

małe innowacje i DUŻE rezultaty

Jak myśleć systemowo, by tworzyć i utrzymać
przewagę konkurencyjną

Mini-przewodnik po Trzeciej Drodze Innowacji

Robert Lis



Sila małych pomysłów

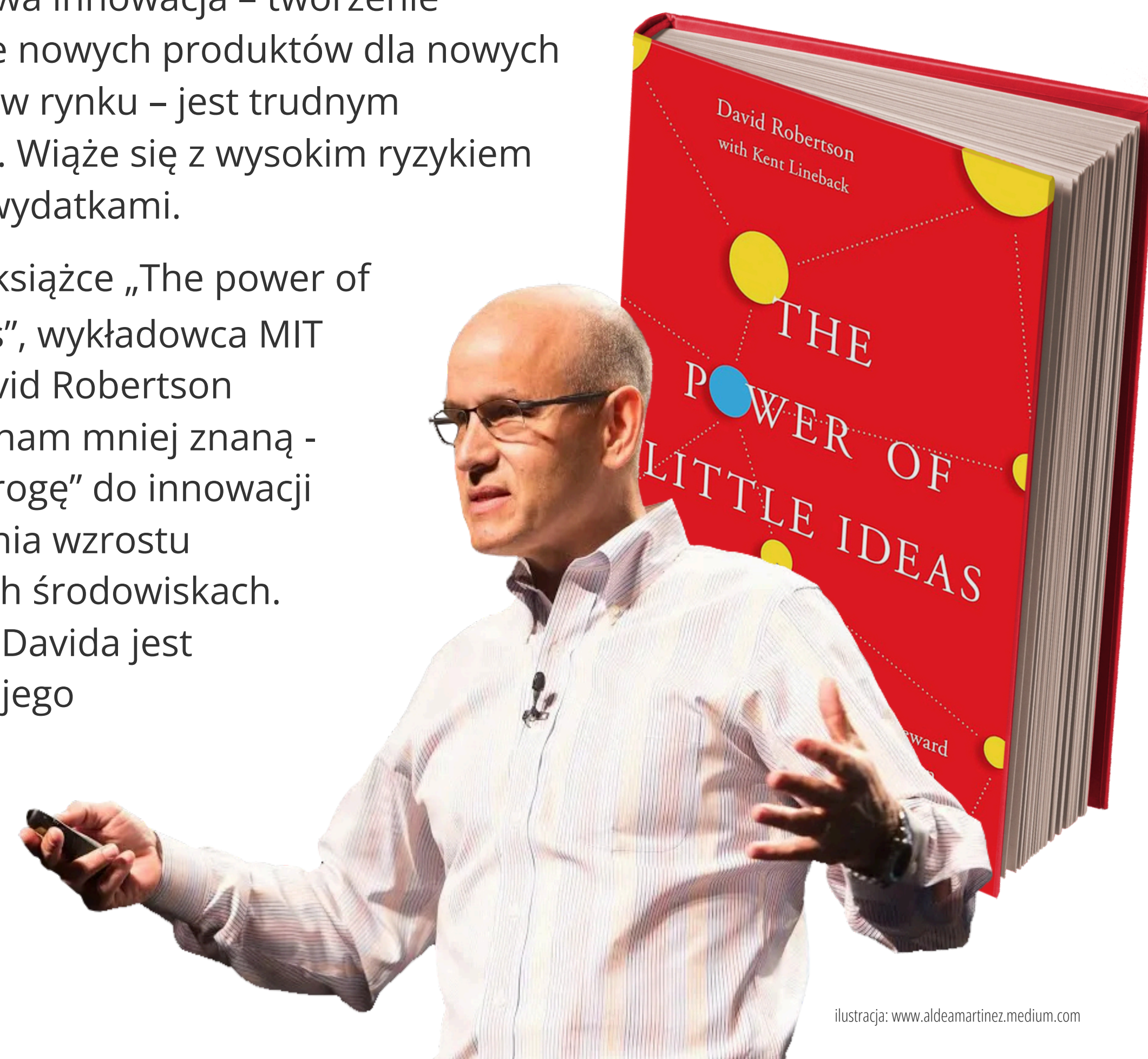
W zmiennym i wysoce konkurencyjnym otoczeniu, firmom oferującym uznane produkty lub usługi nadal grozi spadek sprzedaży. Sytuacja w której wzrost spowolnił lub ustabilizował się często uruchamia myślenie o zmianie. I o innowacjach.

