

9. JAK OCENIAĆ INNOWACJE?

Gromadzenie informacji w celu poprawy zdolności innowacyjnych z biegiem czasu

MODULE 9 How to evaluate innovations?

Jeśli innowacyjność jest świadomą i celową praktyką, oznacza to, że może – i powinna – być mierzona na bieżąco, tak jak wszystkie inne wskaźniki firmy.

Należy jednak pamiętać – w przeciwieństwie do cyklu rozwoju produktu, **innowacja nie jest standardowym procesem ze zdefiniowanymi kamieniami milowymi i punktami kontrolnymi.**

Kluczowe zasady ewaluacji to:

1. **Walidowane uczenie się** – twórz eksperymenty uczenia się, w których zespoły podążają ciągłym cyklem „buduj-mierz-ucz się”.
2. **Rachunkowość innowacji** – jeśli takie eksperymenty „zakończą się” niepowodzeniem, to nie koniec świata, ponieważ przedsiębiorcy przynajmniej wcześniej odkrywają, że ich strategia nie działa. Ważne jest, aby tworzyć znaczące, osiągalne kamienie milowe, za które przedsiębiorcy mogą być pociągnięci do odpowiedzialności.
3. **Rzeczywiste metryki** — zamiast uczyć się dla nich, lepiej budować eksperymenty wokół „rzeczywistych” metryk. Często zaślepiają nas „próżne” wskaźniki, takie jak wzrost liczby klientów lub liczba dodanych funkcji, ale takie liczby wydają się być dość bezsensowne i pozbawione kontekstu. W przeciwieństwie do tego wskaźnik taki jak wzrost przychodów klientów w wyniku nowej funkcji może zapewnić młodemu startupowi cenny wgląd w klienta.
4. **Przestaw się czy wytrwaj?** Kiedy firma decyduje się na zwrot („pivot”), oznacza to, że zmienia kierunek bez całkowitego porzucenia wcześniejszej nauki lub wizji produktu. W idealnym świecie firma bardzo dobrze radzi sobie z skracaniem czasu między kolejnymi punktami obrotu, co oznacza, że na wczesnym etapie cyklu życia produktu decyduje o kontynuacji, iteracji lub całkowitym porzuceniu produktu lub funkcji.
5. **Ciągle testowanie i iteracja** – wartość technik takich jak testowanie A/B czy Split (patrz: Moduł 5), ciągle wdrażanie i monitorowanie w czasie rzeczywistym. Nie chodzi tu tak bardzo o konkretne techniki, których się używa, kluczem jest przeprowadzanie testów użytkowników w czasie rzeczywistym, odkrywanie, czego naprawdę chce klient i podejmowanie decyzji biznesowych w oparciu o opinie użytkowników.

W niektórych przypadkach proces przeglądu pomysłów polega na tym, że kierownik czyta partię pomysłów i wybiera te, które według niego najlepiej sprawdzą się w jej firmie. Najczęściej dzieje się tak w mniejszych firmach prowadzonych przez jednego właściciela i menedżera. Jednak w większości średnich i dużych firm ustrukturyzowany proces oceny jest niezbędny, aby:

- Zidentyfikuj pomysły, które z największym prawdopodobieństwem odniosą sukces jako innowacje dla firmy.
- Upewnij się, że złożone pomysły są oceniane przez osoby posiadające odpowiednią wiedzę niezbędną do zrozumienia, co byłoby konieczne do wdrożenia pomysłu – a co może się nie udać.
- Umożliwić menedżerowi średniego szczebla obronę pomysłu przed kierownictwem wyższego szczebla, interesariuszami i urzędnikami finansowymi, którzy mogą potrzebować zatwierdzenia pomysłu z budżetu.
- Umożliwiają przegląd dużej liczby pomysłów w sposób efektywny pod względem zasobów.
- Poprawić pomysł, identyfikując potencjalne problemy wdrożeniowe i przygotowując odpowiednie działania w celu przezwyciężenia tych problemów. Niestety, ten ostatni aspekt jest często pomijany w formalnych procedurach przeglądu pomysłów.

Wskaźniki wejściowe a wskaźniki wyjściowe

Główną rolą wskaźników innowacji jest upewnienie się, że wykonujesz wystarczająco dużo właściwych działań, aby osiągnąć swoje cele. Są one zazwyczaj podzielone na dwie różne kategorie: metryki wejściowe i metryki wyjściowe. Innymi słowy, „co wchodzi w proces innowacji i co z niego wynika.

Wskaźniki wejściowe

Jak sama nazwa wskazuje, metryki wejściowe służą do pomiaru inwestycji lub „I w ROI”. W praktyce inwestycją mogą być np. pieniądze, czas lub talent poświęcony na konkretną działalność związaną z zarządzaniem innowacjami.

Mierzenie danych wejściowych to świetny sposób na uzyskanie wglądu w to, w jaki sposób alokacja zasobów lub portfel innowacji pasuje do Twojej strategii i można rozważyć również metryki dotyczące samego procesu: np. ile pomysłów przechodzi do określonej fazy.

Oto kilka przykładów danych wejściowych:

- Wydatki na badania i rozwój jako procent sprzedaży
- Liczba rozpoczętych projektów innowacyjnych
- Liczba nowych pomysłów w przygotowaniu
- Liczba nowych pracowników w R&D

Ogólnie rzecz biorąc, metryki wejściowe są doskonałym punktem wyjścia do pomiaru innowacji, ponieważ są responsywne. Mierzac dane wejściowe, możesz szybciej reagować na zmiany.

Należy jednak pamiętać, że dane wejściowe nie gwarantują wyników. Nawet gdybyś miał wszystkie możliwe zasoby na świecie, nadal możesz nigdy nie zobaczyć pożądanych wyników, jeśli nie robisz wystarczająco dużo właściwych rzeczy lub nie robisz ich wystarczająco dobrze.

Jednym z przykładów jest wyzwanie pomysłu, w którym Twoim celem jest uzyskanie jak największej liczby praktycznych pomysłów w określonym, ograniczonym czasie. W takim przypadku wielu prawdopodobnie skupiłoby się na pomiarze liczby nowych pomysłów generowanych w celu zwiększenia zaangażowania.

Problem polega na tym, że nie mówi zbyt wiele o tym, jak dobre są w rzeczywistości pomysły, które otrzymujesz, ani o tym, czy którykolwiek z pomysłów został już na przykład wprowadzony w życie podczas wyzwania.

W takim przypadku, zamiast po prostu mierzyć całkowitą liczbę nowych pomysłów stworzonych przez uczestników, bardziej odpowiednie byłoby zmierzenie liczby pomysłów, które zostaną wdrożone po lub w trakcie wyzwania, co z technicznego punktu widzenia byłoby bardziej wskaźnikiem wyjściowym.

