

CZY WIESZ, ŻE INNOWACJĄ MOŻNA ZARZĄDZAĆ?

BEZPARDONOWY

**INN
OWA
TOR**

**MACIEJ CIEŚLAK
DANUTA SOWIŃSKA**

Maciej Cieślak | Danuta Sowińska

Bez pardonowy innowator

Gdańsk 2018

© Copyright by Maciej Cieślak, Danuta Sowińska

AUTOR:

Maciej Cieślak, Danuta Sowińska

TYTUŁ:

Bezparadonowy innowator

WYDANIE PIERWSZE:

ISBN 978-83-66100-02-2

PROJEKT OKŁADKI:

Bartosz Domski, Mateusz Pieniążek

KOREKTA:

Daria Dunajska

ŁAMANIE - DRUK - OPRAWA

NASZA DRUKARNIA

Justyna Adamiec

506 792 965

biuro@naszadrukarnia.eu

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

Książka, ani żaden jej fragment, nie może być kopiowana, w jakikolwiek inny sposób reprodukowana, powielana, ani odczytywana w środkach publicznego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy. W sprawie zezwoleń na przedruk należy zwrócić się do Instytutu Rozwoju Innowacji.

Spis treści

Przedmowa.....	7
Wstęp	17
Rozdział 1.....	23
Sześć obszarów innowacji.....	25
Co to jest innowacja?.....	27
Twórcza destrukcja JOSEPHA SCHUMPETERA.....	29
Innowacja = ryzyko.....	30
Tiger szokuje	32
Barobot miesza.....	37
Era KICKSTARTERA.....	39
A miało być tak pięknie... ..	42
Co robi Barobot?	43
Hardware is hard	44
Podsumowanie	47
Rozdział 2	49
Indywidualny obszar innowacji	51
Percepcja.....	53
Selektywna percepcja	57
Informacyjny dysonans	59
Stereotypowe myślenie	62
Rozwiązania. Definiuj właściwy problem	66
Rozwiązania. Buduj bazę źródeł informacji.....	67

Rozwiązania. Nie idź za pierwszym rozwiązaniem	70
Od jedynej słusznej odpowiedzi lepsze są dwie odpowiedzi	72
Kiedy poszukiwanie rozwiązania nie jest rozwiązaniem	73
Wzbogać swoją perspektywę	76
Podsumowanie	77
Rozdział 3	79
Przetwarzanie informacji zwane potocznie myśleniem	81
Myślenie miękkie a myślenie twarde	83
Problemy z myśleniem.....	85
Niewłaściwe ramowanie problemu	86
Po co ramujemy problemy?.....	91
Korzystanie z niewłaściwej strategii rozwiązywania problemów	93
Wizualizacja.....	94
Kreatywne zapamiętywanie	95
Myślenie metaforyczne	97
Myślenie metaforyczne a rozwiązywanie problemów	100
Myślenie kreatywne	103
Kreatywność a humor.....	106
Myślenie analityczne a myślenie kreatywne.....	110
Myślenie dywergencyjne - myślenie szerokie.....	111
Pytania rozwijające twórcze myślenie	114
Myślenie konwergencyjne - wąskie.....	116
Kreatywność w pracy.....	118
Krytyka zabija kreatywność.....	122
Odyseja umysłu	124
Uczenie oparte na wglądzie	127
Mapa myśli.....	130
Mapa powiązań.....	133
Podsumowanie	136

Rozdział 4	141
Kreatywna ekspresja.....	143
Wyrażanie idei	145
Alfabet wizualny.....	148
Skąd wiedzieć co rysować	149
Podejście głowy.....	151
Podejście serca.....	152
Podejście ręki	154
Problemy z komunikacją.....	156
Podsumowanie	158
Rozdział 5	159
Postawa	161
Stres a stres	162
Stres a kreatywność	165
Stres a wypalenie zawodowe	166
Rola świadomego lidera	169
Wartości	171
Intuicja	172
Pewność siebie.....	173
Porażka	176
Dobra porażka.....	177
Wewnętrzny krytyk.....	179
Podsumowanie	184
Podziękowania	187
O autorach	189
Przypisy.....	191
Bibliografia.....	195
Źródła internetowe.....	197
Spis ilustracji	200

Książkę dedykujemy:

Maciej: Mojemu tacie

Danuta: Mojej babci

PRZEDMOWA

INNOWACJA = KREATYWNOŚĆ

Innowacja to wartość dodana do pomysłu, do działania ludzkiego, która sprawia, że możemy spojrzeć dalej, niż widzimy (ang. to go beyond). Najlepszymi innowatorami w sferze idei myśli są pisarze science fiction. Dzięki temu, że zakładają płaszczyznę fikcji mają odwagę spojrzeć dalej poza realność, poza rzeczywistość. My, żyjąc w świecie paradygmatu realistycznego (dziedzictwo Kartezjusza), jesteśmy bardzo pragmatyczni, idealistyczni, a z drugiej strony fantasmagoryczni. Nie pozwalamy sobie na kreatywność (nie kreatywność). Dziś wydaje się, że każdy powinien być kreatywny.

Schodząc z poziomu idei na poziom codzienności, współcześnie, praktycznie w każdej pracy, oczekuje się od pracownika kreatywności. Czy dzisiejszy pracodawca, ale i dzisiejszy pracownik wiedzą na czym ta kreatywność polega?

Kreatywność jest wstępem do innowacji. Te dwie rzeczy są ze sobą sprzężone, ale nie zawsze są równorzędne. Czasami jest tak, że nie potrzeba więcej kreatywności, ale umiejętności łączenia elementów, które już są. To może prowadzić do innowacyjności. Innowacyjność jest trudna, bo trudno mierzalna. Jak przewidzieć coś, czego nie ma? Jak zaufać, że to, co może powstać, będzie czymś nowym? To jest kredyt zaufania dla mózgu. Wyobrażacie sobie kształcenie innowacyjności, gdy nie wiecie co powstanie? Życie i funkcjonowanie z tą niewiedzą jest trudne dla wykładowcy, nauczyciela, studenta, bo my żyjemy w świecie mierzalności. Testy mierzalne nie sprawdzą innowacyjności, kreatywność może tak. Nie każda kreatywna osoba będzie innowatorem. Na innowację składa się dużo więcej elementów. Kreatywność to jest przedszkole, w porównaniu do innowacyjności.

Nie każdy umysł jest innowacyjny. Biorąc pod uwagę klasyfikację Gallupa mamy różne rodzaje talentów. Innowacyjność jest jednym z nich. Nie wszystkie zawody muszą być innowacyjne. W niektórych branżach, stanowiskach, działaniach prowadzących do innowacyjności trzeba mieć zaufanie do powtarzalności, do procedur, do metodologii. Tutaj wchodzimy na grząski teren. Jaką metodologię zastosować do kształcenia innowacyjności? Żeby stworzyć umysł innowacyjny, wykreować z tego potencjału realność, trzeba działać w sposób zorganizowany. Jak to zrobić?

INNOWACJA = RYZYKO

Musimy się zgodzić na niewiadomą, a to jest ciężkie w dzisiejszym postracjonalnym świecie, kiedy istnieją dwa paradygmaty: „hura optymizmu” i „bądźmy kreatywni”. Pierwszy nie prowadzi do innowacyjności, a raczej do chaosu. Drugi, kartezjański, gdzie mierzymy efekty od-do. Współczesny świat pokazuje, że ani jedno ani drugie podejście, zarówno w życiu zawodowym, codziennym, czy w edukacji, nie jest dobre. Połączenie ich wcale nie oznacza innowacyjności. De facto innowacyjność jest nową jakością i takim stanem umysłu, działania, w którym horyzont myśli otwiera się na to, co nieznanne i ma odwagę próbowania, mając świadomość, że może ponieść porażkę.

Zgadzam się z autorami, że innowacja równa się ryzyko, bo każdy innowator, wynalazca ponosił wiele niepowodzeń. Paradoksalnie wiek XX był bardziej przyjazny dla innowatorów, bo było więcej potrzeb społecznych, na przykład żarówka, czy samochód. Edison, Ford byli innowatorami, którzy zmagali się z konkretnymi wyzwaniami, konkretnymi potrzebami. Był w tym owszem przypadek, trochę ezoteryki, niektórym formuły się przyśniły.