W rozmowach o odwróceniu trendu pojawiają się dwa podejścia: zaangażować się w stopniowe ulepszanie w celu poprawy wyników; lub podążać za wezwaniem Claya Christensena do „radikalnej innowacji” i poszukiwać rozwiązań „poza schematami”.

Stopniowe ulepszanie istniejących produktów może pomóc w utrzymaniu obecnych klientów, ale jest mało prawdopodobne, że odkryje i przyciągnie nowych klientów, aby powstrzymać spadek – lub – być źródłem trwałego wzrostu. Z drugiej strony,

przełomowa innowacja – tworzenie radykalnie nowych produktów dla nowych segmentów rynku – jest trudnym zadaniem. Wiąże się z wysokim ryzykiem i dużymi wydatkami.

W swojej książce „The power of little ideas”, wykładowca MIT Sloan, David Robertson pokazuje nam mniej znaną - „trzecią drogę” do innowacji i utrzymania wzrostu w trudnych środowiskach. Podejście Davida jest wynikiem jego



dziesięcioletnich badań nad firmami takimi jak LEGO, Apple, Disney, CarMax, Gatorade, Guinness, GoPro i Victoria's Secret, które z powodzeniem wykorzystały innowacje do zdobycia udziału w rynku.

David Robertson nazywa ją Trzecią Drogą Innowacji, w odróżnieniu od dwóch powyższych. Inna nazwa to innowacja metodą Lego – ponieważ to za pomocą ekosystemu (małych) innowacji Lego wyszło z największego kryzysu w dziejach firmy.

*W obliczu katastrofalnego spadku sprzedaży w latach 90-tych (min. z powodu wprowadzenia na rynek pierwszych konsol do gier), Lego początkowo próbowało przełomowych innowacji. Inicjatywa „reinvent the future of play” obejmowała wprowadzenie zupełnie nowych linii produktowych, dalekich od „podstawowego klocka”. Były to min. zabawki elektroniczne dla niemowląt, uproszczona wersja serii Technic, figurki bohaterów akcji. Wtedy Lego wprowadziło po raz pierwszy w swojej historii produkty licencyjne – Star Wars i Harry Potter – które stały się hitem sprzedażowym, ale szybko okazało się, że sprzedaż jest silnie powiązana z cyklem promocyjnym kolejnych filmów. Trwały sukces nie nadszedł, **dopóki Lego nie uświadomiło sobie roli swojej „perły w koronie” (ang. crown jewel), jaką były klocki, i nie zaczęło wprowadzać innowacji wokół klocków („around the box”) za pomocą książek, filmów, gier i wydarzeń, które dopełniały doświadczenie z zabawy klockami.***



Trzy* podejścia do innowacji: porównanie

Innowacja przyrostowa, tradycyjny rozwój produktu

(incremental innovation)

To stopniowe ulepszanie istniejących produktów, procesów i usług. Jest relatywnie tania i bezpieczna, ale często nie wystarcza, by wyróżnić się na rynku i utrzymać stałą przewagę.

Przykład: aktualizacje systemu operacyjnego, nowa wersja modelu telefonu czy samochodu.

Innowacja radykalna, przełomowa,

(disruptive innovation) To podejście

wysokiego ryzyka, które burzy istniejące modele biznesowe. Często przywoływane są firmy takie jak Uber, Airbnb, Tesla czy Netflix (najciekawszy przykład, ponieważ Netflix zanim stał się platformą streamingową, był wysyłkową wypożyczalnią kaset wideo/płyt DVD, dlatego ta transformacja może być uznana za spektakularną).

Problem? Innowacje radykalne bywają oderwane od potrzeb aktualnych klientów, są obciążone dużym ryzykiem.

Innowacja systemowa

„Koncentruje się nie na produkcie, ale na otaczającym go systemie wartości – usługach, doświadczeniach klienta.