Wskaźniki wyjściowe

Na drugim końcu spektrum znajdują się metryki wyjściowe, które są terminem używanym w odniesieniu do zwrotów lub „R w ROI”. Innymi słowy, metryki wyjściowe mierzą wyniki, jakie przyniosły inwestycje w innowacje.

MODULE 9 How to evaluate innovations?

Wskaźniki wyjściowe mierzą wyniki, które przyniosły Twoje inwestycje w innowacje i wskazują, czy Twoje inwestycje rzeczywiście stają się przydatne.

Oto kilka przykładów metryk wyjściowych:

- Liczba nowych produktów wprowadzonych w ciągu X czasu amount
- Wzrost przychodów/zysków z nowych produktów
- ROI działań innowacyjnych
- Rzeczywisty a docelowy czas rentowności dla nowych produktów

Ogólnie rzecz biorąc, organizacje częściej polegają na wynikach niż na wkładach. Chociaż wyniki są zadowalające do zmierzenia, zazwyczaj są mniej przydatne, ponieważ często nie mówią, co poszło źle lub co poszło nie tak. Ponadto zmiany wskaźników wyników pokazują tylko pewien czas po wykonaniu działań, co szczególnie w przypadku innowacji przełomowych może być dość długi.

Dlatego zbyt wczesne skupienie się na pomiarze ROI może nie być rozsądne. Zamiast tego na początku rozsądniej byłoby oszacować horyzont czasowy, tj. ile czasu zajmie osiągnięcie progu rentowności. Na późniejszych etapach bardziej sensowne jest zwracanie większej uwagi na wyniki¹.

Aby uzyskać pełniejszy obraz, najlepiej jest użyć kombinacji danych wejściowych i wyjściowych. Na przykład, zamiast po prostu mierzyć wydatki na badania i rozwój (miara wejściowa), należy zmierzyć te wydatki z przychodami generowanymi przez produkty niedawno wprowadzone na rynek.

To połączone podejście pomaga opowiedzieć obie strony: inwestycje firmy w innowacje oraz wyniki tych inwestycji w czasie.

Firmy mogą mierzyć innowacyjność za pomocą kombinacji:

- Metryki grafiku
- Wskaźników nowych produktów lub usług
- Wskaźników finansowych
- Mierników szkoleń i kompetencji personelu
- Mierników zarządzania i przywództwa

1. Metryki grafiku

Większość firm używa pewnego rodzaju systemu ewidencji czasu pracy, aby zrozumieć, na co pracownicy spędzają swój czas. Te systemy ewidencji czasu pracy oferują prosty sposób mierzenia innowacji.

Na przykład dla każdego działu lub obszaru projektu firma może wyznaczyć kody czasu spędzonego na innowacjach (np. „myślenie błękitne niebo” lub „burza mózgów produktowych”). Zapewnia to prostą metrykę wejściową dla innowacji, którą można łatwo porównać wśród pracowników i zespołów.

¹ https://www.viima.com/blog/how-to-measure-innovation-kpis?hs_amp=true

MODULE 9 How to evaluate innovations?

Chociaż czas innowacji pracowników stanowi zapis ilościowy, nie mówi nic o jakości tych wysiłków, ani o innowacjach wynikających z tego czasu.

Jednak metryki ewidencji czasu pracy mogą nadal być pomocnym sposobem dla inwestorów, sponsorów i kadry kierowniczej wyższego szczebla, aby zrozumieć, ile czasu firma poświęca ogólnie na innowacje.

Jeden sposób na uzyskanie pełniejszego obrazu? Połącz dane grafiku z nowymi danymi dotyczącymi produktów.

2. Metryki nowego produktu

Za każdym razem, gdy firma wprowadza na rynek nowy produkt lub usługę, może śledzić wynikające z tego przychody ze sprzedaży i mierzyć je z wprowadzeniem innych nowych produktów lub usług. Ta prosta metryka stanowi pomocny zapis wartości innowacji w czasie.

Aby dać pełniejszy obraz, firmy mogą również śledzić liczbę pomysłów pochodzących ze źródeł wewnętrznych w porównaniu z liczbą pomysłów znalezionych zewnętrznie (na przykład za pośrednictwem klientów, klientów lub poprzez ćwiczenia otwartej innowacji).

Wiele firm śledzi całkowitą wartość przychodów z innowacji, oceniając procent sprzedaży firmy wynikającej z najnowszych produktów. Na przykład 3M zastrzega, że minimum 30% przychodów każdej dywizji musi pochodzić z produktów wprowadzonych w ciągu ostatnich czterech lat.

Jak sugeruje McKinsey, sposobem na obejście tego problemu jest **porównanie wskaźnika konwersji R&D na produkt z marżą sprzedaży najnowszych produktów**. Podsumowując, to połączone podejście może zademonstrować wyniki firmy w zakresie innowacji – nawet w przypadku innowacji przełomowych.

3. Mierniki finansowe

Śledzenie innowacji za pomocą wskaźników finansowych to nie tylko świetny sposób na utrzymanie odpowiedzialności zespołów za swoje budżety – to także wygodny sposób na zadowolenie kierownictwa.

Na przykład firmy mogą mierzyć finansowe KPI, takie jak:

- Ogólny odsetek kapitału firmy zainwestowanego w działalność innowacyjną (innymi słowy „portfel innowacji” firmy)
- W jaki sposób każdy zespół radzi sobie z przydzielonym budżetem na działania innowacyjne (na przykład, czy zespół lub oddział wydaje zbyt mało lub przekracza wydatki)
- Wpływ innowacji firmy na zyski i straty w ujęciu rocznym (na przykład porównanie budżetu na badania i rozwój z ostatnimi przychodami z produktu)

Te wskaźniki finansowe pomagają wyjaśnić podstawowy zwrot z inwestycji z innowacji i pozwalają firmom zrozumieć, w jakim stopniu nowe innowacje przyczyniają się do rentowności firmy.

MODULE 9 How to evaluate innovations?

Jednak zbytne skupienie się na wskaźnikach finansowych może być zabójcą innowacji, ponieważ zachęca do bezpiecznych inwestycji. Jak pokazują przykłady takie jak FedEx, Amazon i Tesla, firmy muszą wspierać ryzykowne pomysły, aby odnieść sukces, nawet jeśli te pomysły mogą być kosztowne w krótkim okresie.

4. Mierniki szkoleń i kompetencji personelu

Mierniki szkoleń i kompetencji to kolejny sposób śledzenia i mierzenia procesu innowacji, który może pomóc wzmocnić kulturę innowacji w całej firmie.

