



DNA INNOWACJI - CZYLI LUDZIE, PROCESY I KULTURA

Paula Wąsowska, DBA
Ekspert ds. strategii i innowacji

10.12.2019

Urząd Województwa Pomorskiego



Wyzwania dla firm w erze nowej normalności



„czym jest nowa normalność”



VOLATILITY
UNCERTAINTY
COMPLEXITY
AMBIGUITY

ZMIENNOŚĆ

NIEPEWNOŚĆ

ZŁOŻONOŚĆ

NIEJEDNOZNACZNOŚĆ

VUCA

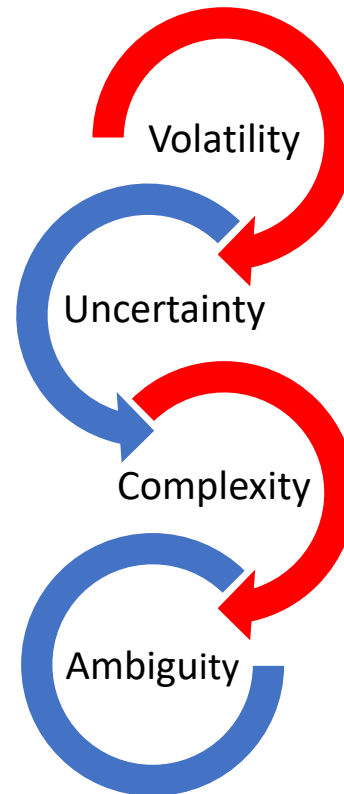
Termin wymyślony przez
Armię Amerykańską opisujący
współczesne pole walki.

Niejasność przyszłości

Niepewność

*Więcej niż jedna
właściwa odpowiedź*

Niejasność



*Rosnące tempo
zmian*

Zmienność

*Wiele zmiennych
decyzyjnych*

Złożoność

Turbulencyjne otoczenie ma dwa kluczowe wymiary



Tworzenie sensownej strategii rozwoju
wymaga zrozumienia otoczenia



Turbulencyjne otoczenie ma dwa kluczowe wymiary

1. Katastrofalne zagrożenia



Turbulencyjne otoczenie ma dwa kluczowe wymiary

2. Złote możliwości





Świat zwiększonych turbulencji
to świat większej liczby możliwości!

Przełomy technologiczne?
Nie są niczym nowym.



Nowe modele biznesowe?
Przedsiębiorcy od dawna je tworzyli



Dawniej do zbudowania dużego biznesu
nie wystarczyły szczęście i dobry pomysł



Obecnie małe zespoły mogą tworzyć duże firmy...



21



800 M

Instagram

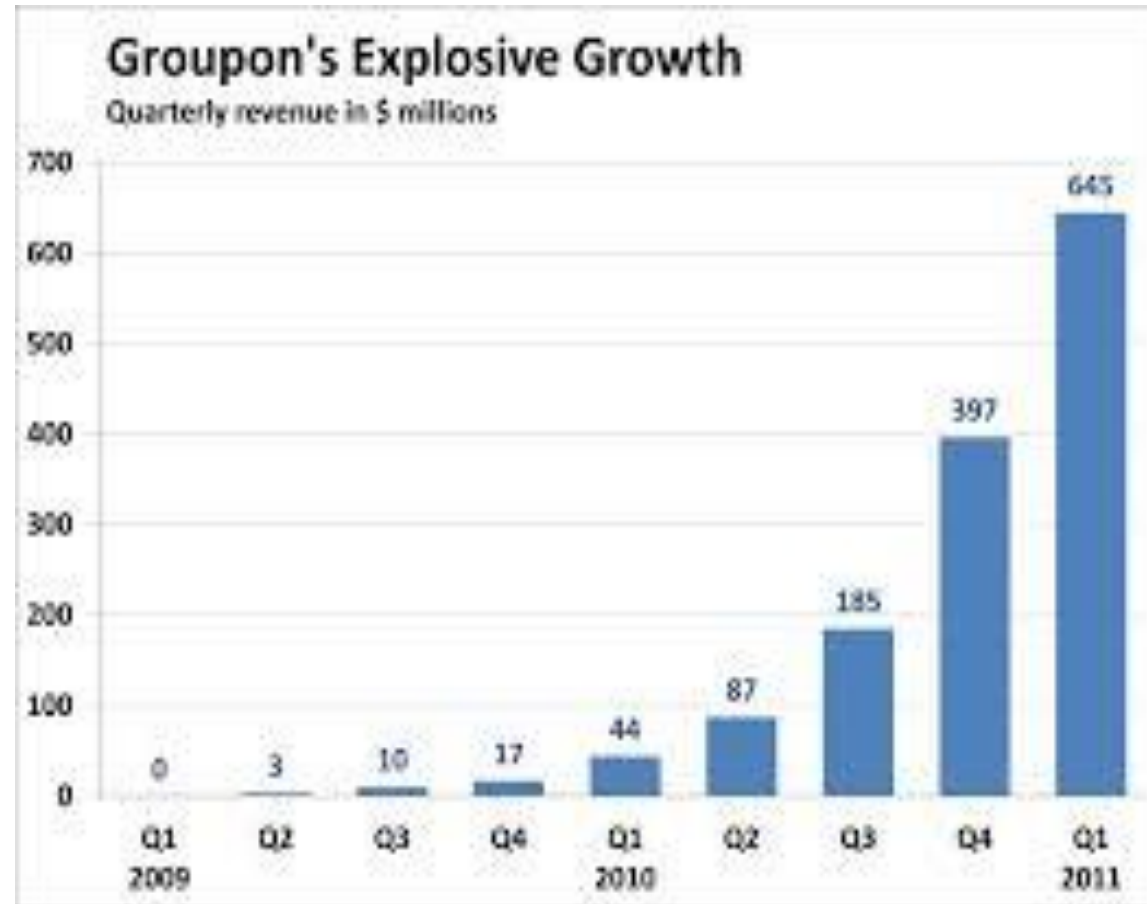


13



1000 M

...nie potrzebują na to dużo czasu i pieniędzy...



...pozbawiają przychodów gigantów



airbnb



A close-up portrait of Alexander Stubb, the Prime Minister of Finland, wearing a dark suit, white shirt, and blue tie. He has short brown hair and is wearing dark-rimmed glasses. He is looking slightly to his left with a serious expression. The background is blurred, showing a white wall and a blue and white flag.

...którzy mogą szybko utracić pozycję rynkową

*„Można powiedzieć, że iPhone
zabił Nokię, a iPad zabił fiński
przemysł papierniczy”*

- Alexander Stubb, premier Finlandii

Ponadto, innowacje kreujące nową wartość przyciągają naśladowców równie szybko jak klientów



APPLE iPad 1: 3.04.2010



...protesty nie zdadzą się na wiele...



...protesty nie zdadzą się na wiele...