” **Świetny produkt to dopiero początek. Prawdziwa wartość powstaje wtedy, gdy firma zrozumie, jak pomóc klientom wyciągnąć z produktu jak najwięcej** ”
David Robertson, autor „The power of little ideas”

* zaktualizowana matryca Ansoffa z 1957 roku wyróżnia 5 głównych kierunków innowacji, wspomina netry, oraz strategię niebieskiego oceanu, „lean startup”. Niemniej innowacje przyrostowe, radykalne i systemowe są relatywnie najpopularniejsze i na nich się skupię.

Założenia Trzeciej Drogi Innowacji

Trzecia Droga to projektowanie, rozwój i wdrożenie:

- ❖ Ekosystemu różnorodnych, uzupełniających się innowacji wokół kluczowego produktu lub usługi
- ❖ Które wszystkie działają razem, aby realizować jedną obietnicę biznesową
- ❖ Ten ekosystem jest zarządzany centralnie
- ❖ Koncentruje się na klientach i tym co robią z produktem, a nie na konkurencji

Istota i korzyści innowacji systemowej polegają na:

Skupieniu się na małych, stopniowych ulepszeniach:

Zamiast dążyć do rewolucyjnych innowacji, Trzecia Droga kładzie nacisk na ciągłe udoskonalanie istniejących produktów, usług i procesów. Te małe zmiany, akumulując się w czasie, mogą prowadzić do znaczących korzyści

Wykorzystaniu istniejących zasobów i kompetencji:

Koncepcja Trzeciej Drogi zachęca do wykorzystania tego, co firma już posiada, zamiast inwestować w kosztowne i ryzykowne nowe technologie

Współpracy i otwartości na pomysły z zewnątrz:

Innowacje często powstają w wyniku współpracy z klientami, dostawcami i innymi partnerami. Otwartość na zewnętrzne pomysły pozwala na identyfikację nowych możliwości i lepsze dopasowanie oferty do potrzeb rynku.

Zmniejszeniu ryzyka i kosztów innowacji:

Inwestowanie w małe, stopniowe ulepszenia jest zazwyczaj mniej ryzykowne i kosztowne niż dążenie do przełomowych innowacji.

Budowaniu kultury innowacji:

Trzecia Droga promuje kulturę, w której każdy pracownik jest zachęcany do zgłaszania pomysłów i inicjatyw. To pozwala na wykorzystanie potencjału całej organizacji i tworzenie innowacji na każdym poziomie.

Przykłady zastosowania Trzeciej Drogi Innowacji:

Sherwin-Williams – producent farb, który nie konkutował jakością produktu, ale usługami dla malarzy: dostawą, szkoleniami, finansowaniem, wsparciem technicznym.

Traktory i maszyny rolnicze **John Deere** stały się już standardowym produktem. Dziś są elementami większego ekosystemu zarządzania gospodarstwem, który firma nazywa Rolnictwem Precyzyjnym.

Hilti Fleet Management – jedna miesięczna opłata zamiast kosztów serwisu, napraw i wymiany sprzętu na nowsze modele.

CarMax – sieciowy sprzedawca samochodów używanych, który całkowicie przebudował proces obsługi klienta i sprzedaży, tym samym, doświadczenie zakupu używanego samochodu.

Sprzęt górniczy **Epiroc** stał się już produktem standardowym. Jednak firma oferuje system MINERP, który pomaga operatorom kopalń maksymalnie wykorzystać kosztowne maszyny. Zarówno w tym przypadku, jak i w przypadku John Deere, podstawowy produkt stał się dziś tylko elementem większego systemu.

GoPro w latach 2007 – 2010, producent kamer, który nie konkutował parametrami kamer, ale uniwersalnością systemu mocowań, dodatków i aplikacji do łatwej publikacji nagrań

Podsumowanie

Trzecia Droga Innowacji nie jest ani najtańsza, ani najszybsza — ale może być **najbardziej trwała i odporna**. Tam, gdzie proste ulepszenia już nie wystarczają, a ryzykowna rewolucja jest zbyt kosztowna, Trzecia Droga pozwala budować długofalową wartość poprzez głębokie zrozumienie klientów i tworzenie wokół nich ekosystemu wsparcia.

Jak wdrożyć Trzecią Drogę Innowacji?

Cztery kroki do wdrożenia Trzeciej Drogi wg. Davida Robertsona:

1. Zidentyfikuj swój kluczowy produkt:

Wybierz produkt lub usługę, który jest podstawą Twojej działalności, stabilny i ważny dla Twoich klientów.