Na przykład firmy mogą śledzić:

- Dodatki edukacyjne wypłacane pracownikom na innowacyjne kierunki studiów
- Liczba pracowników angażujących się w szkolenia innowacyjne lub korzystających z innowacyjnego oprogramowania
- Poziomy zadowolenia pracowników z zaangażowania w działania innowacyjne
- Liczba i staż pracy pracowników zidentyfikowanych jako „intrapreneurs”

Śledząc te wskaźniki w czasie, firma może określić wskaźniki KPI kompetencji pracowników w zakresie innowacji. Na przykład, każdy członek personelu musi uczestniczyć w co najmniej dwóch szkoleniach w zakresie innowacji rocznie lub musi zobowiązać się do 50 godzin badania innowacji każdego roku.

Proste testy porównawcze, takie jak te, pomagają firmom mierzyć ich ogólne zaangażowanie w innowacje i zachęcać do poświęcania czasu i wysiłku na kreatywne rozwiązania produktowe.

5. Mierniki zarządzania i przywództwa

Wskaźniki zarządzania i przywództwa pomagają rozpoznać rolę kadry kierowniczej we wspieraniu innowacji i motywowaniu pracowników do kreatywności w reagowaniu na potrzeby klientów.

Na przykład firmy mogą śledzić następujące kluczowe wskaźniki efektywności przywództwa:

- Liczba innowacyjnych projektów sponsorowanych lub nadzorowanych przez kierownictwo wyższego szczebla
- Ilość czasu, jaki starsi liderzy poświęcają na innowacyjne projekty
- Liczba głównych innowacji rynkowych napędzanych przez starszych liderów

Monitorowanie tych wskaźników może dać ogólne pojęcie o tym, jak innowacyjna jest kultura przywództwa firmy i co firma może zrobić, aby jeszcze bardziej promować innowacje.

Ale jakich wskaźników innowacji i KPI powinieneś użyć?

To pytanie będzie sprowadzać się do Twojej branży, dojrzałości Twojego rynku, Twojej szczególnej kultury biznesowej oraz potrzeb i oczekiwań Twoich inwestorów i wyższego kierownictwa.

Powinieneś wybrać mierniki, które są spójne z Twoją strategią innowacji i pasują do obszarów koncentracji inwestycji na nadchodzące lata.

MODULE 9 How to evaluate innovations?

Rozważ te czynniki i opracuj własny „mashup wskaźników” obejmujący obszary kreatywności firmy, które są dla Ciebie najważniejsze.

Aby zapewnić uchwycenie wszystkich elementów innowacji, zalecamy połączenie pięciu powyższych podejść, skupiając się na następujących wskaźnikach i wskaźnikach KPI:

1. Całkowity odsetek przychodów generowanych z ostatnich innowacji (na przykład produktów wprowadzonych na rynek w ciągu ostatnich dwóch do trzech lat)
 2. Odsetek czasu pracowników (w tym czasu wykonawczego) przeznaczanych na wysokodochodowe działania innowacyjne (innymi słowy, działania twórcze, których efektem są innowacje o potencjale rynkowym)
 3. Liczba innowacyjnych projektów przechodzących przez etapy projektu w każdym kwartale
 4. Połączenie wskaźnika konwersji R&D na produkt z marżą sprzedaży najnowszych produktów
- Jeśli chodzi o ustalanie wskaźników innowacji, ważne jest, aby podejść do ćwiczenia z cierpliwością i tolerancją na ewolucję. Możliwe, że nie uzyskasz prawidłowych ustawień przy pierwszej próbie i z czasem może być konieczne dostosowanie swojego podejścia.

27 KPI zarządzania innowacjami, z których możesz skorzystać

Kiedy zastanawiasz się, które podejście do pomiaru może Ci najbardziej odpowiadać, pomyśleliśmy, że pomocne może być posiadanie w jednym miejscu obszernej listy przydatnych i odpowiednich wskaźników innowacji i wskaźników KPI.

KPI grafiku

- Odsetek całkowitego czasu personelu poświęconego na wysokodochodowe działania innowacyjne
- Liczba godzin całkowitego czasu personelu poświęcanego na wysokodochodowe działania innowacyjne
- Ilość czasu poświęconego przez kierownictwo na sponsorowanie i nadzorowanie działań innowacyjnych

Nowe wskaźniki KPI dotyczące produktów i usług

- Procent przychodów z nowych produktów lub usług wprowadzonych w ciągu ostatnich X lat
- Przychody z produktów lub usług sprzedanych nowym segmentom klientów
- Odsetek obecnych klientów handlujących produktami nowej generacji
- Procent przychodów pochodzących z usług w porównaniu z produktami (lub odwrotnie)
- Liczba pomysłów, które pracownicy przekształcili w innowacyjne eksperymenty

Finansowe KPI

- Wydatki na B+R na konwersję produktów
- Wkład nowego produktu w marżę sprzedaży
- Wpływ na zyski i straty nowych produktów lub usług wprowadzonych w ciągu ostatnich X lat
- Procent kapitału zainwestowanego w działalność innowacyjną
- Procent przychodów pochodzących z rynków międzynarodowych w stosunku do rynków krajowych
- Wyniki zespołu w porównaniu z alokacją budżetu na działania innowacyjne

MODULE 9 How to evaluate innovations?

- Dochody z tantiem i licencji z patentów

KPI w zakresie kompetencji personelu

- Liczba zespołów, które zgłaszają projekty do nagród za innowacyjność
- Odsetek pracowników przeszkolonych w procesie innowacji
- Dodatki edukacyjne wypłacane pracownikom na innowacyjne kierunki studiów
- Liczba pomysłów przekształconych w patenty przez pracowników
- Poziomy zadowolenia pracowników z zaangażowania w działania innowacyjne
- Liczba i staż pracy pracowników zidentyfikowanych jako „intrapreneurs”

KPI zarządzania i przywództwa

- Liczba innowacyjnych projektów przechodzących przez etapy projektu w każdym kwartale (prowadzona przez liderów)
- Liczba głównych innowacji rynkowych napędzanych przez liderów
- Liczba aktywnych projektów innowacyjnych na oddział lub jednostkę biznesową
- Liczba menedżerów z formalnym szkoleniem w zakresie innowacji i dostępem do narzędzi innowacji

Staraj się nie używać zbyt wielu różnych wskaźników

Chociaż może się wydawać, że spieszenie się i zmierzenie wszystkiego pod słońcem jest dobrym pomysłem, istnieje wiele dowodów na to, że używanie zbyt wielu różnych wskaźników może skutkować niejasnym i niespójnym obrazem innowacji firmy.

