategoryzować na wiele sposobów, a niektóre z tych kategoryzacji w mniejszym lub większym stopniu się pokrywają. Celem tego posta jest pomoc w zrozumieniu różnych podejść do innowacji oraz tego, jak różne rodzaje innowacji łączą się z całością.

**Definicja innowacji** (Podręcznik Oslo, 4 wydanie – aktualna metodologia): Innowacja to nowy lub ulepszony produkt lub proces (lub ich połączenie), który znacznie różni się od poprzednich produktów lub procesów jednostki i który został udostępniony potencjalnym użytkownikom (produkt ) lub wprowadzone do użytku przez jednostkę (proces).

**Innowacja biznesowa** to nowy lub ulepszony produkt lub proces biznesowy (lub ich połączenie), który znacznie różni się od poprzednich produktów lub procesów biznesowych firmy i który został wprowadzony na rynek lub oddany do użytku przez firmę.

Innowacja procesu biznesowego to nowy lub ulepszony proces biznesowy dla jednego lub więcej.

### **Więc, czym jest innowacja?**

#### Nie jest to:

- Wynik samotnego geniusza wynalazcy.
- Tylko o pomysłach (problem polega na tym, że ludzie często nie wiedzą, dokąd się udać z pomysłami lub jak je wdrożyć, co czasami jest problemem w przypadku systemów skrzynek sugestii).
- O indywidualności w myśleniu (na czym zwykle skupiają się systemy skrzynek sugestii).

#### Raczej jest to:

- Proces współpracy, w którym ludzie z wielu różnych dziedzin przyczyniają się do wdrażania nowych pomysłów. Zespoły są w tym procesie bardzo ważne.
- O produktach, przebudowach i procesach, zarówno przyszłych, jak i obecnych procesach.
- Angażowanie się w osoby, które kwestionują status quo. Osoba, która jęczy, jęczy i narzeka może być źródłem kolejnej wielkiej innowacji.

## Typy innowacji – podejście tradycyjne (wg Oslo Manual, 3· Edycja, 2005)

### *Innowacja produktowa*

Innowacją produktową może być zupełnie nowy produkt, którego nigdy wcześniej nie widziano, jak np. fidget spinner, lub ulepszona wersja istniejącego produktu, np. słuchawki bezprzewodowe lub Amazon Echo drugiej generacji. Może to być również nowa funkcja w istniejącym produkcie, taka jak dynamiczny

## MODULE 1 Innovations in micro business

kierunkowskaz w samochodzie lub wkładki do butów do masażu stóp, które wykorzystują technologię magnetyczną.

Istnieje kilka oczywistych czynników napędzających innowacje produktowe, takie jak zmiany w wymaganiach klientów, potrzeba wydłużenia cyklu życia produktu, chęć zdobycia nowych rynków lub segmentów lub po prostu poprawa wyglądu i stylu oraz wygody użytkowania produktu.

Innowacje produktowe to świetny sposób na poprawę jakości i niezawodności produktu w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej lub utrzymania pozycji na rynku. Ponadto może pomóc w obniżeniu kosztów przetwarzania i produkcji.

### *Innowacja procesowa*

Innowację procesową można przeprowadzić poprzez zastosowanie nowej technologii lub ulepszonej metody do procesu i często ma to na celu zaoszczędzenie czasu, pieniędzy lub lepszą obsługę klientów. Często wiąże się to z nowymi technikami, sprzętem lub oprogramowaniem i często może również wymagać zmian kulturowych lub strukturalnych.

W innowacjach procesowych produkt końcowy zwykle nie ulega zmianie, ale poprawia się sposób wydobycia produktu.

Przykładem innowacji procesowej jest zautomatyzowane zamawianie uzupełnień dla sklepów detalicznych. Wcześniej pracownik musiał ręcznie przeglądać wszystkie produkty jeden po drugim, aby zobaczyć, ile należy zamówić. Jest to nie tylko niezwykle czasochłonne, ale łatwo prowadzi do przeładowania lub niedoboru zapasów, w zależności od tego, czy szacunki są konserwatywne, czy nie.