INNOWACJA =
WYZWANIE + NIECHĘĆ INNOWATORA + NIECHĘĆ SPOŁECZNA

Każdy innowator funkcjonuje w przestrzeni społecznej przekraczając ją i musi się spotkać z niechęcią. Dlatego, że społeczeństwo, jak każdy dyskurs, nastawione jest na status quo, na trwanie stałych procedur. Każde społeczeństwo zorientowane jest na chęć przetrwania - to jest znane prawidło.

Kiedy następuje rewolucja? Chińczycy mają dobre powiedzenie: *Kiedy można się przeciwstawić cesarzowi? Otóż wtedy, kiedy cesarz traci mandat nieba.* To jest wielka mądrość Chińczyków, która mówi, że rewolucje są możliwe. W którym momencie cesarz traci mandat nieba? Wtedy, kiedy odpowiedzi w tym świecie już nie obowiązują, kiedy nie są wystarczające. Innymi słowy, kiedy narasta pytanie: „Dlaczego, jak, po co, co dalej?”. Dzisiaj żyjemy w takim świecie.

Mądrość ludowa kryje w sobie wiele skarbów, które odzwierciedlają innowacje: „Potrzeba matką wynalazku”. Wynalezienie żarówki sprawiło wydłużenie czasu pracy i zmiany jej warunków. W dzisiejszym świecie konsumpcyjnym, gdzie ludziom zabiera się niewygodę, dyskomfort już na samym wstępie trudno jest wykształcić innowacyjność. Innowacyjność bierze się z braku. Do kształcenia innowacji musi wystąpić element dyskomfortu, bez tego nie ma zabawy, nie ma szans na innowacyjność.

Nie każdego człowieka można innowacyjności nauczyć. Każdy, kto przeczyta tę książkę o zarządzaniu innowacją, wyniesie dla siebie nową jakość. Nie każdy będzie genialnym wynalazcą i też nie o to chodzi, ale nie w każdym zawodzie jest to potrzebne. Natomiast każdy nauczy się tego, że może patrzeć trochę dalej, niż wszyscy inni.

INNOWACYJNOŚĆ = ODWAGA

Kolejnym elementem, bardzo potrzebnym przy innowacyjności, jest odwaga. Jest ona nieodzowna do przeciwstawienia się społeczeństwu, utartym schematom, myślenia inaczej.

Co to znaczy myśleć inaczej? Dzisiaj dzieci są uczone „pod klucz”. Największy potencjał, jeżeli nie do innowacyjności, to do kreatywności, mają najbardziej inteligentni i to oni często wypadają bardzo źle. Pojawia się rozpacz w ich oczach: Dlaczego mam odpowiadać według klucza? Dlaczego nikt mi nie pozwoli rozwinąć skrzydeł?

Niektórzy ludzie są świetni i dobrze jest zbadać kto ma jaki talent. Czy ktoś jest dobrym naśladowcą i rzeczywiście powinien opanować perfekcyjnie klucz – takie zawody także są potrzebne. Do pewnego momentu samodzielność jest potrzebna, ale de facto trzeba mieć zaufanie do procedur, do systemu operacyjnego, mieć bardzo dużo samodzielności i powtarzalności. Niniejsza książka ma bardzo dobrą metodologię uczenia, ale chodzi o to, aby każdy odnalazł swój własny klucz – jednostka, albo zespół, bo do innowacji możemy podchodzić również zespołowo.

Innowacyjność to taka skrzynka, do której klucz trzeba zrobić, albo go dorobić – i musimy zrobić to sami. Tylko, aby nie była to puszką Pandory. Ludzie przede wszystkim boją się nowego stylu myślenia. Obawiają się klasyczni nauczyciele, rodzice, społeczeństwo, bo ten strach jest wpisany w paradygmat społeczny. Zmiana jednego elementu oznacza zmianę całego układu. Nic dziwnego, że będą to eliminować. Puszka Pandory to nie były tylko złe rzeczy. Można powiedzieć, że one były właśnie tym nowym spojrzeniem.

Kolejnym przykładem jest jaskinia platońska. Grupa ludzi siedzi w jaskini, za nimi płonie ognisko, u góry chodzą ludzie w prawdziwym świetle, a ci biedacy widzą tylko cienie poruszające się na ścianie. Tak Platon porównywał nasz świat i tak można porównywać społeczeństwo do tych ludzi w jaskini.

W dzisiejszym świecie innowatorem jest taki filozof platoński. Dlaczego wychodząc z jaskini w kierunku prawdziwego świata nie jest mu dobrze? Światło go oślepia, oczy bolą od tej prawdziwości. Dostrzega rzeczy autentyczne, nie widzi złudzeń. Wie, że można inaczej, ale jeszcze nie wie jak! Musi chodzić z przepaską na oczy. Jest nią uniwersytet, dobra szkoła, kurs, ta książka. Ta przepaska powinna nauczyć dawnej filozofii, bo ci filozofowie byli innowatorami. Dzisiaj to są umysły innowacyjne, nazwijmy ich genialnymi informatykami, myślicielami. Po tym kursie prawdziwego myślenia wraca do jaskini i ludzie go nie chcą, bo on zaczyna im mówić prawdę o tym, że cienie są iluzją. Przewaga tłumu sprawia, że taki jeden innowacyjny umysł drugi raz dostaje w kość. Pierwszy raz u góry, z powodu bólu, jaki sprawia oświecenie. Drugi raz z powodu odrzucenia społecznego. Zaczyna więc mieć wątpliwości.

Prawdą jest, że los innowatora jest podły. Dlatego trzeba mieć w sobie odwagę i zgodzić się na bunt. Jeżeli innowator szuka nowych rozwiązań, to czeka go długie, pełne pytań życie. Siedzimy w naszym życiu, w jaskiniach i jak z jednej wyjdziemy, to wpadamy w drugą. Platon to innowator społeczny, bo stworzył koncepcję państwa. W teorii wszystko jest fajne. Pytanie pojawia się w praktyce: jaki przyjąć klucz? Nie każda innowacja jest dostosowana do społeczeństwa. Czasami innowator robi za duże kroki, czasami musi minąć sto lat albo więcej, aby coś zostało uznane jako wartość przez społeczeństwo. Czy innowacja musi mieć ramy? Można to porównać z wyjęciem dziecka po raz pierwszy z inkubatora, w którym jest bezpieczne. Wyjście wiąże się z wieloma zagrożeniami (bakterie, wirusy). W przypadku innowatora jest to ciągle zagrożenie byciem niezrozumiałym i przez to odrzuconym, skazanym na konflikt pomiędzy swoją wizją rzeczywistości, a jej odbiorem. Czy nie jest to konieczne, aby stać się prawdziwym innowatorem? Wiedza teoretyczna i poczucie własnej misji, to jest połowa sukcesu, drugą połową jest obrona tego w sobie i dalsze działanie.

INNOWACJA = BÓL, CIERPIENIE I BLIZNY

Innowacja to określona liczba cierpień i blizn – uda Ci się tylko wtedy, kiedy będziesz miał odpowiednią ich ilość na szlachetnej części ciała. Zaczyna się na pewno od zabawy z kreatywnością, potem musi pojawić się coś, co jest dużym wyzwaniem. Wobec tego wyzwania musi się pojawić opór. To już jest pierwszy ból, ta pierwsza blizna. Jeżeli ją przekroczymy, to należy pozwolić temu rozwijać się bardzo swobodnie. Większość firm w Polsce i ludzi, którzy zajmują się innowacyjnością, rozkłada ręce, albo udaje, że wie jak tworzyć innowatorów. Ci ludzie, którzy przewyżczą opór przetrwają. Ci ludzie, którzy będą mieli otwarte umysły zostaną docenieni. W Polsce mało jest innowatorów i innowacyjności.

POPKULTURA = SKOPIOWANIE WZORCA

Nasze kształcenie, popkultura jest oparta na odwzorowaniu, na przykład kultura telewizyjna jest kulturą formatów. Twórca dostaje scenariusz, koncept i właściwie musi działać zgodnie z nim, a najbardziej doceniani są ci, którzy są najwierniejsi temu odwzorowaniu.