Zacznij więc ładnie i łatwo, zaangażuj odpowiednich ludzi i na początek wybierz tylko kilka kluczowych wskaźników wydajności. Twoi pracownicy ci podziękują ☐

Po znalezieniu rozwiązania, które działa, trzymaj się go

Trzymanie się jednego podejścia do pomiaru w czasie zapewni standaryzację wyników i możliwość ich porównywania między kwartałami. Trzymaj się czegoś wystarczająco długo, a będziesz w stanie opowiedzieć przekonującą historię swoich innowacyjnych trendów.

Rozważ pięć rodzajów wskaźników innowacji opisanych powyżej i poświęć trochę czasu na opracowanie „połączenia” kluczowych wskaźników wydajności obejmujących Twoje konkretne priorytety dotyczące innowacji. Pamiętaj też, aby przekazać je szerszej organizacji – ważne jest, aby wszyscy zrozumieli je w jasny sposób².

² <https://www.braineet.com/blog/innovation-metrics-kpis/>

Metody oceny

Analiza SWOT

Analiza mocnych stron, słabych stron, szans i zagrożeń (SWOT) jest starym marketingowym stand-by i jako taka jest użyteczną kontynuacją matrycy oceny. W mało prawdopodobnym przypadku, gdy nie znasz analizy SWOT, jest to prosta forma, w której recenzenci wskazują potencjalne mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia związane z pomysłem. Ponieważ analiza SWOT patrzy na pomysł z różnych perspektyw, zapewnia bardziej zaokrąglony przegląd pomysłu niż niektóre metody.

Podejście do analizy SWOT obejmuje system punktacji, w którym recenzenci przyznają od 0 do 5 punktów za mocne strony i szanse, a od 0 do 5 punktów za słabości i zagrożenia. Zapewnia to metrykę SWOT, która może być przydatna do porównywania dużej liczby pomysłów.

Prosimy również ewaluatorów o zaproponowanie metod przewyciężenia słabości i zagrożeń.

Macierz oceny

Macierz oceny to prosta tablica, w której eksperci porównują pomysł z zestawem kryteriów. Z naszego doświadczenia wynika, że pięć kryteriów jest najlepszych, ponieważ pozwala na zaokrągloną recenzję bez niepotrzebnego zagłębiania się w oceniających. Ewaluator ocenia, jak dobrze pomysł spełnia każde kryterium (dla każdego kryterium używamy skali 0-5 punktów). Oceniający są również zachęceni do przedstawiania komentarzy dotyczących ich ocen, a w szczególności sugerowania, w jaki sposób można ulepszyć pomysł, aby przewyciężyć słabości.

Macierz oceny zawiera punktację według kryterium, a także ogólną punktację dla każdego pomysłu. Zakładając, że kilka pomysłów, skupiających się na konkretnym problemie lub zagadnieniu biznesowym, jest ocenianych w tym samym czasie, wyniki te można porównać i wybrać pomysły o najwyższej punktacji do dalszego przeglądu. Jednak ważne jest, aby przyjrzeć się komentarzom oceniających. Pomysł z niskim wynikiem może zostać znacznie ulepszony po drobnych zmianach.

Matryca oceny jest podstawowym podejściem do przeglądu pomysłów, ponieważ jest prosta w konfiguracji, wymaga minimalnej ilości czasu na przegląd, umożliwia porównawczy przegląd pomysłów i ułatwia identyfikację najbardziej obiecujących pomysłów w dużym zbiorze pomysłów. To powiedziawszy, sama matryca oceny zwykle nie wystarcza do podjęcia ostatecznej decyzji w sprawie pomysłu, którego wdrożenie może kosztować miliony euro. Pomaga jednak wybrać pomysły do bardziej szczegółowego przeglądu, dzięki czemu proces recenzji jest bardziej wydajny.

Macierz oceny pomysłów: przewodnik krok po kroku³

1. Wybierz pomysły, które chcesz umieścić w swojej matrycy

Macierz pomysłów może skutecznie współpracować z wieloma pomysłami, ale jeśli właśnie ukończyłeś konkurs na innowacje lub wyzwanie i masz setki pomysłów do oceny, musisz „przefiltrować” te pomysły, aby wybrać te,

³ <https://ideadrop.co/idea-evaluation-matrix-step-by-step-guide/>

MODULE 9 How to evaluate innovations?

które są najbardziej godne uwzględnienia w matrycy. Możesz użyć swojego tłumy generatorów pomysłów jako pierwszego filtra, pozwalając wszystkim głosować, oceniać i komentować zgłoszone pomysły.

Na tym etapie procesu ewaluacji może się okazać, że niektóre pomysły są „szybkimi wygranymi” i nie będą musiały przechodzić przez macierz ewaluacji. Aby uzyskać te szybkie wygrane, po prostu ruszaj! Jednak w przypadku większych pomysłów matryca oceny pomysłów jest nieoceniona.

Macierz oceny: krok 1

Criteria								
Coefficient								
Idea A								
Weighted rating								
Idea B								
Weighted rating								
...								

2. Wybierz kryteria ranking

Drugim krokiem w budowaniu matrycy jest podjęcie decyzji, których kryteriów użyć do oceny swoich pomysłów. Chociaż kryteria te będą się różnić w zależności od organizacji i w zależności od rodzaju ocenianych pomysłów, zazwyczaj obejmują one:

- Czas

Ile czasu zajmie każdemu pomysłowi zaplanowanie, wdrożenie i osiągnięcie rezultatów? Czy inwestycja czasu odzwierciedla wartość pomysłu?

- Koszt

Ile będzie kosztować wprowadzenie tego pomysłu w życie, w tym wiele programów pilotażowych (jeśli to konieczne) i pełne wdrożenie? Czasami duże zmiany są warte dużych inwestycji, ale musisz mieć pewność, że uzyskasz zwrot poniesionych wydatków.

- Potencjalny wpływ

Czy to poważna zmiana w sposobie, w jaki pracujesz? Czy zmieni to sposób, w jaki widzą Cię Twoi klienci? Duże, odważne pomysły mogą być przerażające, ale często podkreślają zmiany, które muszą nastąpić.

- Wpływ pieniężny

Czy ten pomysł bezpośrednio wpłynie na Twój wynik finansowy? Innowacje powinny mieć bezpośredni wpływ na finanse Twojej firmy, dlatego zawsze dokładnie rozważ ten wymiar.

- Jak bardzo dotyczy to Twojej organizacji

Chociaż ważne jest, aby zwracać uwagę na potrzeby każdego zespołu, podczas przydzielania zasobów często ma sens nadanie priorytetu pomysłom, które wpłyną na największą liczbę osób.