Bardziej nowoczesnym sposobem jest wykorzystanie modeli statystycznych do obliczenia znacznie dokładniejszej prognozy. Jeśli zautomatyzowane zamówienia są tworzone przez system, możesz po prostu pozwolić pracownikom na dwukrotne sprawdzenie wstępnie obliczonych propozycji zamówień, na przykład w przypadku, gdy zamówienie przekroczy określoną wartość progową. Może to nie tylko zaoszczędzić dużo czasu i pieniędzy, ale także lepsze stany magazynowe poprawiają zdolność obsługi klientów.

### *Innowacja marketingowa*

Aby innowacja odniosła sukces, ludzie muszą być w stanie ją znaleźć, a następnie z niej skorzystać. Głównym celem innowacji marketingowej jest otwarcie nowych rynków lub zwiększenie udziału w rynku.

Innowacja jest zwykle uważana za innowację marketingową, jeśli wprowadza znaczące zmiany w „tradycyjnym” miksie marketingowym (4Ps: cena, produkt, promocja i miejsce) w danej branży.

Umiejętność nawiązania kontaktu z klientami jest kluczowa i zawsze jest miejsce na poprawę relacji i zaangażowania klientów. Ze względu na stale rozwijającą się technologię i preferencje klientów, potrzebne są nowe innowacje marketingowe do promowania zarówno nowych, jak i istniejących produktów i usług.

Wymyślanie innowacyjnych praktyk marketingowych pozwala wzmocnić te relacje z klientami w sposób, którego mogą się nawet nie spodziewać. Na przykład firma kosmetyczna L'Oréal opracowała aplikację Makeup Genius, aby dotrzeć do szerszej grupy klientów i zwiększyć ich zaangażowanie w markę.

Korzystanie z takich innowacyjnych technologii w ich marketingu ma również tę dodatkową zaletę, że pozwala na zwiększenie doświadczenia zakupów online poprzez wykorzystanie danych do sugerowania produktów, które odpowiadają osobistym preferencjom klienta.

Chociaż technologia odgrywa ważną rolę w przyszłych innowacjach marketingowych, niekoniecznie zawsze musi wykorzystywać nową technologię.

## MODULE 1 Innovations in micro business

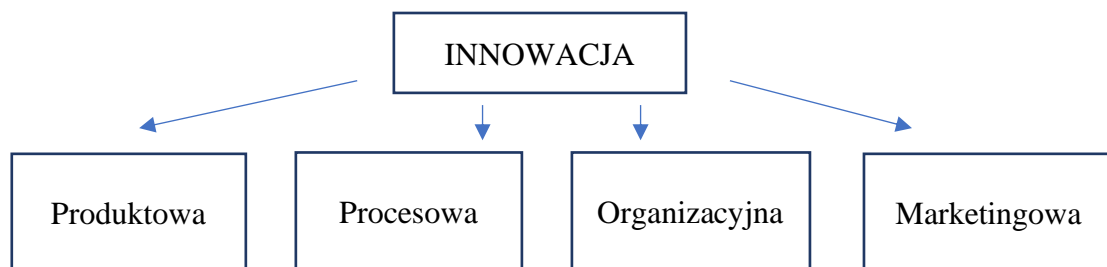
Innowacje marketingowe różnią się od innych innowacji w tym sensie, że można je również wykorzystać do promowania istniejących produktów lub usług w inny sposób niż dotychczas. Na przykład produkt początkowo używany w jednym celu może być promowany w innym celu.

Na przykład kijki narciarskie są używane przez narciarzy i wędrowców od dziesięcioleci, aby zapewnić im równowagę i wsparcie w trudnych warunkach. Teraz nordic walking stał się popularną aktywnością sportową, która zaczęła się od używania kijków narciarskich sprzedawanych do pozasezonowych treningów narciarskich jako sprytnego sposobu na zwiększenie zużycia energii podczas regularnego chodzenia.