Orange Finanse

produkty bankowe dostarcza mBank

szukaj



> logowanie do banku

bezpieczeństwo

finanse osobiste

konta

kredyty

karty

oszczędności

polecamy

karta kredytowa

- limit kredytu nawet do 20 000 zł
- spłacasz, kiedy chcesz - nawet do 54 dni bez odsetek

> zamów kartę

> sprawdź szczegóły

karta debetowa

- 0 zł za kartę i naklejkę na telefon
- 0 zł za wypłaty gotówki w sklepach w czasie zakupów dzięki usłudze CashBack

> zamów kartę

> sprawdź szczegóły



karta debetowa 13+

- 0 zł za kartę, również w formie wygodnej naklejki na telefon
- 0 zł za wypłaty gotówki we wszystkich bankomatach w kraju dla osób poniżej 18 lat

> sprawdź szczegóły

...granice branż ulegają zatarciu

A redukcja kosztów w wielu firmach przekroczyła już optimum...





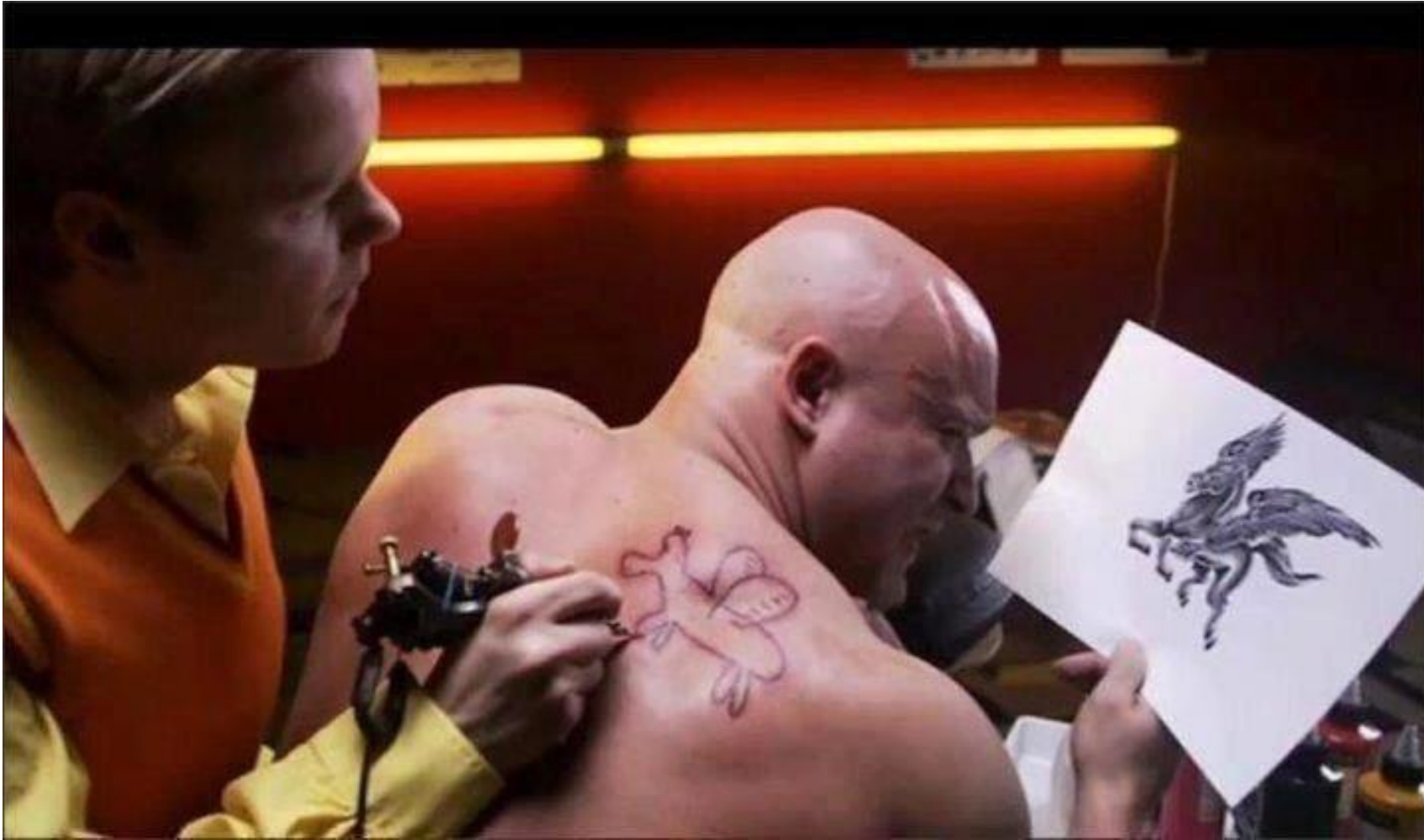
Innowacyjność stała się gorącym tematem

A równolegle mamy dylemat utowarowienia...



...czyli utrata przewag konkurencyjnych
przez dodawanie „tego samego.”

Kopiowanie nie zawsze przynosi sukces....