”

*Nie chodzi o to, by mieć lepszy produkt od konkurencji.
Chodzi o to, by stać się większą częścią życia Twojego klienta.*

David Robertson”

2. Zdefiniuj obietnicę swojej firmy:

Jasno sformułuj, co Twoi klienci próbują osiągnąć, gdy "zatrudniają" Twój kluczowy produkt lub usługę. Chodzi o zrozumienie fundamentalnego problemu, który dla nich rozwiązujesz. Tu min. zastosowanie znajduje koncepcja „The jobs to be done” Jim’a Kalabacha.

*Czego klient potrzebuje, ale nie dostaje od Ciebie, ani konkurencji?
Mapuj życie klienta wokół produktu, zrozum pełen kontekst jego celów, działań i ograniczeń.*

3. **Twórz innowacje wokół swojego kluczowego produktu:**

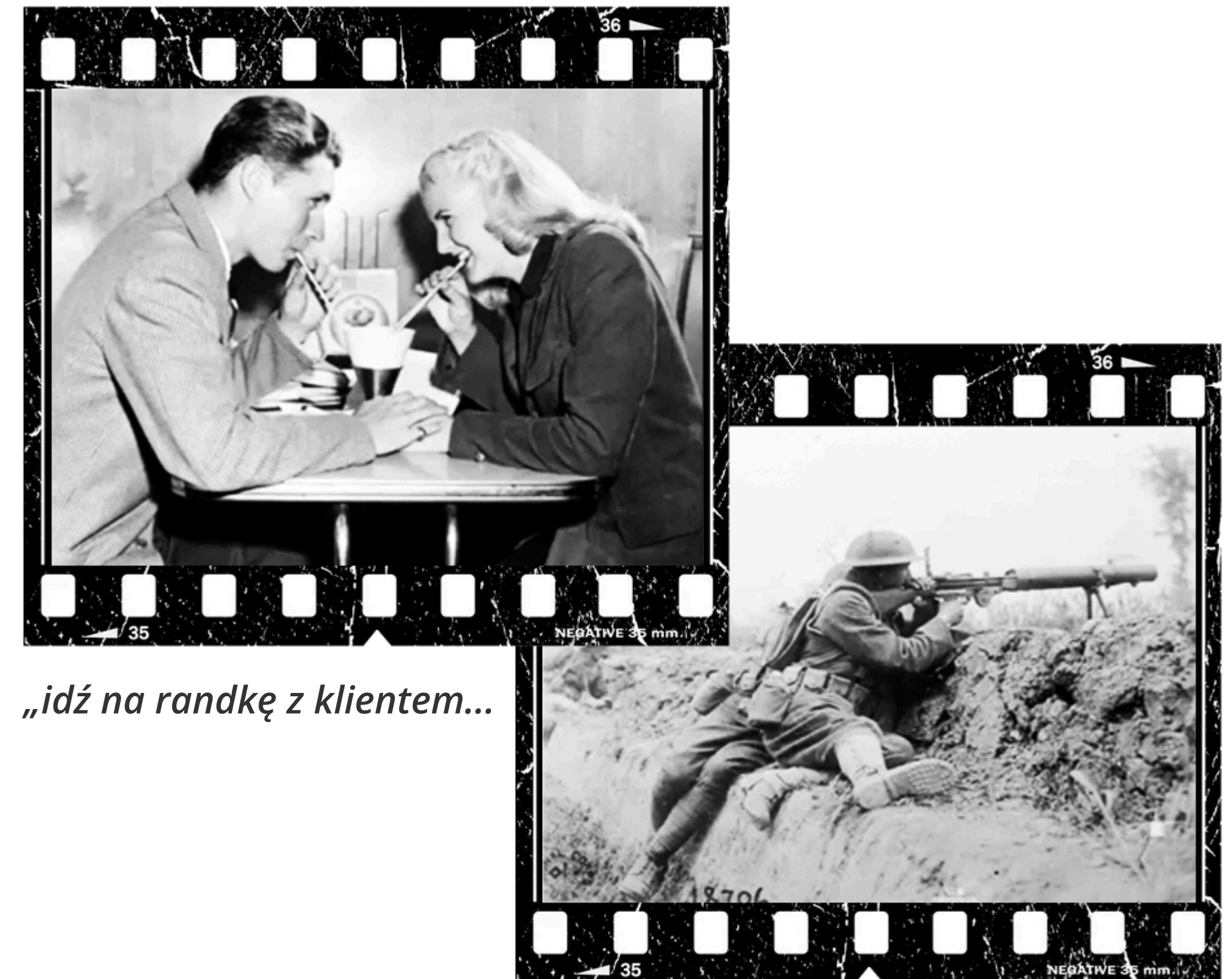
To jest sedno Trzeciej Drogi. Polega na opracowaniu rodziny komplementarnych innowacji – nowych funkcji, usług lub ulepszeń – które współpracują z kluczowym produktem, aby uczynić go bardziej atrakcyjnym i konkurencyjnym oraz spełnić obietnicę firmy.