### *Innowacja organizacyjna*

Innowacje w organizacji miejsca pracy polegają na wdrożeniu nowych metod podziału odpowiedzialności i podejmowania decyzji między pracownikami w zakresie podziału pracy w ramach i pomiędzy działalnością firmy (i między jednostkami organizacyjnymi), a także nowych koncepcji strukturyzacji działań, takich jak integracja różnych rodzajów działalności gospodarczej. Przykładem innowacji organizacyjnej w organizacji miejsca pracy jest pierwsze wdrożenie modelu organizacyjnego, który daje pracownikom firmy większą autonomię w podejmowaniu decyzji i zachęca ich do wnoszenia swoich pomysłów.

STARA WERSJA (3. Edycja, 2005)



### **Typy of innowacji – Aktualna Metodyka (Oslo Manual, 4. Edycja, 2018)**

Zgodnie z obecną metodyką rodzaje innowacji można podzielić na:

**Innowacja produktowa** to nowe lub ulepszone dobro lub usługa, która znacznie różni się od poprzednich towarów lub usług firmy i która została wprowadzona na rynek. Innowacje produktowe muszą zapewniać znaczną poprawę co najmniej jednej cechy lub specyfikacji wydajności. .

**Innowacja procesów biznesowych** to nowy lub ulepszony proces biznesowy dla jednej lub większej liczby funkcji biznesowych, który znacznie różni się od poprzednich procesów biznesowych firmy i który został przez firmę wprowadzony do użytku. Cechy ulepszonej funkcji biznesowej obejmują większą skuteczność, wydajność zasobów, niezawodność i odporność, przystępność cenową oraz wygodę i użyteczność dla osób zaangażowanych w proces biznesowy, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych firmy. Innowacje procesów biznesowych są wdrażane, gdy są wykorzystywane przez firmę w jej wewnętrznych lub zewnętrznych działaniach. Innowacje procesów biznesowych obejmują następujące kategorie funkcjonalne:

- produkcja towarów i usług
- dystrybucja i logistyka
- Marketing i sprzedaż

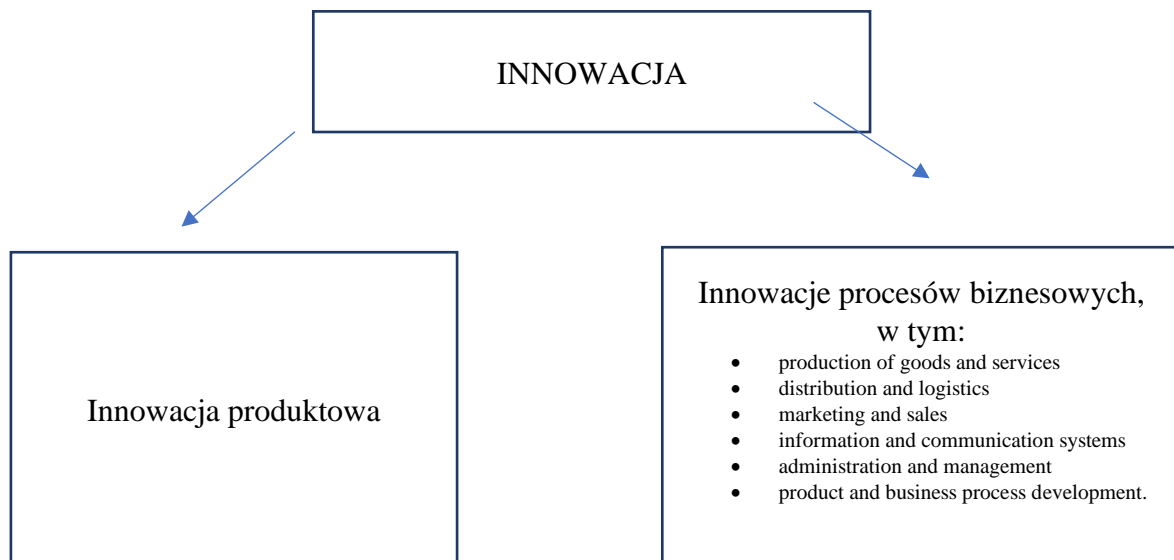


## MODULE 1 Innovations in micro business

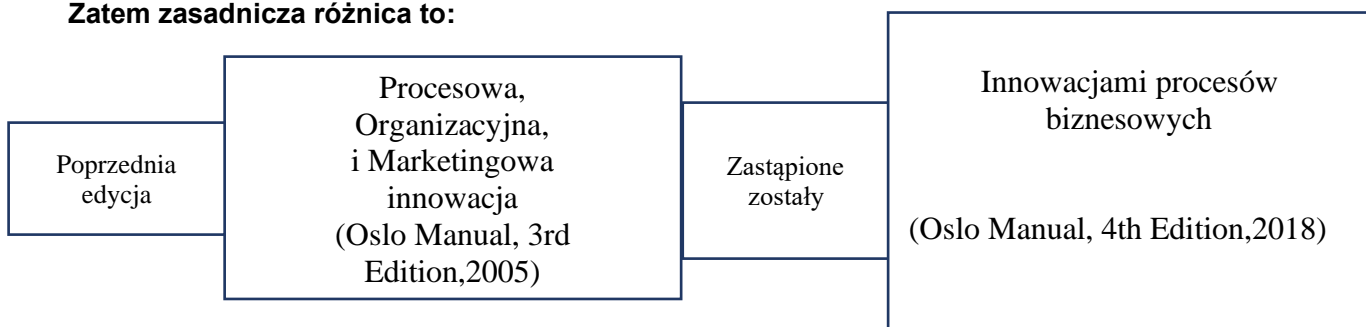
- systemy informacyjne i komunikacyjne • administracja i zarządzanie
- rozwój produktów i procesów biznesowych.

Tak więc w poprzedniej edycji Oslo Manual pojawiły się: innowacje procesowe, organizacyjne i marketingowe. OBECNIE należą one do jednej kategorii - innowacji procesów biznesowych.

### OSLO MANUAL - NOWA (AKTUALNA) EDYCJA (4. Edycja, 2018)



### Zatem zasadnicza różnica to:



Innymi słowy, w poprzedniej edycji Oslo Manual znalazły się: innowacje procesowe, organizacyjne i marketingowe. TERAZ są one objęte innowacją procesów biznesowych.

## Matryca innowacji

Jednym ze sposobów kategoryzacji innowacji jest klasyfikacja na podstawie dwóch wymiarów: wykorzystywanej technologii i rynku, na którym działa. Matrycę innowacji możemy wykorzystać do wizualizacji najczęstszych rodzajów innowacji:

### Innowacje przyrostowe

Większość innowacji to przyrostowe, stopniowe i ciągłe doskonalenie istniejących koncepcji, produktów lub usług na istniejącym rynku. Innowacje przyrostowe są tylko trochę lepsze niż poprzednia wersja produktu lub usługi i mają tylko niewielkie różnice w stosunku do istniejącej formuły produktu lub metody świadczenia usług. Produkty mogą być mniejsze, łatwiejsze w użyciu lub bardziej atrakcyjne bez zmiany

## MODULE 1 Innovations in micro business

ich podstawowej funkcjonalności, a usługi mogą być bardziej wydajne poprzez ciągłe doskonalenie. Chociaż stopniowa innowacja nie tworzy nowych rynków i często nie wykorzystuje radykalnie nowej technologii, może przyciągnąć lepiej płacących klientów, ponieważ spełnia potrzeby klientów zidentyfikowane na podstawie ich zachowań lub informacji zwrotnych. Produkt lub usługa może również spodobać się większemu, popularnemu rynkowi, jeśli jesteś w stanie zapewnić te same funkcje i wartość przy niższych kosztach.