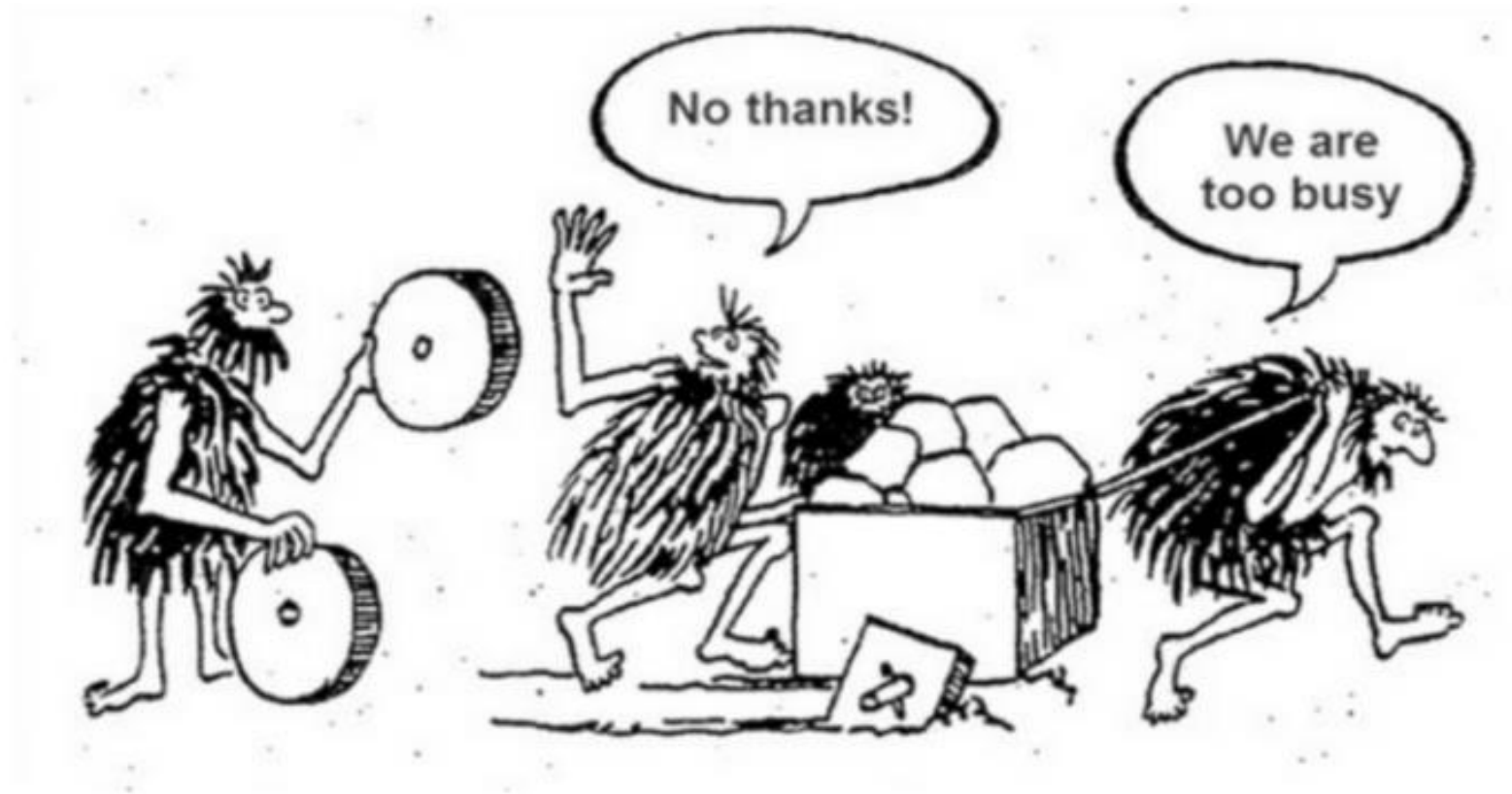


Innowacyjność

to

MINDSET

Nie wystarczy dobry pomysł,
by stać się innowacyjnym liderem



<https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#519e3cae2f2c>

Jaki % nowowprowadzanych
produktów i usług nie
spotyka się z akceptacją
klientów?

Badania Harvard Business School
pokazują, że jest to ok. **75%**

„Aby grać i wygrać musisz wiedzieć co jest grane”



Fundamentalne pytanie to
jak dzisiaj konkutować
w globalnym środowisku
VUCA?

Kruche (Fragile)

Elastyczne (Resilient)

Odporne (Robust)

Antykruche (Antifragile)



Środowisko VUCA a różne typy organizacji i ludzi

Kruche

“

*Wszystko co kruche
nie znosi
zmienności.*

”