- Krytyczne dla biznesu

MODULE 9 How to evaluate innovations?

Jak ważne jest, aby ten pomysł pojawił się i wydarzył się wkrótce, dla przetrwania Twojej firmy? Spójrz na szerszy krajobraz i zastanów się, jak ten pomysł Cię wyróżnia.

•Własność

Czy ktoś będzie w stanie przejąć na własność ten pomysł i zarządzać procesem od początku do końca?

Wszystkie innowacje muszą być zarządzane, więc upewnij się, że Twój świetny pomysł jest wykonalny.

• Powiązane z celami strategicznymi

Twoja firma ma już strategiczny kierunek, ale czy ten pomysł pasuje? Najlepszy pomysł na świecie na nic ci się nie przyda, jeśli prowadzi cię w kierunku, w którym nie próbujesz iść.

Macierz oceny: krok 2

	Time	Cost	Potencial impact	Monetary impact
Criteria Coefficient								
Idea A								
Weighted rating								
Idea B								
Weighted rating								
...								

3. Oceń swoje kryteria

Następnie musisz ustalić skalę ocen – „współczynnik kryteriów” dla każdego z kryteriów wybranych dla swojej macierzy. Skala przejdzie od 1 (małe znaczenie) do 5 (wysokie znaczenie). Dodaj te oceny do macierzy pod każdym kryterium. Na przykład, jeśli koszt jest krytyczny podczas oceniania każdego pomysłu, nadaj temu kryterium ocenę 5. Jeśli czas do wdrożenia jest mniej istotny, możesz nadać temu kryterium ocenę 2.

Macierz oceny: krok 3

	Time	Cost	Potencial impact	Monetary impact
Criteria Coefficient	1	2	3	5				
Idea A								
Weighted rating								
Idea B								
Weighted rating								
...								

4. Oceń każdy pomysł

Po dokonaniu oceny kryteriów możesz przejść do oceniania każdego pomysłu na podstawie wybranych kryteriów. Ocena od 1 do 5 (1 oznacza najmniej skuteczny, 5 oznacza największą), w jakim stopniu każdy pomysł spełnia wybrane przez Ciebie kryteria. Na przykład, jeśli Idea A plasuje się bardzo dobrze pod względem kosztów, przyznaj mu ocenę 5 za to kryterium, a jeśli jego wpływ pieniężny jest niski, możesz przyznać mu ocenę 1 lub 2.

MODULE 9 How to evaluate innovations?

Macierz oceny: krok 4

	Time	Cost	Potencial impact	Monetary impact
Criteria Coefficient	1	2	3	5				
Idea A	5	4	3	1				
Weighted rating								
Idea B	2	3	4	5				
Weighted rating								
...								

5. Oblicz ważoną ocenę każdego pomysłu

Na koniec musisz obliczyć ważoną ocenę każdego pomysłu dla każdego z kryteriów.

Aby obliczyć wynik ważony dla każdego pomysłu, najpierw musisz znaleźć wynik ważony dla każdego pomysłu w każdym z wybranych kryteriów. Aby to zrobić, po prostu pomnóż ranking, który nadałeś każdemu kryterium, przez wynik przyznany każdemu pomysłowi w tym konkretnym kryterium. Na przykład, jeśli Twoje kryterium kosztu zostało sklasyfikowane jako 2, a Pomysł A ma wynik 3 w kryterium kosztowym, ważona ocena Pomysłu A w kryterium kosztowym wynosi 6 (2×3). Musisz obliczyć te ważne wyniki dla każdego pomysłu w każdym z kryteriów.

Macierz oceny: krok 5

	Time	Cost	Potencial impact	Monetary impact
Criteria Coefficient	1	2	3	5				
Idea A	5	4	3	1				
Weighted rating	$1 \times 5 = 5$	$2 \times 4 = 8$	$3 \times 3 = 9$	$5 \times 1 = 5$				
Idea B	2	3	4	5				
Weighted rating	$1 \times 2 = 2$	$2 \times 3 = 6$	$3 \times 4 = 12$	$5 \times 5 = 25$				
...								

6. Zsumuj wyniki ważne i porównaj

Ostatnim krokiem jest zsumowanie ocen ważonych w każdym kryterium dla każdego pomysłu w macierzy i zapisanie tych wyników w ostatniej kolumnie macierzy. Następnie możesz porównać te wyniki, aby ocenić, które pomysły są najbardziej opłacalne (te z najwyższymi wynikami), a które najmniej.

Oceniając każdy pomysł w oparciu o kryteria oceny, które uważasz za krytyczne, macierz oceny pomysłów może okazać się nieocenionym narzędziem do podejmowania decyzji, które pomoże Ci znaleźć najlepsze, najbardziej wykonalne pomysły, które będą napędzać Twoją firmę do przodu.

Macierz oceny: krok 6

	Time	Cost	Potencial impact	Monetary impact	TOTAL
Współczynnik kryteriów	1	2	3	5				
Pomysł A	5	4	3	1				

MODULE 9 How to evaluate innovations?

Ocena ważona	1x5=5	2x4=8	3x3=9					SUMA=27
Pomysł B	2	3	4					
Ocena ważona	1x2=2	2x3=6	3x4=12					SUMA=45
...								

Ostatnim krokiem jest zsumowanie ocen ważonych w każdym kryterium dla każdego pomysłu w macierzy i zapisanie tych wyników w ostatniej kolumnie macierzy. Następnie możesz porównać te wyniki, aby ocenić, które pomysły są najbardziej opłacalne (te z najwyższymi wynikami), a które najmniej.

Oceniając każdy pomysł w oparciu o kryteria oceny, które uważasz za krytyczne, macierz oceny pomysłów może okazać się nieocenionym narzędziem do podejmowania decyzji, które pomoże Ci znaleźć najlepsze, najbardziej wykonalne pomysły, które będą napędzać Twoją firmę do przodu.

Zespoły oceniające

Oceny powinny być wykonywane przez zespół osób posiadających odpowiednią wiedzę fachową. Najlepiej byłoby, gdyby wiedza specjalistyczna była zróżnicowana. Na przykład, jeśli oceniasz pomysły na nowe produkty na gadżet elektroniczny, Twoimi ekspertami mogą być inżynierowie, ludzie zajmujący się marketingiem, sprzedawcy detaliczni (którzy sprzedają produkt) i jedna lub więcej osób reprezentujących konsumentów, którzy mają kupić nowe produkty.

Agendy ewaluatorów i uprzedzenia)

Szczególną korzyścią płynącą z tego, że zespoły oceniają pomysły, jest to, że podczas gdy poszczególni oceniający są uprzedzeni, zróżnicowany zespół prawdopodobnie zlikwiduje takie uprzedzenia.