rozwiązań.

4. **Wprowadź innowacje w życie:**

Ten krok obejmuje określenie, kto będzie odpowiedzialny za każdą z komplementarnych innowacji oraz jak te różnorodne wysiłki będą zarządzane i koordynowane, aby dostarczyć klientowi spójną i wartościową ofertę.

realnych potrzeb.



„idź na randkę z klientem...

...zamiast walczyć z konkurencją”

***Wdrażanie Trzeciej Drogi Innowacji w swojej organizacji
możesz ułatwić i przenieść na wyższy poziom sięgając po
metodologię Lego® Serious Play®***

Pomogę Tobie i Twojemu zespołowi w tym procesie!

Metoda LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) jest techniką ułatwiającą myślenie, komunikację i rozwiązywanie problemów dla organizacji, zespołów i indywidualnych osób. Opiera się na szeroko zakrojonych badaniach z dziedziny biznesu, rozwoju organizacji, psychologii i uczenia się, a jej podstawą jest koncepcja „myślenia rękami”. Dlaczego budować zamiast po prostu rozmawiać? Budowanie ułatwia nam wizualizację i myślenie przestrzenne: twórczy, refleksyjny proces tworzenia czegoś skłania nasz mózg do pracy w inny sposób, pobudza kreatywność i może odblokować nowe perspektywy.

Więcej o LSP przeczytasz tu: www.robertlis.pl/o-metodzie,
oraz www.lego.com/pl-pl/themes/serious-play/about

Połączenie tych dwóch metod pomaga firmom identyfikować i co najważniejsze, wdrażać innowacje. Celem warsztatu jest pomoc w wyborze kluczowego produktu, eksploracja i wybór

obietnicy biznesowej oraz generowanie pomysłów na innowacje, które spełnią obietnicę.

Taki warsztat (offline!) trwa ok. 6 godzin, idealnie sprawdzi się w grupie 6-8 osób (rekomendowana maksymalna wielkość grupy to 12 osób). Mogę go zrealizować w języku polskim lub angielskim

Napisz do mnie robert@robertlis.pl

lub zadzwoń +48 734 410 612.

Porozmawiamy o Twoim problemie i zastanowimy się czy Trzecia Droga Innowacji jest odpowiedzią na wyzwania Twojej organizacji.



O mnie



Jestem facilitorem metodologii Lego® Serious Play®, certyfikowanym u Roberta Rasmussena, architekta tej metodologii (Rasmussen Consulting / The ssociation of Mater Trainers in The Lego Serious Play Methodology). Jako pierwszy w Polsce (i jak dotąd jedyny) mam certyfikat z aplikacji Trzeciej Drogi Innowacji z wykorzystaniem Lego Serious Play. W warsztatach wykorzystuję zestawy Lego opracowane specjalnie na potrzeby metodologii LSP.

W 2021 ukończyłem altMBA, założony przez Setha Godina program skoncentrowany na wspieraniu ludzi w procesach zmiany, podejmowaniu decyzji i świadomym przywództwie.

Jestem praktykiem, z ponad 15 letnim doświadczeniem w marketingu i sprzedaży B2B w dużym przemyśle. W ciągu ostatnich 10 lat zrealizowałem ponad różnych 100 warsztatów dla klientów firm w których pracowałem. Wdrożyłem z sukcesem autorski koncept spotkań (warsztatów) w konwencji mastermind, które były przestrzenią dla działu handlowego do pogłębiania relacji z klientami. Zbudowałem marki osobiste key accountów i rozwinąłem wysoce spersonalizowany account based marketing.