Gdzie innowacyjność? Jeżeli my wychowujemy społeczeństwo do tego, aby lubiło odwzorowania, to zgadzam się z tym, co napisali autorzy w książce, że dzięki takiemu zachowaniu mózg chodzi na skróty. Wybiera ważniejsze informacje stosując zasadę świetnie przedstawioną w dialogu Maklakiewicza z filmu Rejs: *Proszę pana, ja jestem umysł ścisły. Mnie się podobają melodie, które już raz słyszałem*. Znowu musi być jakiś ból społeczny, żeby była potrzeba innowacji. Godzimy się na pewną dozę dyskomfortu i żyjemy z nią. Społeczeństwo jest teraz bardzo konsumpcyjne, a konsumpcja zabija kreatywność i sprawia, że jesteśmy jak oswojone drapieżniki. Dostajemy wszystko zanim będziemy głodni.

INNOWACJA = KONSUMPCJA

Innowacja jest przekroczeniem konsumpcji. Początkowo jest trudna w użyciu, a w momencie wdrożenia niewiele osób potrafi ją używać. Takie jest prawo każdego wynalazku i to jest niezmiennie. Najpierw pojawia się etap konceptu, potem następuje etap wdrażania, gdy jest on jeszcze dosyć zawodny, jednak pojawia się już grupa ludzi chętnych do jego wykorzystania i stosowania. To jest właśnie innowacyjność – zgoda na pewien poziom niewygody.

Pierwsze komputery i pierwsze samochody były bardzo zawodne. Natomiast istniała grupa zapaleńców, która chciała ich używać. Dochodzimy do tego, że nie tylko musimy kształcić umysły innowacyjne, ale kształcić ludzi gotowych i chętnych do próbowania. Innowacja społeczna to segregacja śmieci. Jednak zanim się tego nauczymy sprawia to nam dużo kłopotów. A stworzenie nowoczesnego wysypiska śmieci, które jest ekologiczne, biodegradowalne jest innowacją społeczną. Jeżeli my jako społeczeństwo nie będziemy na to gotowi, to będziemy takie koncepty ignorować. Innowacyjność nie polega tylko na tworzeniu nowych technologii, ale także na tworzeniu nowych wartości, nowych koncepcji społecznych. Czyli taka organika, multizadaniowość, multimożliwości, zgoda na uczenie się nowych rzeczy.

INNOWACJA = ZGODA NA UCZENIE SIĘ

Gościwie polecam lekturę.

Dr Michalina Rutka pracuje w Instytucie Filozofii, Socjologii i Dziennikarstwa Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Gdańskiego, w zakładzie Teorii, Historii i Języka Mediów. Jest badaczką mediów społecznościowych z silnym zapleczem analitycznym. Łączy akademickie doświadczenie z orientacją biznesową, by przewodzić innowacyjnym projektom.

WSTĘP

Na początku chciałbym wszystkim pogratulować. Żyjemy bowiem w niezwykłych czasach, które nie mają precedensu w całej historii ludzkości. Mam na myśli rozwój nauki i towarzyszące temu przejście do ery informacji. Poprzednim stuleciem rządziła industrializacja, czyli proces postrzegania człowieka jako zasobu zwiększającego zdolności produkcyjne. Dzisiejszym światem rządzi informacja. Dzięki temu rozwój jest sprzężony z niezwykłymi osiągnięciami w kwestii badania zdolności poznawczych człowieka. Innymi słowy, mamy ogromny skok jakościowy wywołany przez zupełnie odmienny model życia społecznego oraz gospodarczego, ale również narzędzia poznawcze, aby to wykorzystać. Co zatem robimy nie tak? Wiele organizacji skupia ogromne ilości środków oraz zasobów, starając się wprowadzić na rynek coś zupełnie nowego - świętego Graala rozwoju - innowację.

Mamy samochody, lekarstwa, kosmetyki, usługi, telefony, telewizory i masę innych rzeczy, które w zamyśle twórców są innowacyjne, a zatem godne uwagi.

Z jednej strony: skoro dosłownie roi się od innowacji w naszym życiu, to dlaczego tylko nielicznym udaje się wprowadzić coś, co zasługuje na miano innowacji? Powód jest prosty. Od mieszania łyżką herbaty, ta nie stanie się słodsza. Trzeba dodać cukru. Tak samo jest z innowacją. Poprzez nadanie towarowi nazwy „innowacyjny”, nie robi się on innowacyjny. Z drugiej strony: powstaje masa książek na temat kreatywności oraz innowacyjności. Cieszy mnie to osobiście, bo to znaczy, że temat nurtuje umysły wie-

lu ludzi. Są to jednak zagadnienia niezwykle skomplikowane, pełne wykresów, wycień i wiedzy z dziedziny psychologii rozwoju. Inaczej mówiąc, nie zostały stworzone dla zapracowanego menedżera. Co więcej, jak w przypadku wielu dziedzin wiedzy, możemy mówić o różnych szkołach, nurtach, prądach, które dodatkowo zaciemniają i tak już złożoną sytuację.

Istnieje jeszcze jeden ważny powód, dla którego nauka myślenia innowacyjnego okaże się koniecznością: świat który znamy już niedługo całkowicie się zmieni. Przytoczę kilka faktów:

W szóstej edycji Gdyńskiego TEDx wystąpiła Oktawia Gorzeńska, która jest specjalistką od edukacji, transformacji i innowacji. Mówiła o tym, że w październiku 2017 roku pierwszy robot humanoidalny „Sophia” otrzymał obywatelstwo Arabii Saudyjskiej.

We Wronkach firma Amica zbudowała magazyn wysokiego składowania. Znajduje się w nim 26 tys. miejsc paletowych, mogących pomieścić 230 tys. sztuk urządzeń dużego AGD. W pełni zautomatyzowany system sterowania pozwala układać około 1,6 tys. artykułów na godzinę, a cały magazyn obsługuje tylko jedna osoba.

Według portalu Business Insider pierwsze autonomiczne samochody pojawiły się na ulicach amerykańskiego miasta Phoenix w stanie Arizona jesienią 2017 roku, a wszystkie liczące się firmy produkujące samochody ciężarowe pracują nad stworzeniem autonomicznych ciągników siodłowych. Szacuje się, że wejdą one do sprzedaży pomiędzy 2020 a 2025 rokiem.

Według portalu *nature.com* naukowcy z harwardzkiej szkoły medycyny w Bostonie zapisali i odtworzyli film z DNA bakterii *E. coli*. Jak mówi jeden z biologów Seth Shipman¹, technologiczne osiągnięcie jest kolejnym krokiem do stworzenia odtwarzaczy komórkowych, które będą w stanie zapisywać całe serie wydarzeń.

Z powyższych przykładów wynika, że stoimy u progu nowej rewolucji technologicznej. Jack Ma, założyciel portalu *alibaba.com*, uważa, że za 30 lat 800 mln miejsc pracy przejmą roboty oraz zin-

tegrowane systemy, co może grozić masowym bezrobociem. Jego zdaniem nie ma sensu tradycyjna edukacja oparta na wiedzy, ponieważ nigdy nie będziemy mogli konkurować z robotami i w tym obszarze zawsze będą od nas mądrzejsze.

Roboty jednak nie będą w stanie zastąpić człowieka w myśleniu twórczym, generowaniu nowych pomysłów i tworzeniu wartości, a to jest kwintesencją innowacji.

Zapraszam do lektury.

Maciej Cieślak

Chaos. Goniłwa myśli. Powstają idee. Budują się nowe projekty. Neurony rozbłyskują w poszukiwaniu nowych rozwiązań. Nowe koncepcje wyznaczają prekursorskie kierunki rozwoju. Dlaczego akurat rozwój myśli w kontekście zarządzania innowacją? Ponieważ bez ciągłego ćwiczenia naszego mózgu trudno będzie stworzyć coś innowacyjnego.

Zabiorę Was w wyprawę do Waszego wnętrza i będziemy razem odkrywać Wasz potencjał. Według Patryka Przebieracza, ucznia II klasy gimnazjum, z którym mam przyjemność pracować, potencjał to posiadana możliwość wykształcenia czegoś.

Doposażę Was w mechanizmy, które odblokują Waszą kreatywność i prostymi narzędziami rozłożymy ją na części pierwsze. Potem poskładamy tylko te najważniejsze, a nieistotne elementy usuniemy. Brzmi ciekawie?