Na przykład: inżynier przeszkolony w starszej technologii może być niechętny do przyznania wysokiej punktacji pomysłowi, który wykorzystuje nową technologię, której nie jest zaznajomiony. Powodzenie takiego pomysłu może zagrozić jej pracy! Zazdrosny menedżer może nie lubić faktu, że jej podwładni są bardziej kreatywni niż ona, a zatem może dawać słabe oceny kreatywnym pomysłom. Na drugim końcu spektrum, kreatywność i innowacyjność, ludzie tacy jak ty i ja często zbyt entuzjastycznie podchodzimy do najbardziej kreatywnych pomysłów i dlatego wystawiamy zbyt wysokie oceny za kreatywność. Czasami mniej kreatywny pomysł może okazać się bardziej innowacyjny (pod względem opłacalności)⁴.

Rachunkowość innowacji

Rachunkowość innowacji to sposób oceny postępów, gdy wszystkie wskaźniki zwykle używane w firmie o ugruntowanej pozycji (przychody, klienci, zwrot z inwestycji, udział w rynku) są praktycznie zerowe.

Rachunkowość innowacji pozwala zespołowi:

- Zbuduj model zachowania klientów w czasie
- Użyj tego modelu, aby zmienić produkt/usługę i zmienić zachowanie klientów

⁴ <https://innovationmanagement.se/2008/05/18/how-to-evaluate-ideas/>

MODULE 9 How to evaluate innovations?

- Ergo, ustal fakty dotyczące ważności wizji i czy jest ona zrównoważona

Trzy główne etapy uczenia się w rachunkowości innowacji to:

- Budowanie MVP i ustalanie punktu odniesienia i pętli sprzężenia zwrotnego z klientami
- Przeprowadź eksperymenty na MVP, aby przejść od podstawowych zachowań klientów do idealnych zachowań klientów
- Punkt decyzyjny — wytrwaj lub obracaj się w oparciu o to, czego się nauczyłeś

3 poziomy rachunkowości innowacji

Innowacje - Poziom rachunkowości 1: zorientowany na klienta

Najważniejsze jest, aby zacząć od wskaźników, które nie tylko są łatwe do śledzenia, ale także odnoszą się do działań, które są częścią procesu rozwoju produktu cyfrowego. Biorąc pod uwagę, że lean startup polega na zrozumieniu (i zajęciu się) potrzebami użytkowników. Przykładami mogą być

- Dyskusje z klientami (z iloma użytkownikami Twoja firma rozmawia każdego tygodnia?)
- Opinie klientów (Ilu użytkowników co tydzień przekazuje informacje zwrotne na temat produktu?)
- Współczynniki konwersji (Ilu użytkowników faktycznie wypróbowało produkt?)
- Na przychód klienta (Ile użytkownicy byliby skłonni zapłacić za produkt?)

Celem jest ściśle dopasowanie procesu rozwoju do potrzeb i opinii użytkowników. Wskaźniki takie jak te służą jako miara poziomu zaangażowania użytkowników w rozwój Twojego produktu.

Innowacje - Poziom rachunkowości 2: dokonywanie „założeń o skoku w wierze”

Rozpoczęcie tworzenia nowego produktu na nieprzetestowany rynek (przynajmniej „nieprzetestowany” w stosunku do Twojego produktu) to skok wiary. Co sprawia, że tak jest? Założenia, które robisz na temat produktu i rynku od samego początku.

Podejście lean startup domyślnie uznaje, że nie można zacząć budować niczego nowego bez założenia lub dwóch, a pomiar prawdziwości tych założeń jest częścią drugiego poziomu wskaźników rachunkowości innowacji.

Założenia „skoku wiary” mają dwa rodzaje: założenia dotyczące wartości dotyczące wartości, jaką użytkownicy będą czerpać z produktu, oraz założenia dotyczące wzrostu dotyczące tego, jak nowi użytkownicy znajdą Twój produkt. Testowanie tych założeń znajduje się w centrum metodologii lean startup poprzez prototypowanie i MVP oraz zweryfikowane ćwiczenia edukacyjne, które kierują ścieżką rozwoju produktu.

Sugerowane wskaźniki wartości mają na celu przetestowanie pozytywnego zachowania użytkownika:

- Wskaźnik ponownych zakupów
- Współczynniki retencji
- Gotowość do zapłacenia wyższej ceny
- Stawki za polecenia

MODULE 9 How to evaluate innovations?

Z kolei zalecane mierniki wzrostu poszukują oznak zrównoważonego wzrostu:

- skierowania ustne
- Możliwość przejęcia przychodów od jednego klienta i zainwestowania ich w pozyskanie nowego klienta
- Możliwość pozyskiwania nowych klientów jako efekt uboczny normalnego użytkowania

Celem tego drugiego poziomu wskaźników jest wyjaśnienie dopasowania produktu do rynku i gotowości do skalowania na tym rynku.

Innowacje - Poziom rachunkowości 3: Jaka jest „bieżąca wartość netto”?

Piękno wartości bieżącej netto (NPV) polega na tym, że jest to sprawdzenie rzeczywistości. Twój biznesplan (i prognozy) może dążyć do tego, aby produkt był wart X \$ w ciągu 12 miesięcy, ale NPV mówi Ci, ile jest wart teraz. W przeciwieństwie do bardziej konwencjonalnych obliczeń NPV, które obejmują założenia dotyczące wielkości rynku, udziału w rynku, kosztu produktu itp., NPV rachunkowości innowacji opiera się na długoterminowych czynnikach wpływających na przyszłą wydajność (i wartość) Twojego produktu; na przykład:

- Liczba odwiedzających witrynę
- Odsetek odwiedzających, którzy stają się użytkownikami
- Odsetek użytkowników, którzy zdecydują się zapłacić za produkt (np. gdy istnieje możliwość wyboru wersji freemium lub płatnej)
- Średnia cena płacona przez każdego użytkownika

Celem poziomu trzeciego jest przeniesienie uwagi na wyniki finansowe produktu.

Kluczem jest to, że rachunkowość innowacji i jej wskaźniki nie są statyczne. Proces szczupłego uruchamiania opiera się na ciągłym spiralnym cyklu budowania, mierzenia i uczenia się. Nie tylko produkt jest stale ulepszany, ale z każdym testem lub interakcją gromadzone są nowe dane. Daje to procesowi dynamikę, ponieważ ogólne dane dostarczane przez metryki zmieniają się w celu uwzględnienia najnowszych danych wejściowych.