Telewizor jest klasycznym przykładem obu tych scenariuszy, ponieważ jest stale ulepszany i dostępne są nowe modele, podczas gdy główna idea i komponenty pozostają w większości takie same. Klienci głównego nurtu mogą na przykład mieć 50-calowy telewizor LED za zaledwie kilkaset dolarów, podczas gdy bardziej wymagający klienci mogą z łatwością wydać tysiące na 75-calowy telewizor OLED.

Wygodna innowacja przyrostowa polega na tym, że często łatwo ją sprzedać, ponieważ nie trzeba wyjaśniać kluczowych zasad dotyczących produktu lub usługi – ludzie są już zaznajomieni ze sposobem, w jaki to działa. Możliwym minusem jest to, że przyrostowe innowacje niekoniecznie wywierają ogromny wpływ, ponieważ często są tylko nieco lepsze niż to, co już jest. Istnieje również ryzyko nadmiernego skomplikowania produktów i dodania zbyt wielu funkcji, za które nikt nie chce płacić. Dlatego nie powinieneś ignorować klientów, którzy chcą tylko prostej, taniej alternatywy dla Twojego produktu, chyba że specjalnie zdecydujesz się dotrzeć do bardziej wymagającego segmentu klientów i zapewnić im produkty premium.

Innym ryzykiem związanym z innowacją przyrostową jest to, że rynek może (i zmieni się) w pewnym momencie z powodu zakłóceń. Jeśli tak jest, poleganie tylko na stopniowych innowacjach nie wystarczy, aby nadążyć za zmianami.

Dlatego ważne jest, aby skupić się na jednoczesnej poprawie podstawowej działalności, jednocześnie szukając nowych sposobów tworzenia wartości poprzez poszukiwanie nowych modeli biznesowych i pracę nad przełomowymi innowacjami.

### *Niszcząca innowacja*

Przełomowa innowacja to koncepcja wprowadzona przez profesora, konsultanta akademickiego i biznesowego Clayтона Christensena najpierw w artykule HBR, a później w jego książce zatytułowanej *Innovator's Dilemma*.

Innowacja zakłócająca to teoria, która odnosi się do koncepcji, produktu lub usługi, która tworzy nową sieć wartości poprzez wejście na istniejący rynek lub stworzenie zupełnie nowego rynku.

Na początku przełomowe innowacje mają niższą wydajność mierzoną tradycyjnymi miernikami wartości, ale mają różne aspekty, które są cenione przez niewielki segment rynku. Tego typu innowacje często potrafią zmienić osoby nie będące klientami w klientów, ale niekoniecznie odpowiadają potrzebom i preferencjom klientów z głównego nurtu, przynajmniej jeszcze nie teraz.

To, co utrudnia przełomowe innowacje, to fakt, że organizacje o ugruntowanej pozycji są całkowicie racjonalne przy podejmowaniu decyzji związanych z ich dotychczasową działalnością. Nie dostosowują się do nowej konkurencji, ponieważ są zbyt skoncentrowani na optymalizacji istniejącej oferty lub modelu biznesowego, który do tej pory sprawdzał się na rynku. .

W związku z tym rynek jest na ogół zakłócany przez nowego uczestnika, a nie przez operatora zasiedziałego.

To zjawisko zwane dylematem innowatora jest właściwie całkiem logiczne, ponieważ istniejący rynek jest często większy, a marże lepsze.

Przełomowe innowacje są tam, gdzie tradycyjne metody biznesowe zawodzą i wymagają nowych możliwości. Chociaż ryzyko jest duże, istnieje ogromny potencjał wzrostu, jeśli wszystko pójdzie dobrze.

Gdy operatorzy zasiedzieli zdają sobie sprawę, że nowe przełomowe innowacje są wykorzystywane przez główny nurt, często jest już za późno, aby nadrobić zaległości pomimo ilości zasobów, jakimi dysponują.

## MODULE 1 Innovations in micro business

W tym momencie nowi uczestnicy już dostarczają alternatywne rozwiązanie, które wymaga nowych możliwości, których tradycyjne firmy niekoniecznie posiadają, ostatecznie dodając rzeczy, których chcą klienci z głównego nurtu.