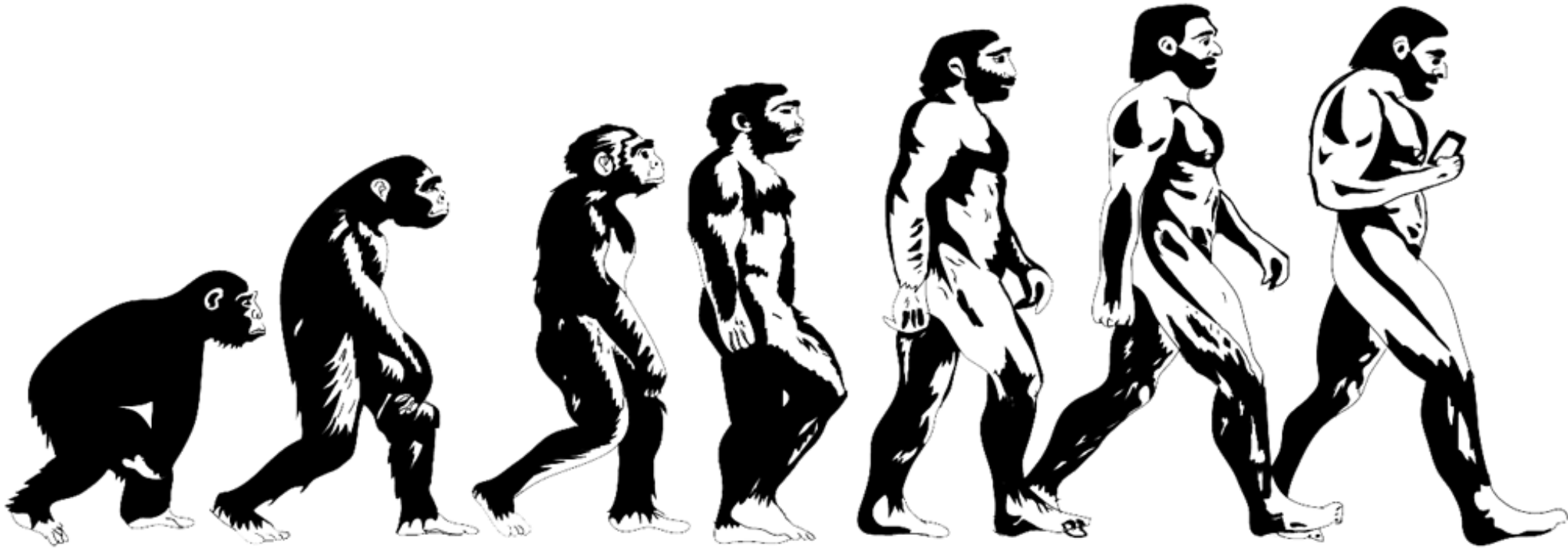
Elastyczne



Odporne

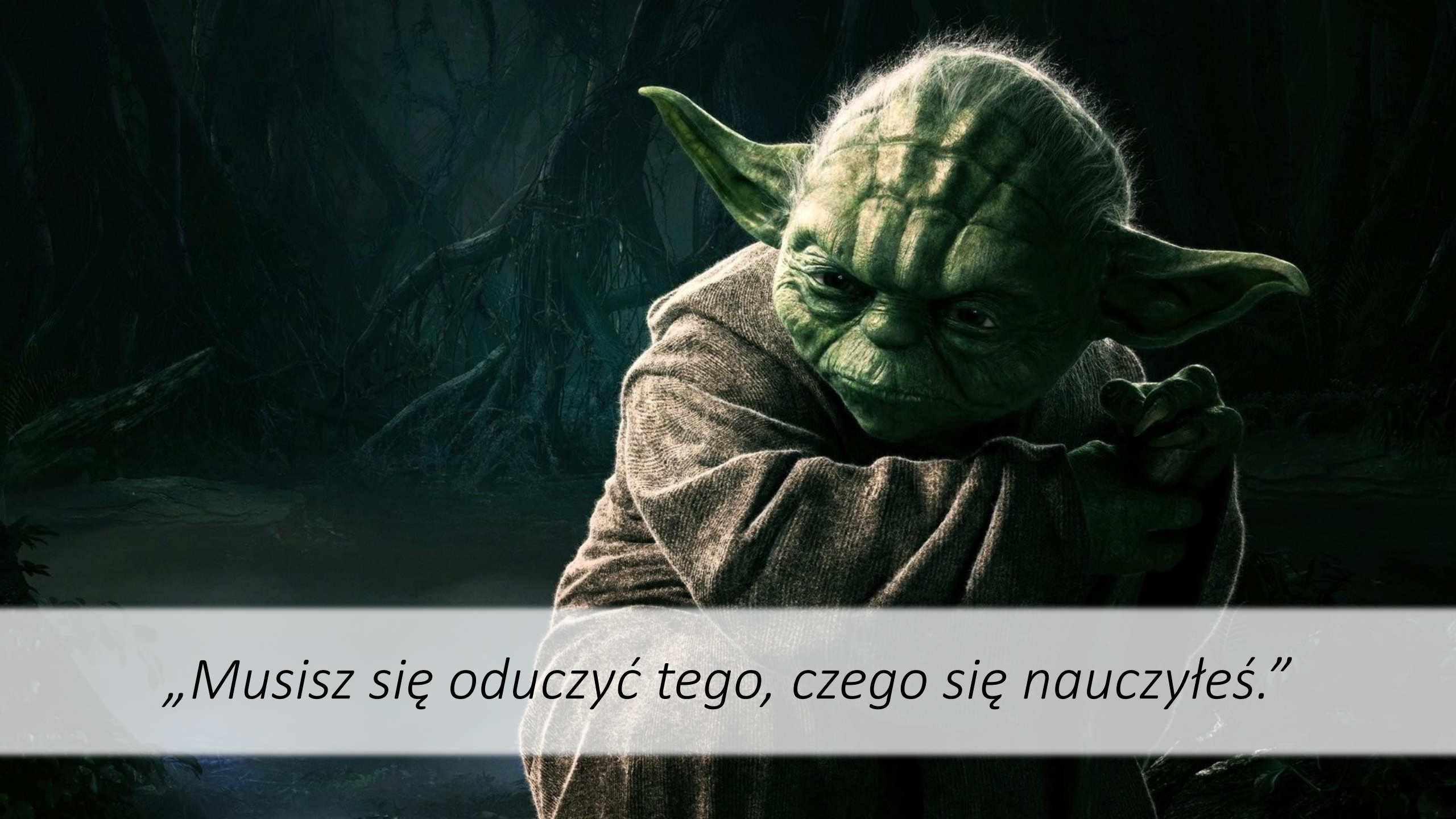


Antykruche



Potęga uczenia się i oduczania oraz ciągłej transformacji





„Musisz się oduczyć tego, czego się nauczyłeś.”

Nastawienie na ciągłe uczenie się





STAY HUNGRY,
STAY FOOLISH,


- STEVE JOBS -

A photograph of the Golden Gate Bridge in San Francisco, viewed from the water. The bridge's iconic orange-red towers and suspension cables are prominent against a clear blue sky. The water in the foreground is a deep blue-green. The bridge spans the water, with hills visible in the distance.

**SILICON VALLEY
IS A**

MINDSET

**NOT A
LOCATION**



6 wyzwań & 6 rozwiązań

Dążenie do budowania kultur innowacyjności

1 Brak efektywnej komunikacji i współpracy



Koniec ery samotnych rycerzy w innowacyjności



Toksyny komunikacyjne – zabójca kreatywności i zaufania



Polska – deficyt zaufania społecznego

Trust Index A World of Distrust

Average trust in institutions,
general population, 2017 vs. 2018

Global Trust Index remains at distruster level

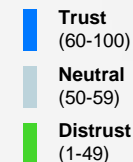
20 of 28 countries are distrusters, up 1 from 2017

Source: 2018 Edelman Trust Barometer.
The Trust Index is an average of a country's trust in the institutions
of government, business, media and NGOs. General population,
28-country global total.

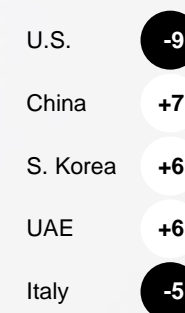
▲ 2017 General Population



▲ 2018 General Population



Biggest changes in



Trust decline in the U.S. is
the steepest ever measured

Od zaufania do wyników



Model Lencioniego

Czego dowiedzieliśmy się o współpracy
dzięki neuro-naukowcom



2 Nieskuteczna monetyzacja kreatywności



Kreatywność to kwestia genów czy wychowania?



Wyniki badań



Bliźnięta:
wychowane
osobno

Wyniki:
Kreatywność
30%

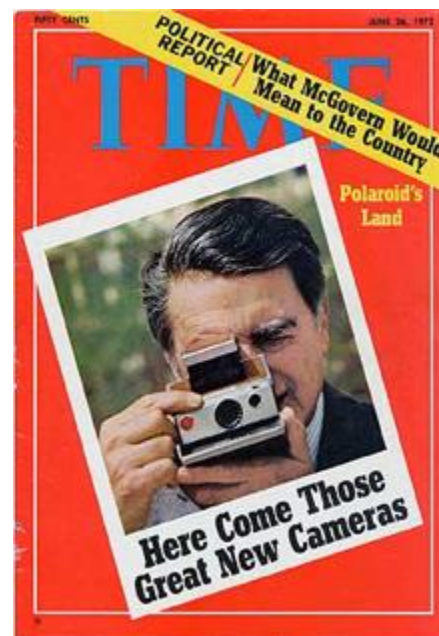


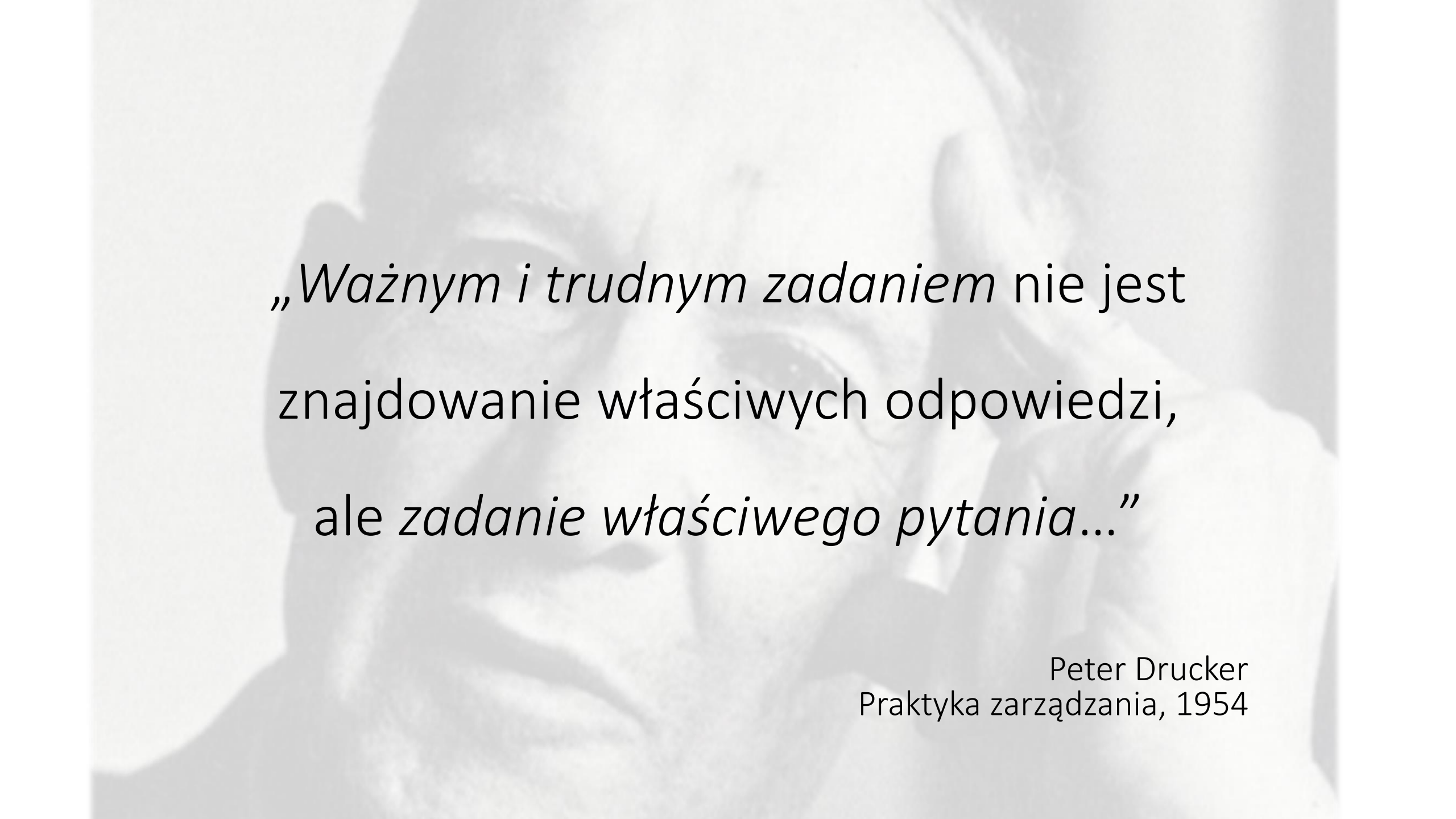
Każdy posiada większe
możliwości twórcze
niż sądzi.