Proces rozliczania innowacji

Szeroki przegląd tego, jak zastosować rachunkowość innowacji w rozwoju produktu, przedstawia się następująco:

Wybierz swoje dane

Najważniejsze jest, aby metryki były proste i łatwe w użyciu. Jeśli zastanawiasz się, od czego zacząć, powyższe przykłady pierwszego poziomu mogą stanowić punkt wyjścia. Możesz też podsunąć pomysły, zadając sobie te pytania, a następnie doprecyzowując odpowiedzi w postaci wskaźników, dla których dostępne są dane:

1. Czy zrobiliśmy to, co powiedzieliśmy, że zrobimy?
2. Jak ludzie pracują inaczej?
3. Czy użytkownicy widzą poprawę? (odwołanie się do pierwotnego problemu lub potrzeby produktu jest próbą rozwiązania)
4. Z jakich nowych źródeł wzrostu korzystamy?

MODULE 9 How to evaluate innovations?

Monitoruj dane

Zastosuj wybrane metryki na trzech poziomach, zbieraj dane i mierz postępy.

Trzymaj projekt do odpowiedzialności

Działaj na danych, które posiadasz. Czy zespół projektowy działa zgodnie z planem? Jakie są postępy i w jakim kierunku? Czy rozwój produktu jest nadal dostosowany do zidentyfikowanych potrzeb użytkowników?

Korzyści z rachunkowości innowacji

Jak na razie dobrze. Ale jakie są konkretne korzyści z rachunkowości innowacji?

- Ramy metryk mają strukturę, co oznacza, że każdy z nich jest (jeśli mądrze wybrałeś) niezbędny. Trzy-poziomowa struktura zawiera wbudowane zależności, w których pierwsza mierzy zaangażowanie użytkownika, druga gotowość rynkową produktu, a trzecia mierzy wyniki finansowe/rynkowe.
- Liczby i metryki wyraźnie koncentrują się na wartości i wydajności produktu. Pomaga to skoncentrować zespół programistów na tym, co ważne, na kryteriach sukcesu projektu: produkcie, który pasuje do rynku i może to zrobić w przyszłości.
- Z kolei stworzenie silnego zespołu skupionego na podstawowych kwestiach i celach rozwojowych jest potencjalnie silną motywacją do współpracy i pracy zespołowej.
- System zapewnia rzadki związek między badaniami i rozwojem (często dość „intuicyjny” proces) a wynikami rynku.
- Jeśli zajmujesz się tworzeniem produktów, używanie tych samych (lub zgodnych) wskaźników dla każdego procesu rozwoju umożliwia podobne porównania między produktami.

Podsumowanie rachunkowości innowacji

Rachunkowość innowacji to jedna z pięciu podstawowych zasad podejścia lean startup do biznesu. Zaprojektowana specjalnie z myślą o tym, że startup nie ma prawdziwej historii danych ani trakcji rynkowej, rachunkowość innowacji obejmuje wybór kluczowych wskaźników, które umożliwiają śledzenie i mierzenie tego, co naprawdę ma znaczenie: zaangażowanie użytkownika w produkt, testowanie założeń i aktualna wartość produktu. Korzyści obejmują stworzenie produktu lepiej dopasowanego do rynku i skupienie się na jednym punkcie dla wszystkich członków zespołu projektowego⁵.

Ćwiczenie: Stwórz tablicę rozdzielczą rachunkowości innowacji poziomu 1

1. Wymyśl kilka wstępnych wskaźników.

Zespoły mogą wybrać dowolne metryki, o ile są one proste i wykonalne. W tym momencie nie muszą nawet odnosić się do siebie. Pomysł polega na tym, aby zacząć od czegoś łatwego do opanowania, zacząć patrzeć na liczby z biegiem czasu i mieć plan.

Na przykład w tym tygodniu postaraj się dotrzeć do trzech klientów z kilkoma pytaniami, które wyjaśnią ich cele i Twoje potrzeby. W przyszłym tygodniu pięciu klientów, a w trzecim tygodniu siedmiu klientów, po czym możesz porównać te liczby w procentach, aby sprawdzić, czy się poprawiają, czy nie.

⁵ <https://www.boldare.com/blog/lean-startup-innovation-accounting/>

MODULE 9 How to evaluate innovations?

2. Jeśli utkniesz na metrykach, zadaj te cztery pytania, z których każde da początek zestawowi wskaźników, które mają na nie odpowiedzieć.

- Czy zrobiliśmy to, co powiedzieliśmy, że zamierzamy zrobić?
- Czy nasi ludzie pracują inaczej?
- Czy klienci (wewnętrzni lub zewnętrzni) rozpoznają i poprawiają?
- Czy jako firma odblokowujemy nowe źródła wzrostu?

Oto przykład pulpitu nawigacyjnego poziomu 1 przyglądającego się pierwszemu eksperymentowi przeprowadzonemu przez zespół budujący stoisko z lemoniadą i mający nadzieję na hiperwzrost dzięki wykorzystaniu dostaw dronów i składników premium:

LEVEL 1 DASHBOARD

HLS MVP 1: Street corner lemonade stand / tables and chairs

Milestones:								
	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	Week 7	Week 8
# Passersby	100	100	125	150	175	200	400	450
# Customers	0	0	5	20	35	45	60	75
Conversion rate	0%	0%	4%	13%	20%	23%	15%	17%
Price per lemonade	9	9	9	5	6.5	6.5	7	7
# Orders per customer	0	0	1	1	1	2	2	2

4. Użyj pulpitu nawigacyjnego, aby pociągnąć swój zespół do odpowiedzialności. Po prostu zadaj to pytanie: które wskaźniki poprawiają się z biegiem czasu?

Na przykład zespół, który próbuje udowodnić, że może naliczyć premię cenową za nowy produkt, może wykonać początkową wersję, w której nikt nie chce kupować, więc przychód na klienta wynosi 0 USD za pierwszy test. Kilka zmian produktu później, być może przychody wzrosły do 1 USD. To postęp, nawet jeśli celem jest ostatecznie 10 lub 100 USD.

Rachunkowość innowacji to nie tylko sposób na raportowanie przez poszczególne zespoły swoich postępów i komunikowanie się w kategoriach finansowych. Jest również niezwykle przydatny do obserwowania, jak projekty, portfele projektów, a nawet całe przedsiębiorstwa zmieniają się w czasie. I, co najważniejsze, daje możliwość podsumowania tych odmiennych inicjatyw przy użyciu wspólnego słownictwa i ram odpowiedzialności⁶.

Odwrócić się czy wytrwać w stanie obecnym?

Pivot to ustrukturyzowana korekta kursu zaprojektowana w celu przetestowania nowej hipotezy dotyczącej produktu i modelu biznesowego.