Na przykład Tesla ma inne możliwości w porównaniu do bardziej tradycyjnych producentów samochodów. Jego oprogramowanie, technologia baterii i zdolność do szybkiej iteracji to możliwości, w których tradycyjni producenci samochodów nie są zbyt dobrzy, a których zdobycie zajmie im czas i zasoby.

Innym przykładem przełomowej innowacji jest Netflix, którego początkowa usługa subskrypcji filmów wysyłanych pocztą nie była atrakcyjna dla głównych klientów Blockbuster, ale raczej dla tych wczesnych użytkowników, którzy byli już przyzwyczajeni do zakupów online.

Jednak Netflix nie dotarł do głównego nurtu, dopóki nie przełączył się z usługi poczty DVD na strumieniowanie w Internecie. Obecnie klienci mają do wyboru mnóstwo usług subskrypcji filmów online, a ten model powoli stał się normą, stopniowo przekształcając branżę.

Pomimo konotacji, zakłócenia zwykle nie następują nagle. Na przykład model biznesowy SaaS nie odniósł sukcesu, gdy został wprowadzony po raz pierwszy na początku 2000 roku, ale stopniowo stał się standardem w ciągu ostatnich 20 lat.

Aby uniknąć zakłóceń, chcesz mieć oko na nowych graczy na swoim rynku i ich działania. Zazwyczaj zakłócenia zawsze mają na celu uderzenie w zbędne marginesy. Na przykład cyfryzacja uderza mocno we wszystkich pośredników, a te firmy i zawody w większości znikną w nadchodzących latach.

Tak więc, zamiast polegać tylko na swoich wcześniejszych sukcesach w obsłudze najbardziej dochodowego segmentu klientów, powinieneś również popracować nad innowacjami modelu biznesowego, aby odkryć nowe centra zysku, które mogą jeszcze nie wydawać się atrakcyjne, ale mogą mieć znaczny potencjał wzrostu w najbliższej przyszłości.

### **Podtrzymujące innowacje**

Utrzymywanie innowacji jest przeciwieństwem innowacji przełomowych, jaka istnieje na obecnym rynku i zamiast tworzyć nowe sieci wartości, ulepsza i rozwija istniejące, zaspokajając potrzeby klienta.

Podobnie jak innowacja przyrostowa, wydajność produktu w zakresie podtrzymania innowacji jest nieco lepsza z każdą iteracją, redukując defekty. Nowa ulepszona wersja produktu może być droższa i mieć wyższe marże niż poprzednia, jeśli jest skierowana do bardziej wymagających klientów z wyższej półki o lepszej wydajności niż to, co było wcześniej dostępne.

Jednak równie dobrze może być tańszy, jeśli prowadzi do większych wolumenów, a tym samym wyższych zysków bezwzględnych.

Tradycyjne metody biznesowe i zrównoważone innowacje są często wystarczające, ponieważ są najbardziej opłacalne, a ryzyko mniejsze. Z drugiej strony zakłócenia zazwyczaj umożliwiają wzrost najwyższej linii: duży wzrost udziału w rynku lub stworzenie całkowicie nowego rynku, ale zazwyczaj nie są opłacalne przez długi czas, ponieważ dla podmiotów zakłócających sensowne jest inwestowanie dużych środków we wzrost. .

Innowacje podtrzymujące z kolei nadal rozwijają rynek powoli, ale już nie w tym samym stosunku. W tym momencie uwaga przenosi się na zwiększanie zysków.

Przykładem niegdyś destrukcyjnej, obecnie w pełni trwałej i dochodowej innowacji jest iPhone, w którym najnowsze wersje telefonu przemawiają do tych samych segmentów klientów i nie tworzą nowych sieci wartości. Wraz ze wzrostem krytyki braku innowacyjności nowego iPhone'a, w tym samym tempie rosły zyski firmy.