Zarządzanie innowacją jest jak podróż okrętem pod pełnymi żaglami. Najważniejsze, aby wytyczyć kierunek, trzymać się ustalonego celu i nie zboczyć z drogi. Sukces gwarantuje posiadanie kapitana oraz załogi. Kapitan jest odpowiedzialny za to, by statek płynął w określonym celu, załoga daje z siebie wszystko, aby to się udało. Dobry kapitan wie, na co stać każdego członka załogi i dba o to, aby doposażyć rekrutów w odpowiednią wiedzę. Wyznaczając cel podróży, zna trudy i ewentualne zagrożenia, ponieważ rozumie naturę i zachowanie morza. Dzięki temu potrafi wyznaczać na bieżąco priorytety i odważnie delegować zadania. Jest na tyle bezpardonowy, że nie boi się podejmować trudnych decyzji związanych z wysadzeniem załogi w najbliższym porcie lub sprzedaniem części niepotrzebnego ładunku. Czasami potrafi pozbyć się balastu w trakcie podróży, a nawet zawrócić z ustalonej trasy i rozpocząć

podróż od początku, bogatszy o nowe doświadczenia. Istotnym jest to, aby każdy wiedział dokładnie, co ma robić i posiadał odpowiednią wiedzę, umiejętności i postawę.

Każda taka podróż daje szansę na uzyskanie nowych bogactw, inspiracji do rozwoju i doposaża w wiedzę praktyczną.

Danuta Sowińska

ROZDZIAŁ 1

SZEŚĆ OBSZARÓW INNOWACJI

Wyobraźcie sobie, że pracujecie nad projektem czegoś zupełnie nowego. Wasz produkt nie ma sobie równych, ponieważ wyznaczaście zupełnie nowatorski kierunek. Cały zespół jest bardzo zaangażowany w przedsięwzięcie, wszyscy czują, że uczestniczą w przełomowym osiągnięciu. Wreszcie odbywa się premiera projektu. Pełen sukces. Rynek reaguje entuzjastycznie, klienci są zachwyceni, a Wasza firma dostaje się na czołówkę magazynu „Gazeta Biznesu”. A teraz zamknijcie oczy i pozostańcie na chwilę z tą wizją. Przyjemnie, prawda? Gorąco życzymy Wam tego, aby tak się stało.

Zastanówcie się nad tym, co sprawia, że niektórzy faktycznie tworzą coś, co zmienia świat, podczas gdy inni ich tylko naśladowają.

Proponujemy wprowadzić trochę światła w problematykę innowacji za pomocą prostego logicznie schematu. Profesor ds. zarządzania i innowacji na Uniwersytecie Vanderbilt David A. Owens w książce *Creative People Must Be Stopped!*² zauważył, że innowacja jest związana z sześcioma obszarami:

1. Indywidualnym.
2. Grupowym.
3. Organizacyjnym.
4. Przemysłowym.
5. Społecznym.
6. Technologicznym.

Taki podział daje nam już jakiś punkt odniesienia, ponieważ czym innym będzie innowacyjność na poziomie indywidualnym, a czym innym na poziomie odbioru społecznego.

Upraszczaając wyróżniamy jednostkę z nowym pomysłem, którą umieszczamy w zespole tak, aby stworzyć synergę i innowacyjną koncepcję. Zespół, ze względu na ustalenie procedur i kultury działania, tworzy schemat organizacyjny, którego głównym celem jest kontrola oraz minimalizowanie ryzyka. Organizacja wytwarza produkt podlegający procesowi przemysłowemu, w którym istotną rzeczą jest ustalenie, między innymi, strategii pozyskiwania zasobów, kontroli nad produkcją. Produkt ten, wychodząc na rynek, jest poddany społecznej ocenie z punktu widzenia przydatności, zgodności z ustalonymi normami społecznymi. Ostatnim etapem jest technologia, która musi zostać wynaleziona lub pozyskana.

Każdy z tych obszarów jest niezwykle istotny dla całości i w większości przypadków ich głęboka analiza pozwala odkryć przeróżne problemy, które mają znaczący wpływ na całość procesu.

Spójrzmy na innowacyjność jak na logiczny proces wymagający skupienia uwagi na poszczególnych fazach, w miarę przechodzenia do dalszego etapu działań. Taka perspektywa daje możliwość lepszego nadzoru nad całym obrazem, jak również dobrego przygotowania się do kolejnej fazy.

Celem niniejszego opracowania jest zmiana naszego podejścia do zagadnienia innowacji, aby wprowadzać realnie innowacyjne produkty lub usługi. Zanim jednak zaczniemy naszą przygodę musimy wypłynąć z portu, czyli odpowiedzieć na pytanie: czym jest innowacja?

CO TO JEST INNOWACJA?

Według *Wielkiego słownika wyrazów obcych* słowo łac. *innovatio* oznacza *odnowienie, novus nowy*. Zmiana polegająca na zastosowaniu czegoś nowego, zwłaszcza nowatorskiego, nowoczesnego. Według *Słownika współczesnego języka polskiego* *innowacja to działanie wprowadzające coś nowego, zwykle jakieś ulepszenia; nowatorstwo, reforma*³. Jeżeli przyjmiemy, że z łacińskiego *inno* to nowy, a *vat* to wartość – ta definicja jest nam najbliższa. Zatem innowacja to dla nas nowa wartość. Wprowadzamy coś nowego, aby nadać lub zwiększyć wartość. Nowe wprowadzenie rzeczy o tej samej wartości nie daje nam w rzeczywistości nic nowego. Jest to bardzo ważne uściślenie, ponieważ wiele rzeczy, które noszą miano innowacyjnych w efekcie nie wprowadzają nowej wartości. Wbrew pozorom właśnie ten element stanowi o porażce lub sukcesie innowacji. Nowa wartość jest pojęciem bardzo subiektywnym i jej ocenę należy zostawić odbiorcom. *W obecnych czasach biznes to innowacja. Żyjemy w środowisku ciągłej zmiany, w środowisku przedsiębiorczości i, aby móc za tą zmianą nadążyć, musimy umieć się adaptować do nowych warunków. I jeszcze lepiej umieć te warunki kreować, a to już jest kwintesencja innowacji* – mówi Paweł Korycki Prezes Zarządu Grupy Profit Plus S.A. *Innowacja to nie tylko wymyślenie nowego produktu, ale również umiejętność tworzenia skutecznych procesów biznesowych oraz otwartość na nowe idee i pomysły. Innowacyjny produkt może być dziełem przypadku, dlatego w naszej firmie skupiamy się na uczeniu ludzi kreatywnego myślenia i tego, co w innowacji najważniejsze – ciągłego poszukiwania. Staramy się ich również*

uwalniać z ograniczającego szablonowego myślenia. Nasze produkty są innowacyjne, bo ludzie tacy są. To kwestia wymogu wcześniej wspomnianej rzeczywistości biznesowej. Aby produkt lub usługa mógł się znaleźć w obecnej rzeczywistości musi posiadać w sobie pierwiastek innowacyjności. Wyróżniać się na tle innych lub dostarczać wartość, jakiej nie dają konkurenci. Tak, jak każda zmiana innowacja potrafi budzić opór. Człowiek przyzwyczaja się do danych schematów i utartych sposobów działania. Więc pierwszą reakcją jest opór, negowanie i inne podobne emocje. Później w większości wypadków następuje euforia i zadowolenie. Firmy naszej wielkości nie posiadają wielkich działów „research and development”, więc pomysły sprawdzamy tzw. bojem – prowadząc je na rynek i obserwując co będzie się działo. Wtedy emocje są przeróżne, od zachwytu i wdzięczności po nienawiść oraz hejt, ale najważniejsze jest to, co dzieje się w środku naszej organizacji. A w niej jest coraz większe poczucie wolności. Dobrze wprowadzona innowacja do firmy, przez którą rozumiem zmianę w sposobie działania całego zespołu, pozwala nam robić wszystko i być antykruchym. Możecie nam zabrać biuro, komputery i wszystko inne, ale zostawcie zespół, coś wymyślimy. Mottem naszej firmy jest zwiększanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorców. Jest to zagadnienie wielowymiarowe, co daje nam spore pole do popisu w zakresie innowacji. Wartością, jaką dajemy innym jest rozwój, bycie lepszym, niż wcześniej, holistyczne spojrzenie na biznes. W naszej branży rozwój jest związany bezpośrednio z dwoma czynnikami: wiedzą i doświadczeniem. Wiedzę zdobywamy ciągłą nauką, a doświadczenie przeżywając coraz więcej. Inspiracja do pewnych działań pojawia się trochę sama, w związku z prowadzonymi przez nas działaniami biznesowymi. Lecz do jej znalezienia jest potrzebna jedna rzecz, otwartość i gotowość do jej ujrzenia. W tym specjalistą jest mój współnik Maciej Stępa.