„Dlaczego nie mogę od razu zobaczyć tego zdjęcia?”

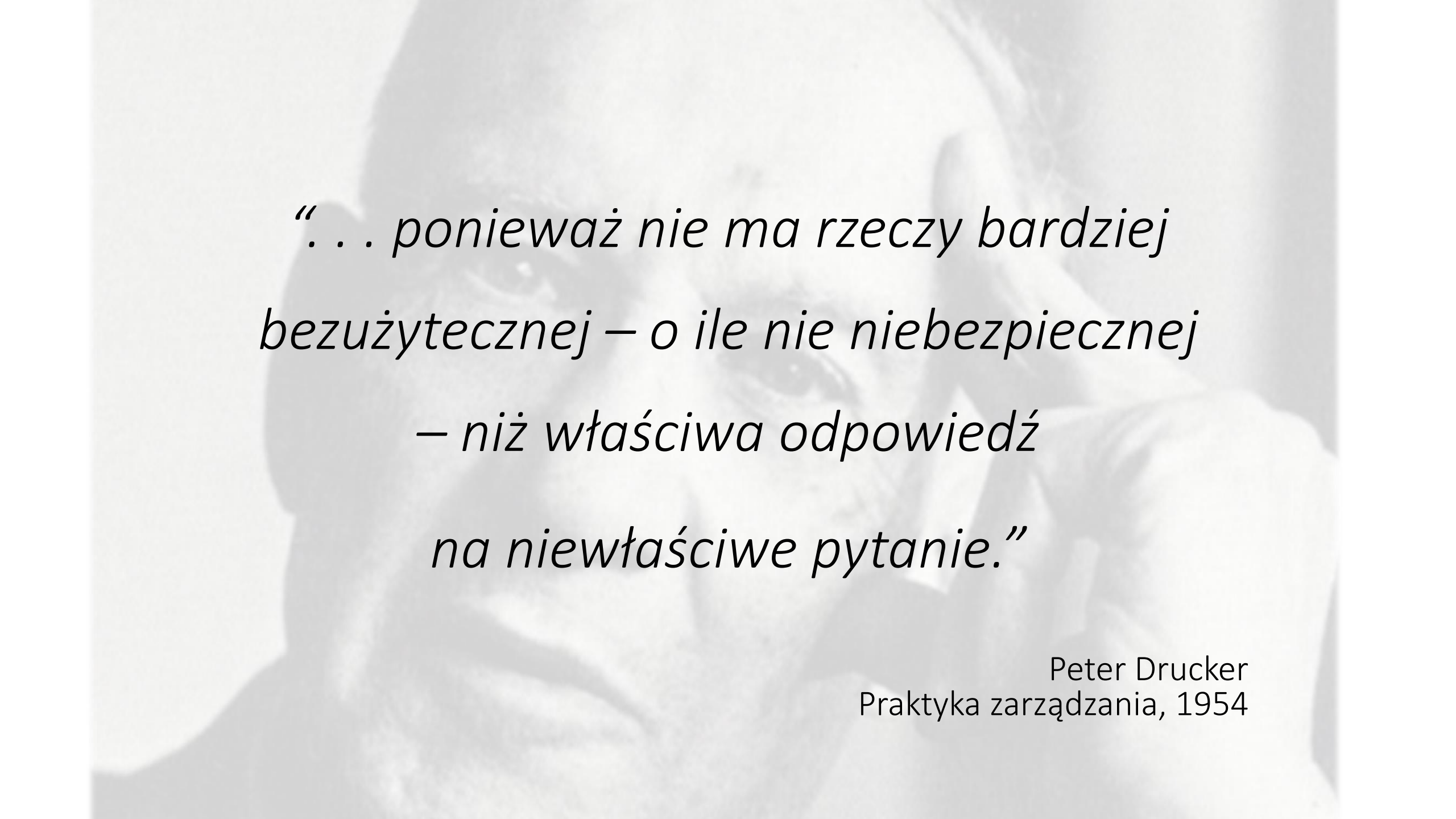
Czemu nie?





*„Ważnym i trudnym zadaniem nie jest
znajdowanie właściwych odpowiedzi,
ale zadanie właściwego pytania...”*

Peter Drucker
Praktyka zarządzania, 1954



*“... ponieważ nie ma rzeczy bardziej
bezużytecznej – o ile nie niebezpiecznej
– niż właściwa odpowiedź
na niewłaściwe pytanie.”*

Peter Drucker
Praktyka zarządzania, 1954

Mikrofalówka



+

Zmywarka



=



Zmywarka wbudowana
w zlew Briva



Zmywarka stojąca
EdgeStar

3 Nie stawianie klienta w centrum uwagi (zmiana punktu obserwacyjnego)



A photograph of a park path. A person in a dark jacket and light pants is walking away from the camera on a dirt path, carrying a red bag. The path is bordered by green grass and young trees. To the right, there is a paved walkway with benches and a black lamppost. In the background, there are more trees and a brick building. Two white text boxes are overlaid on the image: one on the left with the text 'User experience' and one on the right with the text 'Design'.

User experience

Design

DESIGN thinking w biznesie



CUSTOMER EXPERIENCE

PRICELESS



„Innowacje zaczynają się od spojrzenia”.