⁶ <https://www.ideou.com/blogs/inspiration/innovation-accounting-what-it-is-and-how-to-get-started>

MODULE 9 How to evaluate innovations?

Kiedy zaczynamy nowy produkt lub usługę, zakładamy (lub stawiamy hipotezę), że ten produkt i model biznesowy będą czymś, czym klienci będą zachwyceni i że firma może osiągnąć swoje cele, budując ten produkt. Ale nie zawsze tak jest.

Możemy przeprowadzić kilka eksperymentów i nigdy nie uzyskać wyników potwierdzających tę hipotezę. Na przykład wyobraźmy sobie, że próbujemy zyskownie pozyskiwać ruch poprzez Facebook, Twitter, Google Ads, blogowanie, sprzedaż bezpośrednią, wydarzenia itp., ale nadal nie możemy osiągnąć pożądaných rezultatów. Mamy do wyboru dwie opcje: zwrot lub wytrwałość.

1. Pivot to miejsce, w którym zmieniamy naszą starą hipotezę, aby stworzyć nową. Znajdujemy nowy Minimum Żywy Produkt i staramy się udowodnić, że ta nowa hipoteza jest prawdziwa.

2. Podejście wytrwałe polega na tym, że ciągle próbujemy udowodnić naszą starą (istniejącą) hipotezę. Projektujemy nowe eksperymenty lub ulepszymy stare i sprawdzamy, czy działają.

Decyzja o tym, czy obrócić się, czy wytrwać, jest decyzją osądu. Pamiętaj tylko, że czasami, jeśli Twoje dane pokazują, że model biznesowy nie jest skuteczny, nadszedł czas, aby przeprojektować niektóre elementy, zmienić model biznesowy i zacząć od nowa.

Rodzaje “Zwrotów” (Pivot)

Eric Ries, autor Lean Startup, sugeruje, że istnieje dziesięć typów zwrotów:

- **Oś powiększenia.** Ten punkt obrotu może być przydatny, gdy zauważysz, że jedna funkcja w Twoim produkcie zyskuje znacznie większą atrakcyjność i zainteresowanie niż inne funkcje w Twoim produkcie. Następnie możesz „przestawić się”, oferując nowy produkt, który oferuje tylko tę jedną funkcję. Oczywiście, robiąc to, możesz poświęcić więcej zasobów na doskonalenie tej jednej funkcji (i naprawdę upewniając się, że zadanie klienta do wykonania jest dobrze zaspokojone). Możesz także szybciej wejść na rynek i wydajniej budować MVP. Na przykład wyobraź sobie, że masz narzędzie do zarządzania projektami, które oferuje funkcję czatu grupowego, śledzenie błędów, zwinne zarządzanie tablicą i zarządzanie czasem. Skłonienie produktu do oferowania tylko specjalistycznego rozwiązania do zarządzania czasem może być bardziej skuteczne.
- **Oś oddalenia.** To jest powyższy obrót w odwrotnej kolejności. Rozszerzasz swój produkt o więcej funkcji. Teraz to, co uważano za cały produkt, staje się jedną (lub kilkoma) cechami większego produktu.
- **Przestaw segmentu klientów.** Twój produkt może okazać się popularny, ale nie w segmencie użytkowników, na który początkowo kierowałeś. Dlatego pozycjonowanie produktu może wymagać zmiany, a propozycja wartości, ceny i kanały będą musiały zostać zweryfikowane.
- **Klient potrzebuje zwrotu.** Życie jest zbyt krótkie, by budować produkty, których nikt nie chce. Wyobraź sobie, że korzystasz ze struktury Lean Startup, aby na wczesnym etapie zidentyfikować problem, który próbujesz rozwiązać za pomocą swojego produktu, nie jest zbyt ważny dla klientów. Następnie musisz głębiej zrozumieć pracę, którą próbują wykonać i znaleźć problem, za którego rozwiązanie są gotowi

MODULE 9 How to evaluate innovations?

zapłacić. Być może będziesz musiał skierować swój istniejący produkt na inną „pracę” klienta lub możesz potrzebować zupełnie nowego produktu.

- **Obrotowa platforma.** To mówi o zmianie z aplikacji na platformę lub odwrotnie. Przykładami platform są eBay, Airbnb, Uber, sklep z Androidem itp.
- **Oś architektury biznesowej.** Geoffrey Moore, autor książki Crossing the Chasm, mówi nam, że istnieją dwa rodzaje działalności: firmy o wysokiej marży, firmy o niskim wolumenie i firmy o niskiej marży, o dużym wolumenie. Nie możesz być obydwojema, ale czasami możesz przedstawiać się od jednego do drugiego.
- **Przegub przechwytywania wartości.** Ten zwrot odnosi się do zmian w sposobie zarabiania lub uzyskiwania przychodów. W ten sposób firma pozyskuje wartość, zazwyczaj obciążając klientów pieniędzmi. Zmiana sposobu zarabiania pieniędzy wpływa na produktową, biznesową, sprzedażową, marketingową i operacyjną stronę modelu biznesowego.
- **Silnik osi wzrostu.** Obecnie większość startupów korzysta z jednego z trzech głównych motorów wzrostu: wirusowego, lepkiego i płatnego wzrostu. Wzrost wirusa następuje wtedy, gdy obecni użytkownicy polecają innym użytkownikom. Płatny wzrost ma miejsce, gdy wydajesz pieniądze marketingowe na pozyskiwanie nowych klientów. Lepki wzrost ma miejsce wtedy, gdy uda Ci się zatrzymać większość użytkowników, a wskaźnik rezygnacji jest niski. Możesz przejść od jednego z tych motorów wzrostu do drugiego.
- **Uwaga:** wskaźnik churn produktu lub usługi procent subskrybentów, którzy przestali subskrybować w danym okresie.
- **Oś kanału.** Tutaj możesz zmienić sposób i miejsce sprzedaży swoich produktów i usług (w sklepach, online, przez partnerów, w aplikacji). Obroty kanałów często wymagają więc dostosowania wielu elementów modelu biznesowego.
- **Oś technologii.** Ten punkt zwrotny ma miejsce, gdy nowa technologia może zostać wykorzystana do osiągnięcia tego samego wyniku. Może to być korzystne, jeśli nowe rozwiązanie ma niższy koszt i/lub lepszą wydajność⁷.

Głównym mechanizmem podtrzymującym proces uczenia się jest pętla sprzężenia zwrotnego Build-Measure-Learn. Im szybciej zespół może przejść przez pętlę, tym szybciej może się uczyć i teoretycznie, tym szybciej może stworzyć zrównoważony biznes.

⁷ <https://marcabraham.com/2012/02/22/eric-ries-and-learning-how-to-pivot-or-persevere/>