TWÓRCZA DESTRUKCJA JOSEPHA SCHUMPETERA

Austriacki ekonomista Joseph Schumpeter stworzył koncepcję twórczej destrukcji, według której cykliczny rozwój gospodarki jest związany z niszczeniem przestarzałych koncepcji poprzez ciągłe wprowadzanie innowacji. Do innowacji zaliczał⁴:

- wytworzenie nowego dobra, nieznanego dotąd konsumentom;
- zastosowanie nowej, niestosowanej dotąd, techniki produkcji;
- zdobycie nowego rynku;
- pozyskanie nowego źródła surowców lub półfabrykatów;
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji.

Dodatkowo innowacja pozwala na znaczące wyprzedzenie konkurencji, poprzez wytyczanie nowych, nieznanych wcześniej kierunków.

Innowację możemy podzielić na dwie kategorie:

1. Stopniową – polega na udoskonalaniu jakiegoś produktu poprzez dodanie do niego nowej wartości.
2. Radykalną – bazuje na stworzeniu nowego produktu lub usługi „od zera”.

Efektywność tych kategorii zależy od konkretnego przykładu. Nie sposób jednoznacznie odpowiedzieć, która z nich jest lepsza. Fundamentalne znaczenie dla przygotowania strategii zarządzania innowacją ma początkowe rozpoznanie rodzaju innowacji, który będziemy chcieli wprowadzić.

Perspektywa, którą zamierzamy przedstawić opiera się na spojrzeniu na innowację z punktu widzenia strategicznego, w taki sposób, aby przewidywać kolejne działania i efekty oraz kontrolować cały proces.

Tutaj pojawia się pierwsza zasada innowacji.

INNOWACJA = RYZYKO

Ze względu na samą specyfikę działań proces kreowania nowego produktu z założenia jest obarczony ryzykiem. Wiele rzeczy jest niejasnych i nie sposób ocenić czy nasze działanie spotka się z właściwym odbiorem. Możemy to porównać do próby przejścia z zawiązanymi oczami po linie nad rzeką pełną krokodyli. Nie przesadzamy. Istnieje wiele przykładów projektów, które w zamyśle miały zmienić lub zrewolucjonizować życie swoich odbiorców i nie spotkały się z należną uwagą. Dzieje się tak dlatego, że innowacja jest traktowana jako strumień pozytywnej, niczym nie kontrolowanej świadomości, rozpala umysły twórców i napędza ich wewnętrzną motywację. Nie dość, że mamy przejść po linie z zawiązanymi oczami, to jeszcze się strasznie z tego cieszymy.

To bardzo dobrze, że entuzjazm towarzyszy już od wstępu. Jednak w zarządzaniu innowacją mówimy o *fazie latte*, czyli początkowym okresie, w którym zespół jest tak podekscytowany pracą nad innowacją, że osiada na tym entuzjazmie, „popijając latte” i tracąc bardzo cenny czas, który potem trzeba nadgonić.

Czym jest proces w innowacji i jak najbardziej efektywnie wykonać każdą fazę omawiamy szerzej na naszym autorskim szkoleniu. W tym miejscu możemy powiedzieć, że właściwe przygotowanie działań w początkowej fazie znacząco zmniejsza ryzyko. Zmniejsza, ale nie likwiduje. Wprawiony, dobrze przygotowany linoskoczek ma większe szanse, aby przejść nad rzeką, ale nadal musi zdawać sobie sprawę z obecności krokodyli. Zarządzanie innowacją pozwala przygotować się na różne problemy mogące jej zagrozić.

Dla zobrazowania jak ważne jest właściwe zarządzanie innowacją
posłużymy się dwoma przykładami.

TIGER SZOKUJE

1 sierpnia 2017 r., w rocznicę wybuchu Powstania Warszawskiego, polski oddział światowego potentata na rynku reklamowym firmy J. Walter Thompson opublikował reklamę dla potentata na krajowym rynku napojów firmy „Maspex”. Była to infografika przedstawiająca gest powszechnie uznawany za obraźliwy, z kordką i tygrysem wypowiadającym słowa: Chrzanić to, co było. Ważne to, co będzie!⁵



Rys. 1

Reklama ta spotkała się z bardzo żywiołowym przyjęciem, jednak chyba nie o taki odbiór chodziło twórcom. Sami piszą o sobie:

J. Walter Thompson has been pioneering brands since 1864. We go where others only dare. We pioneer forward, rebelling against convention. We do this with bravery, ambition and just the right amount of swagger. We tap into our 150-plus years of brand-building wisdom to build brands that last as long as we have.⁶

J. Walter Thompson jest pionierem w tworzeniu marek od 1864 roku. Idziemy tam, gdzie nikt inny się nie odważy. Wytyczamy nowe koncepcje, sprzeciwiając się utartym schematom. Robimy to odważnie, ambitnie i z właściwym sobie tupetem. Korzystamy z naszej 150-letniej wiedzy w taki sposób, aby marki naszych klientów trwały tak długo, jak my.

Akcja reklamowa doprowadziła do szeregu negatywnych konsekwencji. 12 sierpnia 2017 r. Anna Lutek, dyrektor komunikacji Lotosu, napisała na Twitterze: *Grupa Lotos wycofa napój Tiger na swoich stacjach*. Jej śladem poszło również Polskie Radio. Grzegorz Marczak w swoim felietonie zaznacza:

Orlen i Lotos to razem ok. 1500 punktów sprzedaży, zważywszy na fakt, że Tiger ma teraz kilkanaście procent udziału w rynku i zajmuje w nim trzecie miejsce, wartość całego rynku energetyków w Polsce jest szacowana na około 1,5 mld złotych.⁷ To jednak nie koniec problemów firmy. Warszawscy radni PiS złożyli do prokuratury zawiadomienie o popełnieniu przestępstwa znieważania narodu, a Maciej Świrski z Reduty Dobrego Imienia zapowiada pozew przeciwko agencji J. Walter and Thompson. Aby ratować wizerunek, firma Maspex zdecydowała się wpłacić 9 sierpnia na konto Światowego Związku Żołnierzy Armii Krajowej 500 000 zł. Według naszej opinii doszło do zlekceważenia zasad zarządzania innowacją, w szczególności w społecznym wymiarze. Akcja, której założeniem było szkolenie swoją obrazoburczą postawą, uderzyła w martyrologię Polaków. Konsekwencją tego była utrata wizerunku i zaufania społecznego, szczególnie patriotycznej części polskiego społeczeństwa. Na reklamę również zareagowali internauci. Nas szczególnie poruszył

wpis Marka Kotarskiego z 9 sierpnia 2017 r., ze strony *polsatnew.pl*: *Dziś marketing dostosowuje się do odbiorcy, tutaj akurat młodego, a młodego wiadomo co interesuje... Pierdoły i debilni youtuberzy. Im więcej jaja tym lepiej. Grafikę też pewnie robił młody człowiek ze straconego pokolenia. Oczywiście nie generalizuję, ale dziś większość młodzieży jest zainteresowana gównem, a nie czymś, co jest wartościowe.*⁸ Na kolejną odpowiedź nie trzeba było długo czekać. Na oficjalnym Twitterze Muzeum Powstania Warszawskiego 9 sierpnia 2017 r. pojawiła się następująca propozycja: *Hej @tigerdrinkpl! Niedługo zaczynamy zapisy na lekcje muzealne (różne poziomy, nawet dla dzieci z podstawówki). Może wpadniecie?*⁹

Oprócz akcji z 1 sierpnia Tiger wypuścił więcej kontrowersyjnych reklam (10 kwietnia¹⁰ i 15 czerwca¹¹), ale tylko ta z 1 sierpnia odbiła się takim rykoszetem. Rozmawialiśmy z kilkoma osobami ze środowiska biznesowego – przypuszczają, że to było ustawione.