Leon Segal, IDEO








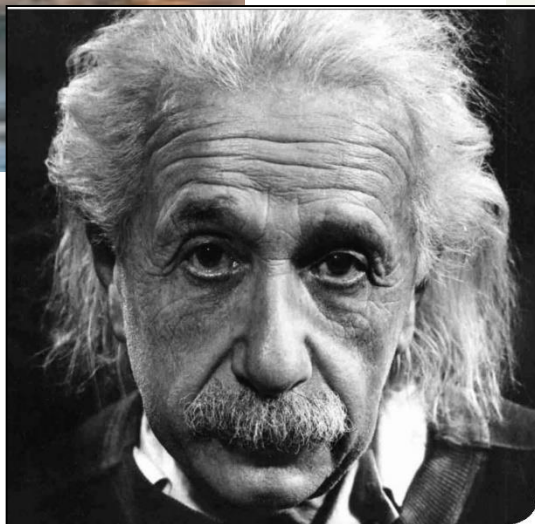
A portrait of Seth Godin, a bald man with purple-rimmed glasses, wearing a blue and white striped shirt and a dark tie. He is smiling and has his arms crossed. The background is a solid yellow wall.

*„Nie szukaj klientów dla swoich produktów,
szukaj produktów dla swoich klientów!,, -Seth Godin*

A woman with blonde hair tied back, wearing a blue button-down shirt and a name tag that says "Emma", is seated at a table in a workshop. She is focused on a prototype made of white sticks or straws, which she is holding with both hands. The table in front of her has various items, including a piece of paper with a red heart drawing. In the background, there are several colorful sticky notes (blue, yellow, pink) pinned to a white wall. To the left, a person in a green shirt is partially visible. To the right, a red chair and a yellow balloon are also visible.

4 Prototypowanie i eksperymentowanie

„Ponieś porażkę – szybko i tanio”



**“I have not failed,
I’ve just found
10,000 ways that
won’t work”**

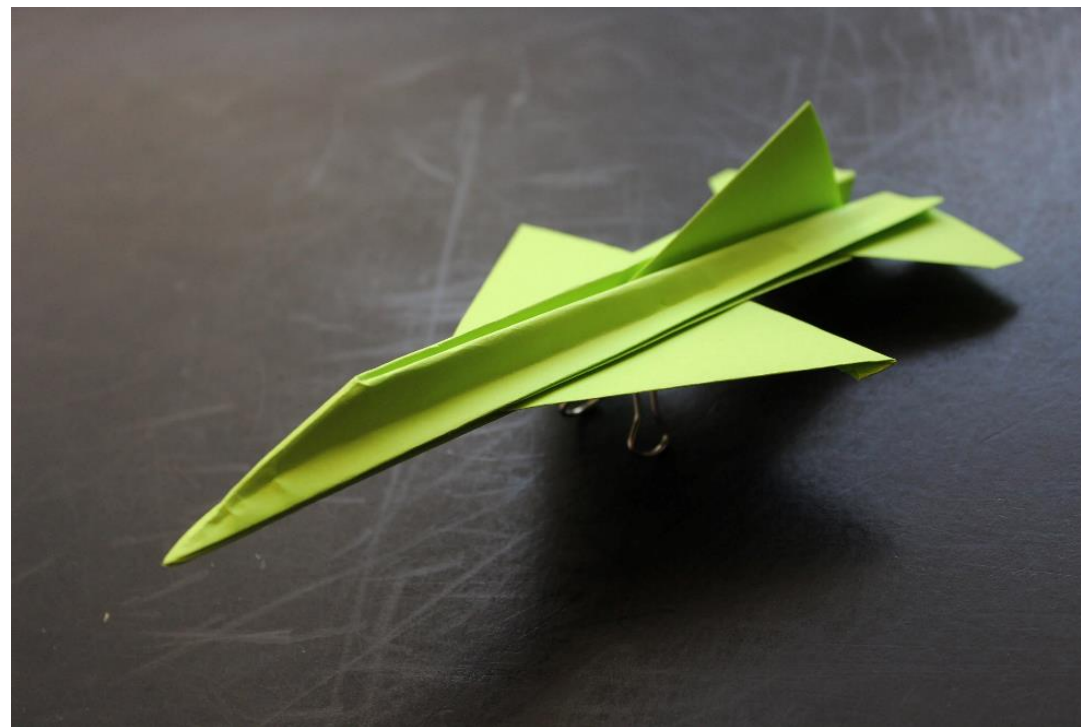


Eksperymenty

Eksperymentowanie



PILOT



PROTOTYP



Eksperymentowanie

Naucz się wyrzucać prototypy do kosza... bez emocji.



**FAIL
CHEAP
AND
FAST**

„Jestem gotów spróbować wszystkiego przynajmniej raz”.

Richard Branson



Pokochaj porażkę



I bądź gotowy na nieplanowane niespodzianki



Przykład wynajdowania nowych zastosowań

- Firma P&G rozwijała Nyquil jako środek przeciw przeziębieniowy, obniżający temperaturę przy objawach przeziębienia i grypy
- Wstępne testy wykazały że zastosowana formuła powoduje jako efekt uboczny również senność u pacjentów
- Zamiast zmieniać formułę chemiczną produktu, firma zdecydował o przeprojektowaniu oferty wartości – jako pierwszy preparat na nocne pozbycie się objawów przeziębienia, ułatwiający zaśnięcie
- Pomysł okazał się sukcesem