Nowe modele telefonu podtrzymują dotychczasowy model biznesowy w segmencie premium rynku, aby zaspokoić potrzeby bardziej wymagających klientów, którzy są gotowi zapłacić więcej za nowszą, nieco lepszą wersję telefonu.

„Niektóre trwałe innowacje są stopniowymi ulepszeniami rok po roku, które wszystkie dobre firmy rozdrabniają. Inne innowacje podtrzymujące to przełomowe, przeskoki poza konkurencją produkty. Nie ma jednak znaczenia, jak trudna technologicznie jest innowacja: ugruntowani konkurenci prawie zawsze wygrywają bitwy o utrzymanie technologii.

Ponieważ strategia ta wiąże się z tworzeniem lepszego produktu, który mogą sprzedawać przy wyższych marżach swoim najlepszym klientom, ugruntowani konkurenci mają silną motywację do toczenia trwałych bitew. I mają środki, aby wygrać”. – Clayton Christensen

### **Radykalna innowacja**

Radykalne innowacje są rzadkie, ponieważ mają podobne cechy do innowacji przełomowych, ale różnią się tym, że jednocześnie wykorzystują rewolucyjną technologię i nowy model biznesowy.

## MODULE 1 Innovations in micro business

Radykalna innowacja rozwiązuje globalne problemy i zaspokaja potrzeby w zupełnie nowy sposób niż ten, do którego jesteśmy przyzwyczajeni, a nawet zapewnia rozwiązania potrzeb i problemów, o których istnieniu nie wiedzieliśmy, całkowicie przekształcając rynek, a nawet całą gospodarkę.

Chociaż radykalne innowacje są rzadkie, w niedalekiej przeszłości było ich coraz więcej.

Innowacje technologiczne, takie jak komputer osobisty i internet, są przykładami radykalnych innowacji, które zmieniły sposób funkcjonowania i komunikowania się całego świata. Te przełomowe innowacje zapewniają naszemu społeczeństwu platformę, na której można budować, prowadząc do bardzo przyspieszonego wzrostu gospodarczego.

Według ARK Invest, firmy zarządzającej inwestycjami, pojawiła się nowa, jeszcze większa fala radykalnych innowacji, które uważają za u progu wejścia do głównego nurtu. Są to robotyka, sztuczna inteligencja (AI), technologia blockchain, magazynowanie energii i sekwencjonowanie genomu.

Ponieważ radykalne innowacje są tak różne od tego, do czego ludzie są przyzwyczajeni, na początku zwykle napotykają znaczny opór. Tego typu innowacje zazwyczaj wymagają dużo czasu i rozwoju technologicznego, zanim będą gotowe na rynki głównego nurtu. Jednak pomyślne wykonanie często oznacza początek nowej ery, która wpływa na wiele sektorów i obszarów geograficznych.

### Innowacje w zakresie usług

W branżach takich jak maszyny ciężkie, opieka zdrowotna, usługi finansowe i dobra konsumpcyjne, innowacje w zakresie usług pomagają firmom znaleźć nowe źródła przychodów poprzez zaspokojenie potrzeb klientów. W książce „Innowacje w usługach: jak przejść od potrzeb klientów do przełomowych usług” przedstawiono te siedem podstaw innowacji w zakresie usług<sup>2</sup>:

#### 1. Klienci „zatrudniają” usługi, aby wykonać pracę.

Ludzie „wynajmują” kartę kredytową, aby robić zakupy, „zatrudniają” lekarza do diagnozowania i leczenia choroby lub „wynajmują” edukację, aby rozwijać umiejętności zawodowe. Sprawiając, że praca jest skoncentrowana na innowacjach usług, a nie na samej usłudze, organizacje mogą zdefiniować wartość dla klienta w sposób, który może kierować ulepszeniami obecnych usług i tworzyć zupełnie nowe usługi.