Maspex to firma, która stoi za sukcesami takich marek jak: Cremona, Plusssz, Puchatek, Lubella, Kubuś, Tymbark.¹² Maspex wychował setki wybitnych marketingowców, którzy dziś pracują w całej Polsce. Zatem co teraz poszło nie tak? Naszym zdaniem doszło tutaj do próby stworzenia reklamy prowokującej. Co więcej, możemy założyć że było to świadome działanie ze strony agencji reklamowej której kultura organizacji zachęca do łamania zasad. Niestety w tym przypadku przyniosło to odwrotny skutek.

Krzysztof Pawiński, prezes Maspexu Wadowice, w rozmowie z *weszlo.com* podkreślił, że niedopuszczalne były wpisy Tigera także z 10 kwietnia i Bożego Ciała. *To nie mieści się w głowie. Widać, że ktoś się rozpędzał i nie zatrzymał na czas, a brak reakcji społecznej umocnił przekonanie, że jest ok. Nie, nie jest i nie było ok. 10 kwietnia to dzień wstydu dla państwa polskiego, ale i dzień pamięci ofiar tej strasznej katastrofy – stwierdził – Niestety, wszystko, że tak powiem, szło bokiem, przez agencję, która okazała się niestaranna – dodał.*

Podjęto natychmiastowe działania:

- a) permanentne wycofanie marki Tiger z mediów społecznościowych;
- b) zakończenie współpracy z J. Walter Thompson;
- c) wpłata na konto Światowego Związku Żołnierzy Armii Krajowej 500000 zł, poinformowanie o tym ustami nośnego celebryty Filipa Chajzera;
- d) liczne wypowiedzi Krzysztofa Pawińskiego w mediach, w których przyznaje się do błędu i zapowiada działania naprawcze.

A teraz to, co jeszcze ważniejsze, czyli to, czego nie widać. Nigdzie nie padło nazwisko Dariusza Michalczewskiego, który jest współwłaścicielem marki. Maspex skutecznie obronił swojego partnera biznesowego przed uszczerbkiem na wizerunku. Dział PR-u Maspeksu uniknął wskazywania palcem nazwisk swoich pracowników, tych odpowiedzialnych po stronie marki Tiger, jak i z samego działu komunikacji. Jak się nazywa brand manager marki Tiger, czyli osoba odpowiedzialna za kryzys? Czy nazwisko Doroty Liszki, szefowej PR-u Maspeksu wylewało się w ostatnich godzinach z mediów? Nie. Maspex skutecznie ochronił to, co ma najcenniejszego – swoich ludzi.

Jak cała sytuacja wpłynie na renomę agencji JWT? *Korzystamy z naszej 150-letniej wiedzy w taki sposób, aby marki naszych klientów trwały tak długo, jak my. Serio?*

A w jaki sposób sytuacja wpłynęła na sprzedaż napoju Tiger?

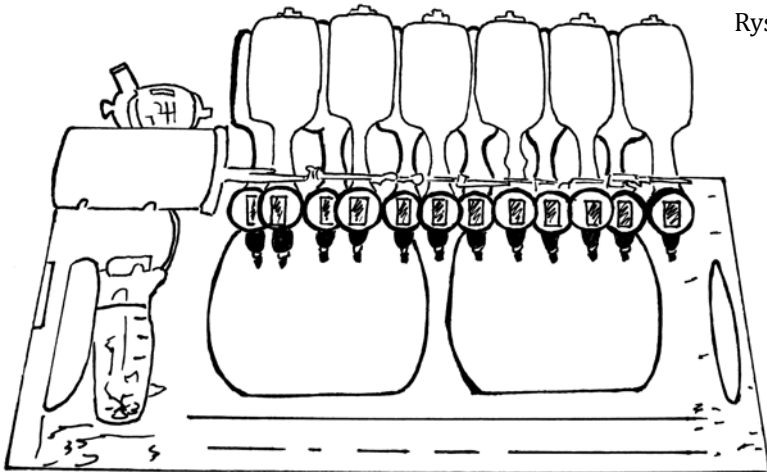
Początkowo innowacyjna kampania promująca przynosiła określony skutek w postaci zwiększenia wolumenu sprzedaży napoju.¹³ Należy jednak zauważyć, że w efekcie doprowadziła ona do konieczności obrony dobrego imienia firmy. Na szczęście kroki podjęte przez jej kierownictwo pozwoliły na ochronę wizerunku. Uważamy, że przykład ten bardzo dobrze wskazuje jakie niebezpieczeństwo niesie za sobą niewłaściwe zarządzanie innowacją.

Jedynie szybka reakcja kierownictwa firmy Maspex kierowana bezpośrednio przez prezesa Krzysztofa Pawińskiego pozwoliła uniknąć wizerunkowej katastrofy.

Odrębnym tematem jest to, że cały ten kryzys nie przełożył się znacząco na sprzedaż napoju. Cytując klasyk *Nie ważne jak o tobie mówią, ważne by mówili* – Marylin Monroe. Utrata wielomilionowych kontraktów, chociażby z Orlenem, musiała jednak boleć.

BAROBOT MIESZA

Barobot, według portalu *pierwszy.milion.pl*, jest polskim robotem nalewającym drinki. Został w całości zaprojektowany i stworzony przez młodych gdyńskich startupowców. W zamyśle twórców był innowacją mającą zrewolucjonizować rynek. Projekt był na tyle obiecujący, że w 2014 roku uzyskał nagrodę w konkursie Gdyński Biznesplan dla najbardziej przedsiębiorczych.



Rys. 2

Portal *pierwszymilion.forbes.pl* tak pisze o Barobocie: *Stworzony przez polski start-up robot obsługiwany jest przez 7-calowy wyświetlacz dotykowy, a uruchomienie procesu tworzenia drinków można zlecić również za pomocą specjalnej aplikacji na smartfony i tablety.*

Po wybraniu podanego rodzaju napoju, robot odmierza odpowiednie ilości i nalewa je we właściwej kolejności. Po zamontowaniu podajników robot może sam zaproponować, jaki drink jest w stanie zrobić z dostępnych składników. Twórcy Barobota wyposażyli go również w ponad 100 wielobarwnych LED-ów, które pozwolą na zmiany podświetlenia, czy dostosowanie się do danego rodzaju imprezy.¹⁴

Możemy więc założyć, że Barobot jest innowacją w pełnym tego słowa znaczeniu. Mamy rok 2018 i ciężko nam znaleźć aktualną wzmiankę o tym projekcie. Czy możemy przyjąć, że coś poszło nie tak?

Z punktu widzenia zarządzania innowacją Barobot stanowi przykład, który obrazuje jak ważny jest właściwy model zarządzania już na poziomie konceptualnym.

ERA KICKSTARTERA

Każda wielka podróż (tak jak Frodo z *Władcy pierścieni*) zaczyna się od małego kroku, dla naszych bohaterów tym krokiem okazało się zdjęcie patentu z drukarek 3D w 2001 roku. Spotkaliśmy się z twórcami i sami opowiedzieli jak to było. Inspiracją dla Konrada (twórcy pomysłu) był film na *Youtube*. Przedstawiał domorosłego konstruktora, który stworzył robota do robienia drinków. Konrad zauważył, że jeżeli ktoś chce się napić wyszukanego drinka musi:

1. Poświęcić czas na znalezienie odpowiedniego przepisu.
2. Sprawdzić dostępność produktów.
3. Przygotować drinka.

Podzielił się swoją refleksją z Arturem i Klaudią. Pomyśleli, że warto stworzyć urządzenie, które robi drinki. Podjęli decyzję o jego budowie, bo świetnie można było do tego wykorzystać drukarki 3D. Należy zaznaczyć, że Barobot był udoskonaleniem idei zrobionej hobbistycznie. Konstruktor z *Youtube* zrobił robota barowego dla siebie. Tymczasem Konrad bardzo chciał widzieć w nim produkt. Jak się później okazało, miało to swoje konsekwencje. Konrad i Artur to majsterkowicze. Początkowo projekt powstawał w mieszkaniu Konrada, co jak sami przyznają, wpływało pozytywnie na atmosferę:

Nasze pierwsze biuro mieściło się u Konrada w domu. Byliśmy wtedy grupą przyjaciół, których zmotywował ambitny cel. Wspólnie robiliśmy kanapki, prowadziliśmy długie dyskusje, atmosfera była luźna mimo dużej ilości pracy i szybkiego tempa. Czuliśmy się jak jeden team – mówi Klaudia.