5 Postaw na różnorodność – to się opłaca!





Innowator



Developer



Wykonawca

Umiejętności
wykrywania

Wysoki

INNOWATOR

DEVELOPER

WYKONAWCA

Niski

Niski

Wysoki

Umiejętności dostarczania

Ktoś inny niż ja

Zawód lub wykształcenie

Funkcja organizacyjna

Narodowość

Branża

Płeć

Wiek

Organizacja

Grupa religijna

Grupa polityczna

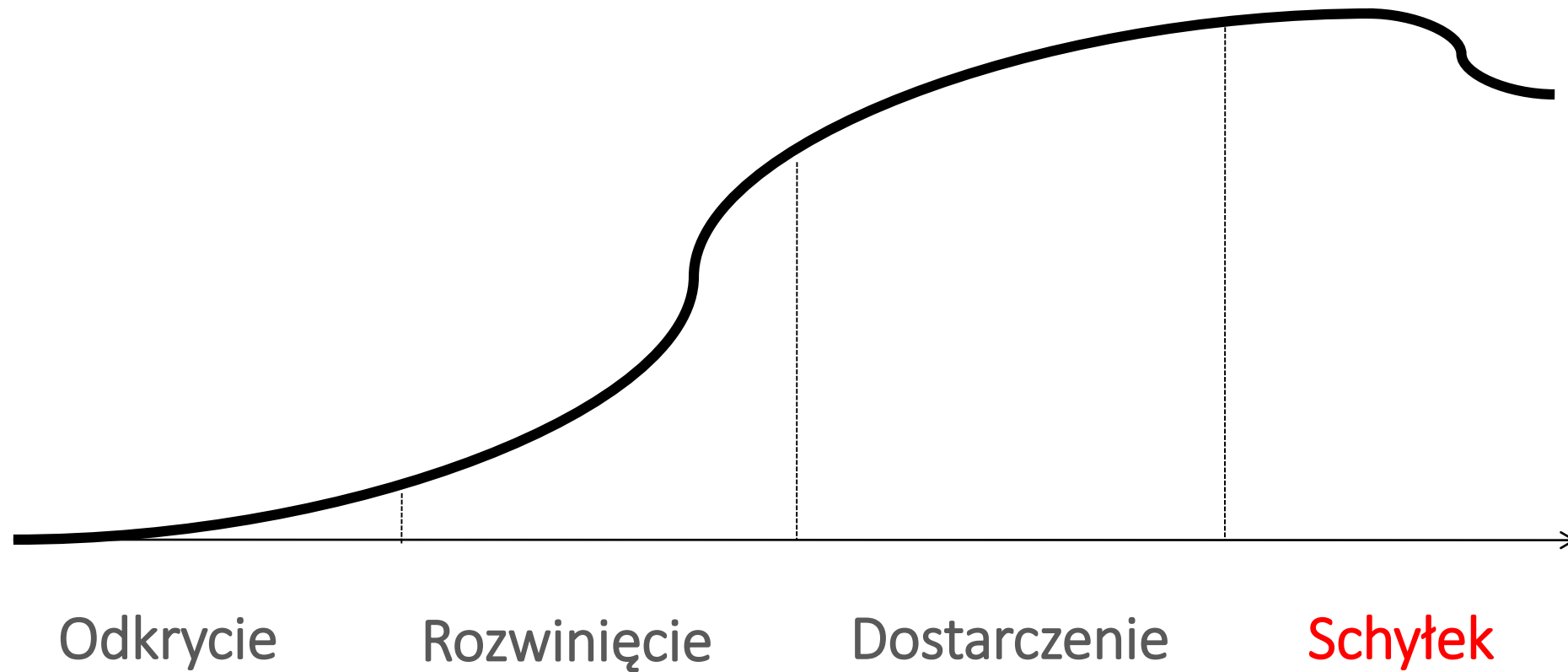
Grupa społeczno-ekonomiczna



900 mln funtów, 2 mld puszek

Patent USA nr 3 167 440 z 1956 r.

6 Doceń „miękkie” czynniki sukcesu



*Podstawą przewagi
konkurencyjnej może być
tylko coś, co nie jest
powszechnie dostępne.*

Miękkie czynniki sukcesu są trudne do stworzenia i do powielenia:

- Kultura organizacyjna
- Przywództwo
- Relacje
- Zaangażowanie



„Nośnikiem” miękkich czynników sukcesu są ludzie.



Miękkie czynniki sukcesu na poziomie indywidualnym:

- Przedsiębiorczość
- Inteligencja emocjonalna
- Umiejętność pracy zespołowej
- Kreatywność
- Umiejętność budowania sieci relacji
- Umiejętności sprzedażowe

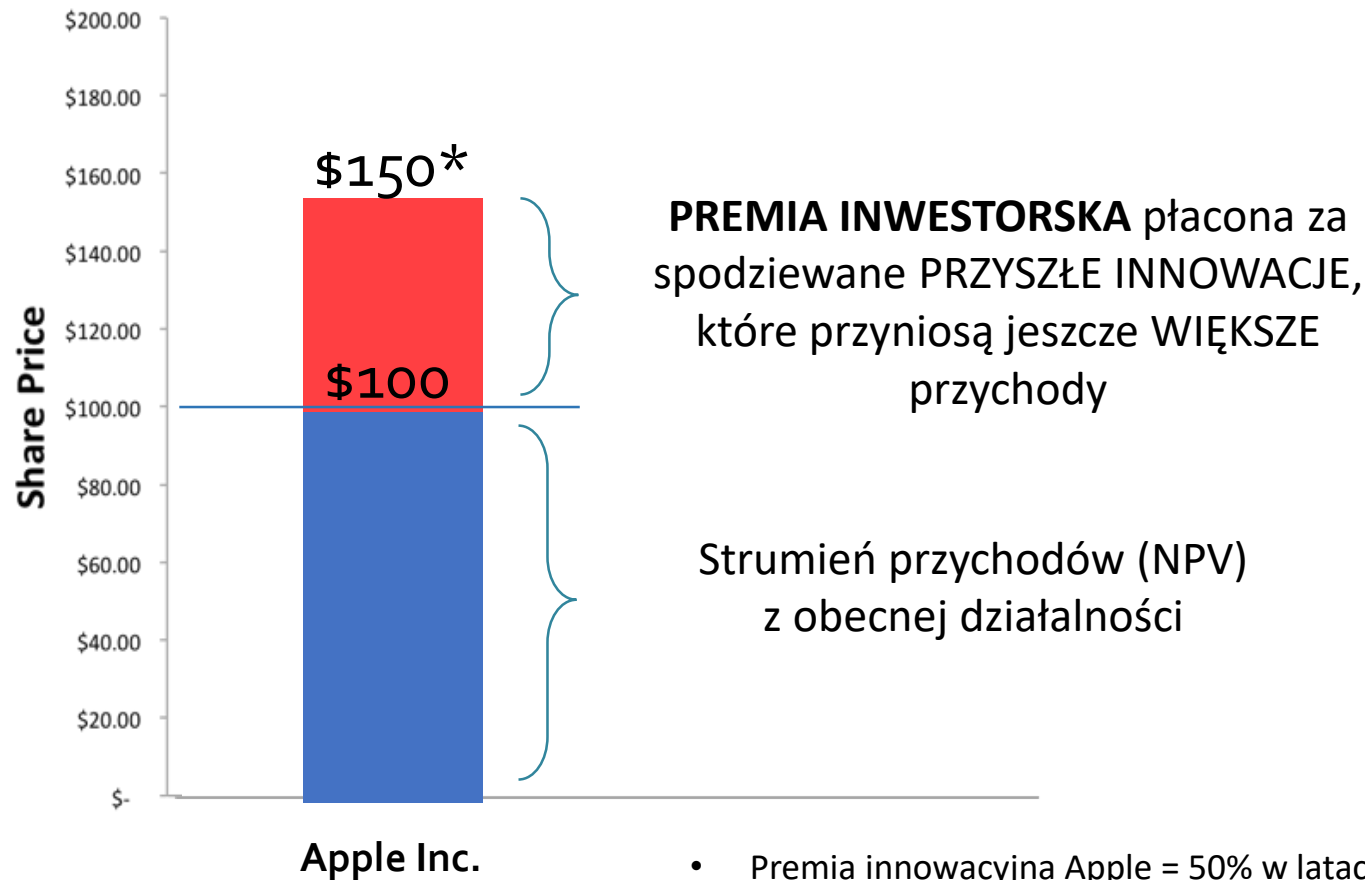


Innowacyjnymi firmami kierują innowacyjni liderzy.
Przykład się liczy!



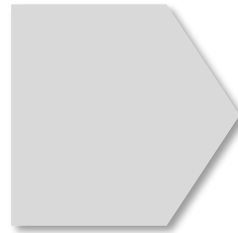
Dlaczego musisz i możesz stać się innowatorem?