#### 2. Klienci wynajmują rozwiązania, aby uzyskać różne etapy całej pracy.

Praca to proces, a każdy etap tego procesu stwarza możliwości innowacji w zakresie usług. Jednak wiele firm oferuje klientom wartość tylko za określone kroki. Na przykład większość firm obsługujących karty kredytowe skupia swoją uwagę na kroku płatności, zaniedbując inne kroki po drodze (takie jak dokonywanie zakupów lub śledzenie zakupów). Wynik? Wiele firm pozostawia na stole cenne możliwości; możliwości, które sąsiadują z tym, co obecnie oferują.

#### 3. „Wyniki” klienta to mierniki, które definiują sukces w wykonywaniu pracy.

„Wyniki” są miarą klientów tego, jak dobrze są w stanie wykonać pracę. Kiedy klienci wynajmują produkty i usługi, aby wykonać swoją pracę, wybierają spośród konkurencyjnych rozwiązań w oparciu o to, jak dobrze różne rozwiązania spełniają wyniki, które chcą osiągnąć. Dzięki uchwyceniu i ustaleniu priorytetów wyników, które klienci wykorzystują do oceny sukcesu, organizacja zyskuje wszechstronne zrozumienie wartości klienta, aby kierować innowacjami usługowymi.

#### 4. Klienci mają unikalne potrzeby związane z konsumpcją rozwiązania.

Gdy klient zdecyduje się wynająć konkretną usługę, aby wykonać zadanie, są zadania, które klienci muszą wykonać w ramach „konsumowania” tej usługi — takie jak nawiązanie kontaktu z usługą, komunikowanie potrzeb związanych z usługą i płacenie za usługę. Dotyczy to zarówno posiłków w restauracji, strzyżenia włosów, jak i kredytu hipotecznego. Chociaż studiowanie pracy polegającej na uzyskaniu usługi

---

<sup>2</sup> L. A. Bettencourt, *Service Innovation: How to Go From Customer Needs to Breakthrough Services*, McGraw-Hill Education; 1 edition (June 16, 2010)

## MODULE 1 Innovations in micro business

prawdopodobnie nie doprowadzi do nowych innowacji w usługach, odnoszące sukcesy firmy usługowe wyróżniły się dzięki głębokiemu zrozumieniu tej pracy.

**5. Organizacje mogą podchodzić do innowacji w zakresie usług na cztery sposoby: innowacje w zakresie nowych usług, innowacje w zakresie usług podstawowych, innowacje w zakresie świadczenia usług oraz innowacje w zakresie usług dodatkowych.**

Nowa innowacja usługowa wynika z odkrycia nowych lub powiązanych miejsc pracy, które bieżąca lub nowa usługa może pomóc klientowi wykonać. Innowacja w zakresie podstawowych usług polega na pomaganiu klientowi w lepszym wykonywaniu podstawowej pracy poprzez ulepszenie bieżącej usługi lub wprowadzenie nowych usług. Innowacja w dostarczaniu usług wynika z poprawy sposobu, w jaki klient uzyskuje korzyści z usługi podczas wykonywania podstawowej pracy. A dodatkowe innowacje w zakresie usług pochodzą z pomocy klientowi w wykonywaniu zadań związanych z używaniem lub konsumpcją produktu.

**6. Podstawy „innowacji usługowej” i „innowacji produktowej” są takie same.**

Usługi i produkty są zarówno rozwiązaniami na potrzeby klientów. Zanim zaczniesz szukać rozwiązania dla usługi lub produktu, ważne jest, aby najpierw odkryć możliwości przed stworzeniem rozwiązań. Prawie wszystkie „rozwiązania” obejmują aspekty zarówno usług, jak i produktów w ramach swojej dostawy.

**7. Przed wprowadzeniem innowacji w firmie usługowej rozważ różne kontinua projektowe.**

Mając określone mierniki wartości klienta, organizacja powinna rozważyć podstawowe sposoby projektowania usług, aby oferować innowacyjne usługi, które naprawdę wyróżniają ją na tle konkurencji. ,

Każdy z tych etapów procesu innowacji w zakresie usług jest częścią naszego uniwersalnego procesu innowacji, **innowacji opartej na wynikach**.