Przyjazna atmosfera w zespole jest jednym z kluczowych elementów tworzenia innowacji. Zespół (jak drużyna pierścienia) świetnie funkcjonował, do czasu porażki kampanii Kickstarterowej, kiedy to stracił swój główny cel. Kickstarter jest najpopularniejszą platformą crowdfundingową na świecie. Za jej pośrednictwem można zdobyć pieniądze na sfinansowanie swojego pomysłu i stworzenie prototypu. Polega na tym, że twórcy prezentują swój pomysł i osoby zainteresowane jego zakupem mogą wpłacić określoną kwotę na jego realizację. Klaudia: *Problem się zaczął dopiero po porażce na Kickstarterze, sama kampania nas mocno motywowała, była wspólnym celem. Początkowo nie skupialiśmy się tak mocno na odbiorcach. Kiedy na poważnie stwierdziliśmy, że chcemy ruszyć z kampanią na Kickstarterze, wymagało to od nas dużej ilości pracy, powiększenia zespołu i prawnej obsługi. Na przykład założenia dwóch spółek i otwarcia konta w Wielkiej Brytanii.*

Moment zakończenia w kampanii Kickstarterowej okazał się przełomowy. Przeniesienie do nowego biura w Pomorskim Parku Naukowo – Technologicznym spowodowało, że atmosfera prysła. W krótkim czasie pojawiły się różnice zdań. Na potrzebę Kickstartera stworzyli całą kampanię reklamową wraz ze stroną internetową, materiałami prasowymi, filmami video, prezentacjami oraz ogromną ilością materiałów analizy rynku, dotyczących udanych kampanii kickstarterowych. Kampania Barobota objęła swoim zasięgiem ponad milion osób. Największe portale informacyjne o tematyce nowych technologii opisywały ich wynalazek, między innymi *techcrunch.com*. W kraju zainteresowały się nimi media. Mieli liczne prezentacje oraz zdobywali nagrody. Jak sami zauważyli dla portali informacyjnych nie było istotne, czy faktycznie powstanie innowacyjny produkt, ponieważ liczyła się informacja prasowa. Konkluzja? Popularność pozwoliła im sądzić, że produkt, który tworzą okaże się hitem. Kampania kickstarterowa Barobota zakładała próg 500 000 zł i zdołała osiągnąć 1/5 określonej kwoty.

Takie kampanie działają na zasadzie przedstawienia potencjalnym użytkownikom możliwości zakupienia produktu w przedsprzedaży, dzięki czemu twórcy mają możliwość sfinansowania swojego prototypowego projektu. Jeżeli nie uda się im osiągnąć ustalonej kwoty, to kwota wraca do wpłacających.

A MIAŁO BYĆ TAK PIĘKNIE...

Po nieudanej kampanii crowdfundingowej zespół zdecydował się napisać do osób, które wpłaciły pieniądze i zaoferować im produkt. Artur: *Zanim założyliśmy spółkę byliśmy wolnymi duchami, mogliśmy w każdej chwili przerwać projekt. Przed porażką na Kickstarterze nikt nie myślał o jego zakończeniu, a po wpłacie pieniędzy przez klientów nie było już odwrotu.*

Zatem wiązało się to ze zmianą podejścia. Zdecydowali się na wykonanie robotów i wysłanie do klientów. Pojawiły się jednak istotne problemy związane z tym, że nie udało im się nigdy stworzyć niezawodnego prototypu i wysyłając przesyłki mieli świadomość, że produkt jest niedoskonały. Miało to ogromny wpływ na spadek motywacji oraz zaangażowania w zespole. Wiedzieli, że prędzej czy później ich robot ulegnie awarii. Oferowali 37 prototypów, z których każdy był inny i żaden nie był wolny od usterek. Dodatkowo, chcąc uniknąć uciążliwego procesu certyfikacji CE, wysyłali produkt jako zestaw do samodzielnego montażu.

CO ROBI BAROBOT?

Barobot robi drinki. Kto jest jego odbiorcą? Od razu nasuwa się myśl: bary. Jednak jeżeli zastanowimy się jaka jest prawdziwa rola barów i pubów, dojdziemy do wniosku, że jest to miejsce spotkań ludzi. Tym spotkaniom może towarzyszyć picie napojów wysokochorych, ale samym celem pobytu w barze nie jest picie. Nadrzędnym celem barów jest przyciąganie ludzi. Taką funkcję posiada niewątpliwie dobry barman, który niekiedy pełni również rolę psychologa i spowiednika lub jest ostatnią trzeźwą osobą w lokalu.

Barobot z zasady jest urządzeniem, które atomizuje grupę na pojedyncze jednostki, mogące samodzielnie przygotować wymyślne drinki. Odmiennie zdanie na ten temat mieli sami twórcy.

Spotkali się oni z ogromnym zainteresowaniem na różnych wydarzeniach promocyjnych. I gdzie się nie pojawili budzili zachwyt oraz ciekawość. Niestety nie przełożyło się to na konkretne zamówienia. Co więcej, według naszej opinii, bar nie jest odbiorcą docelowym. Kto zatem jest? I tu pojawia się problem, bo w sumie nie wiadomo. Jakiś bogaty imprezowicz? Może firma zajmująca się eventami? Barobota trzeba samemu złożyć. Wpłynęło to na ograniczenie grupy docelowej. Produkt był skierowany do wynalazców, konstruktorów i gadżeciarzy. Już na samym początku twórcy założyli, że odbiorcą będzie klient zagraniczny, dlatego cała konstrukcja miała zmieścić się w wymiarach standardowej amerykańskiej szafki 90 cm. Wynika to między innymi z kosztu urządzenia, daleko wykraczającego poza możliwości średnio uposażonego amatora drinków – portal *wyborcza.pl* podaje cenę ok. 4,8 tys. zł.

HARDWARE IS HARD

Twórcy Barobota jednoznacznie wskazują, że za przyczyną ich porażki stoją problemy wynikające z technologii. Problemem na jaki się natknęli była koncepcja tego, aby robot robił wszystko: nalewał drinki i robił kostki do lodu. Artur mówił:

Nasz robot miał mieć lód i podajnik do lodu. Pomysł był taki: ogniwami Peltiera schładzamy metalowe kostki, które wrzucamy do drinka. Metalowa kostka ma ten plus, że nie rozwadnia drinka, ale ma też szereg minusów. Ma pojemność cieplną mniejszą niż woda i trzeba ze cztery kostki, żeby objętościowo schłodzić tak, jak jedna kostka wody. Ogniw są reużywalne, czyli trzeba byłoby je myć. Wtedy jeszcze nie myśleliśmy o takich rzeczach, w każdym razie była koncepcja pierwszego ramienia, które to robi.

Każdy pomysł, który chcemy wykonać weryfikuje rzeczywistość. Niestety okazuje się, że wszystko jest trudne. Artur doskonale opisał to za pomocą metafory: *To jest tak, jak z chodzeniem po labiryncie, gdzie za każdym rogiem czai się potwór. Jeżeli pokonamy jednego potwora okazuje się, że natychmiast pojawia się następny.*

Doskonale obrazuje to jeden z wielu problemów, z jakimi się musieli zmierzyć. Artur: *Każdy nalewak miał swoją wagę, żeby wyważyć ciężar butelek i stwierdzić, czy butelka jest pusta czy pełna. Musieliśmy mieć pewność – kiedy klient sobie zamówił drinka, butelka nie mogła być pusta. Żeby było śmieszniej, moduły ważące były bardzo drogie, więc lepiej było kupić nową wagę kuchenną, np. do odmierzania sosów i wyciągnąć z niej czujniki, niż kupować nowe, bo one kosztowały jakieś 89 zł a waga około 12 zł. Więc kupowaliśmy*

wagi, a potem cały dzień spędzaliśmy na ich rozkręcaniu. Te wszystkie trzymaki są wydrukowane na drukarce 3D. Bardzo dużo pracy było z tym, bo trzeba było wiercić w aluminium, które jest bardzo niewdzięcznym materiałem. Są to dźwigary, one dużo wytrzymują i ciężko w nich wiercić. Potem był cały układ elektroniczny, który miał czytywać te wagi po kolei, ale to i tak nie wystarczyło, bo okazało się, że każda pusta butelka ileś waży. Więc trzeba było wprowadzić nie tylko, że jest wstawiona nowa, ale również jaki to jest rodzaj butelki.