Inwestorzy płacą premię za spodziewane przyszłe innowacje

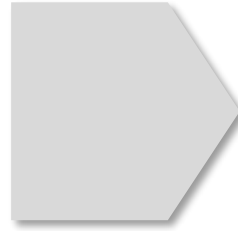


- Premia innowacyjna Apple = 50% w latach 2005-2010;
- Źródło: Credit Suisse (HOLT) i Innovator's DNA LLC

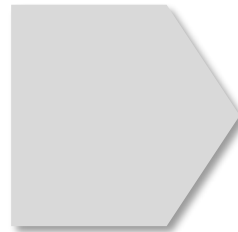
Czym jest premia innowacyjna?



Oblicz przychody (przepływy pieniężne) z istniejącej działalności (oraz przewidywany wzrost w ramach tej działalności) i oblicz wartość bieżącą netto (NPV) z tych przepływów.



Porównaj NPV przepływów pieniężnych z istniejącej działalności z bieżącą wartością rynkową firmy.




Firmy o wartości rynkowej wyższej niż NPV z przepływów pieniężnych posiadają „premię innowacyjną” wbudowaną w cenę akcji (po skorygowaniu o branżę/rynek).

Uwaga: premia innowacyjna skorelowana ze współczynnikiem α Tobina przy 0,48

Analiza premii innowacyjnej wykonana przez Credit Suisse (HOLT) oraz Innovator's DNA LLC





Naszym największym problemem jest nie to, że mierzymy za wysoko i nie osiągamy naszych celów, ale to, że mierzymy za nisko i je osiągamy.”

- Michał Anioł





Jestem ADASIEm! Bądź i TY!!!

A group of five people are seated around a wooden table in a modern office setting with a brick wall in the background. A woman with long dark hair, wearing a light-colored top, is smiling and gesturing with her right hand while holding a tablet in her left. A man with glasses and a beard, wearing a grey blazer, is smiling back at her. To the left, a man in a light blue shirt is looking towards the woman. In the foreground, the back of a man in a tan shirt is visible as he looks towards the group. On the right, a man in a white shirt is resting his chin on his hand, looking towards the center. A woman with long blonde hair, wearing a black and white striped shirt, is also looking towards the center. The table is cluttered with papers, a pen, a pair of glasses, and a glass of water. A laptop is open in front of the man in the white shirt. The overall atmosphere is collaborative and positive.

Sesja warsztatowa
(dyskusja w podgrupach)



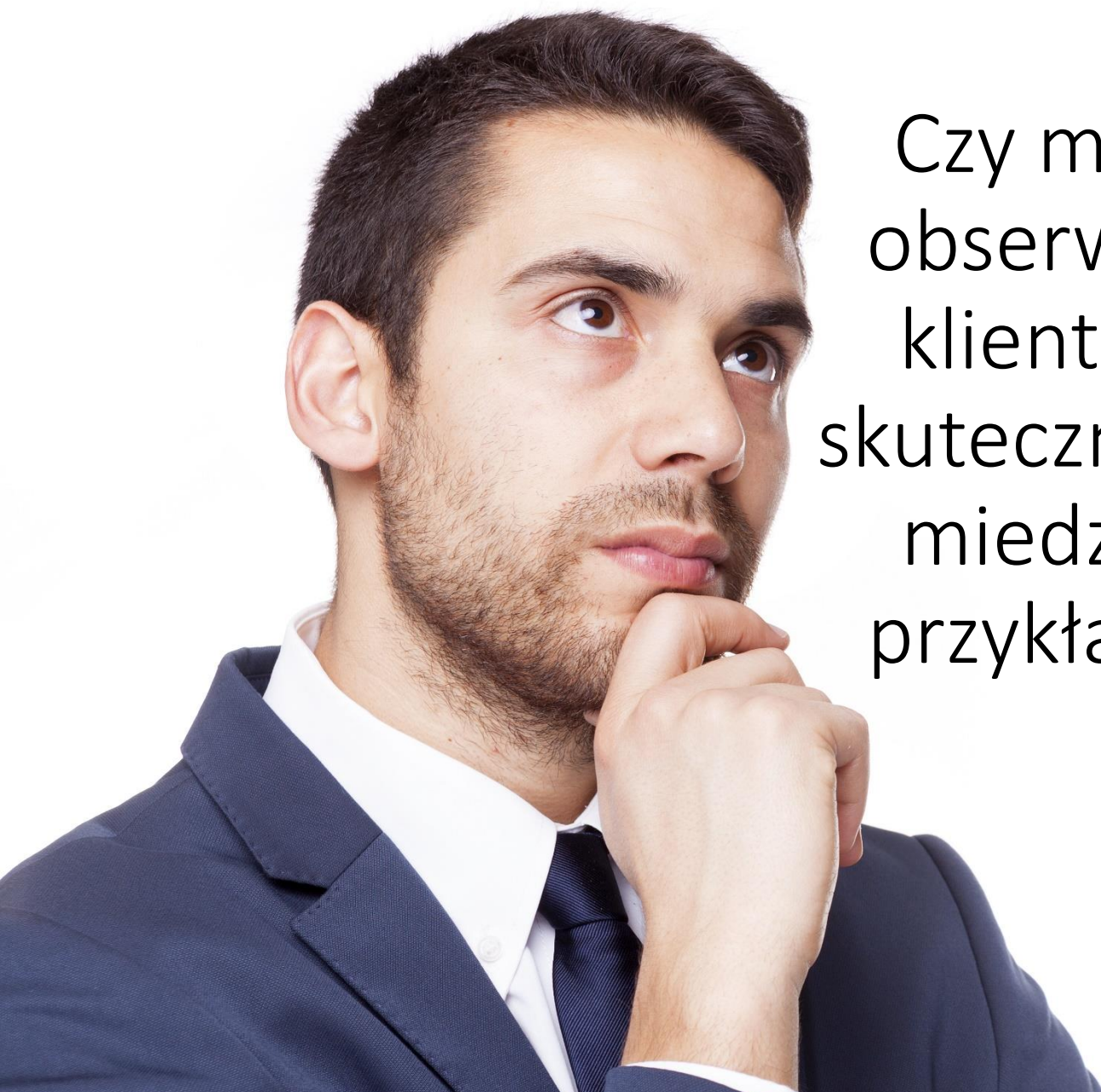
Dyskusja # 1

Podaj przykłady 3 firm (może być też Twoja ;-)) które w ostatnich latach wykazały się wysoką antykruchością.



Dyskusja # 2

Zastanów się jak w Twojej rzeczywistości mogłoby wyglądać szybkie prototypowanie i podaj przykład możliwych korzyści płynących z zastosowania tej metody.



Dyskusja # 3

Czy możliwa jest zmiana punktu obserwacyjnego, tj. umieszczenie klienta w centrum uwagi, dzięki skutecznej współpracy i komunikacji między interesariuszami? Podaj przykłady inicjatyw zakończonych sukcesem

Q&A



Dziękuję za uwagę!



Paula Wąsowska, DBA

p.wasowska@ican.pl

Ekspert ds. strategii i innowacji

„DNA innowacji - czyli ludzie, procesy i kultura”