To przykre, że Barobot nie okazał się spektakularnym sukcesem, bo wysoce cenimy rozwiązania technologiczne, które zostały w nim zastosowane. Niestety koncepcja stworzenia produktu bazującego na tym, że ktoś zrobił robota hobbistycznie okazuje się niewystarczająca. Każda inna trudność wynikała z tego, że użytkownicy bardzo starali się widzieć wartość swojego wynalazku. Niestety, jak się okazało, Barobot podobał się wszystkim, ale tylko nieliczni chcieli go kupić. Uważamy, że zarządzanie innowacją byłoby w tym przypadku właściwym rozwiązaniem. Artur: „Niestety, pomimo tysięcy roboczogodzin spędzonych w warsztacie projektując modele 3D, wycinając laserowo, rozwijając oprogramowanie od mikrokontrolerów, aż po tablety i refaktoryzując je wielokrotnie, nie byliśmy w stanie dostarczyć tak niezawodnego urządzenia, jak było to potrzebne. Po czasie wiem, że mocno przeszkodziła nam w tym ilość dodatkowych funkcji i wymagań, jakie sami sobie narzuciliśmy oraz ograniczony budżet.”

Żaden wynalazek lub nowatorska idea nie miałyby szansy zaistnieć, gdyby wcześniej jej ktoś nie wymyślił. Oczywiście oczywistość? Bardzo często traktujemy kreatywność, jakby była jakąś wyjątkową cechą nielicznych wybrańców. Czy to oznacza, że większość ludzi po prostu nie posiada takich zdolności? Nie. Za myślenie kreatywne odpowiedzialna jest prawa półkula mózgu. Każdy z nas potrafi być kreatywny, tylko bardzo często o tym nie wiemy, albo co gorsze, nie chcemy wiedzieć. Aby stworzyć coś innowacyjnego trzeba mieć

dobry pomysł. Żeby mieć dobry pomysł trzeba nauczyć się myśleć w taki sposób, aby generować dobre pomysły. Istotą jest tutaj liczba mnoga. Niniejsze opracowanie ma na celu przybliżyć perspektywę spojrzenia na zarządzanie innowacją z punktu widzenia indywidualnego obszaru, w taki sposób, aby jednostka stała się bardziej kreatywna i twórcza.

PODSUMOWANIE

Czym jest zarządzanie innowacją?

Według słownika PWN zarządzanie to: *zbiór działań zmierzających do osiągnięcia określonego celu związanego z interesem (potrzebą) danego przedmiotu zarządzania, realizowanych w następującej sekwencji: planowanie (wybór celów i sposobów ich osiągnięcia oraz precyzowanie stosownych zadań i terminów ich wykonania); organizowanie (przydzielanie i zapewnianie zasobów, niezbędnych do realizacji zaplanowanych działań, w sposób gwarantujący skuteczność i sprawność zarządzania); przewodzenie (kierowanie, motywowanie do współpracy w trakcie realizacji zadań); kontrolowanie (stała obserwacja postępów i podejmowanie korygujących decyzji)*. Definicja ta dokładnie wpisuje się w kontekst zarządzania innowacją, ponieważ każdy z tych etapów jest istotny z punktu widzenia realizacji celów.

W kontekście zarządzania innowacją proponujemy, aby powyższe etapy były wpisane w 6 obszarów. I tak:

- Jednostka musi rozwinąć kreatywność i twórczość.
- Grupa musi wspierać podejmowanie ryzyka.
- Organizacja musi mieć odpowiednią strukturę.
- Rynek musi dostrzec przydatność oraz wartość.
- Społeczeństwo musi zaakceptować i zalegalizować przydatność.
- Technologia musi zostać wynaleziona lub zaadoptowana.

Podczas pisania tej książki przyświecał nam jeden cel, przybliżyć wiedzę na temat zarządzania innowacją w przystępny sposób. „Bezpardonowy Innowator” stanowi pomost pomiędzy środowiskiem akademickim a przedstawicielami biznesu. Spotkaliśmy wielu doskonałych badaczy innowacji oraz praktyków, których niezwykle inspirujące poglądy i spostrzeżenia wpłynęły na jej kształt.

Niniejsza książka obala mity, które przez lata narosły wokół słowa „innowacja”, tak często zresztą nadużywanego. Napisana lekkim piórem, z dużą dawką humoru, zabiera nas w podróż po sześciu obszarach bezpardonowej innowacji. To pozycja dla każdego, kto planuje rozpoczęcie własnego biznesu, ale również dla wprawionych w bojach przedsiębiorców. Serdecznie polecam.

Olga Kozierowska, Prezeska Fundacji Sukcesu Pisanego Szminka

Dzisiejszy biznes potrzebuje innowacji. Stale zmieniające się warunki wymuszają na współczesnych przedsiębiorcach wprowadzenie zmian. Bezpardonowy Innowator udowadnia, że nieumiejętne podejście do innowacji może przynieść skutek daleki od zamierzonego. Autorom udało się w lekki sposób przedstawić wiedzę, która ma służyć przede wszystkim praktykom, którzy pragną wyprzedzić konkurencję, dzięki wprowadzaniu innowacji. Polecam.

Marcin Andrzejewski, redaktor naczelny Tygrysy Biznesu

Książka dla każdego, kto pragnie swobodnie poruszać się w biznesie i nie tylko. Spójny, intuicyjny zbiór przemyśleń i wskazówek, które pozwolą uzyskać wewnętrzną harmonię, a co za tym idzie, lepsze wyniki w pracy - nie tylko zawodowej, ale również nad sobą samym. Przeczytanie tej książki gwarantuje twórcom zmiany wewnętrzne, pobudzenie kreatywności i ukształtowanie postawy nastawionej na wyzwania. Książka udowadnia, że choć nie każdy z nas może być twórcą innowacyjnych projektów czy wynalazków, jednak każdy z nas może patrzeć dalej niż inni. Trzeba tylko chcieć!

Ilona Adamska, wydawca, red. naczelna Law Business Quality, specjalistka z zakresu Public Relations

Czy innowacji można się nauczyć? Można! „Bezpardonowy innowator” opisuje narzędzia i postawy, które pomogą Ci w kreowaniu oryginalnych rozwiązań. Książkę możesz potraktować jako źródło inspiracji, encyklopedię pomysłów czy podpowiedzi. Pozwoli unikać błędów przy projektowaniu czy realizowaniu innowacyjnych pomysłów. A jeśli już pojawi się porażka... dowiesz się, jak wyciągnąć z niej coś wartościowego na przyszłość. Warto ją mieć pod ręką.

Jarek Łojewski, dobraporażka.pl

Zamierzasz wprowadzić nowy produkt/usługę na rynek? „Bezpardonowy Innowator” jest dla Ciebie. Dzięki klarownym wyjaśnieniom, schematom oraz przykładom z życia wziętych będziesz w stanie spojrzeć na proces innowacji w sposób kreatywny i twórczy, przez co opracujesz produkty odpowiadające potrzebom rynku.

Aleksandra Hinc, Radca prawny, przedsiębiorca, właściciel HiBusiness

W naszym myśleniu utarło się, że na innowacyjne pomysły się wpada. Że są one zsyłane nam jako dar. Ta książka jest dla wszystkich tych, którzy chcą spojrzeć na innowację z zupełnie innej, biznesowej strony. Bo jak udowadnia Danuta i Maciej innowacja można zarządzać, planować jej wdrażanie i przede wszystkim uczyć jej swój zespół. Polecam!

Paweł Korycki, Prezes Zarządu Grupy Profit Plus S.A.

Otwartość na świat i ludzi oraz kreatywne myślenie - jest zawsze początkiem ale i najważniejszym kluczem do każdego rozwoju, czy to w wymiarze osobistym czy też w obszarze biznesu. A stąd już o jeden krok do odkrycia potęgi myślenia nieszablonowego, która staje się kołem zamachowym każdej innowacji. Autorzy książki podjęli się próby syntezy treści dotyczących myślenia i działania w sposób innowacyjny. Witaminy innowacji bez recepty. Spróbujesz?

Monika Bogdanowicz, publicystka, kreatorka innowacji, autorka bloga Kultura innowacji

WYDAWNICTWO:



ISBN: 978-83-66100-01-5



SUGEROWANA CENA:

79 ZŁ