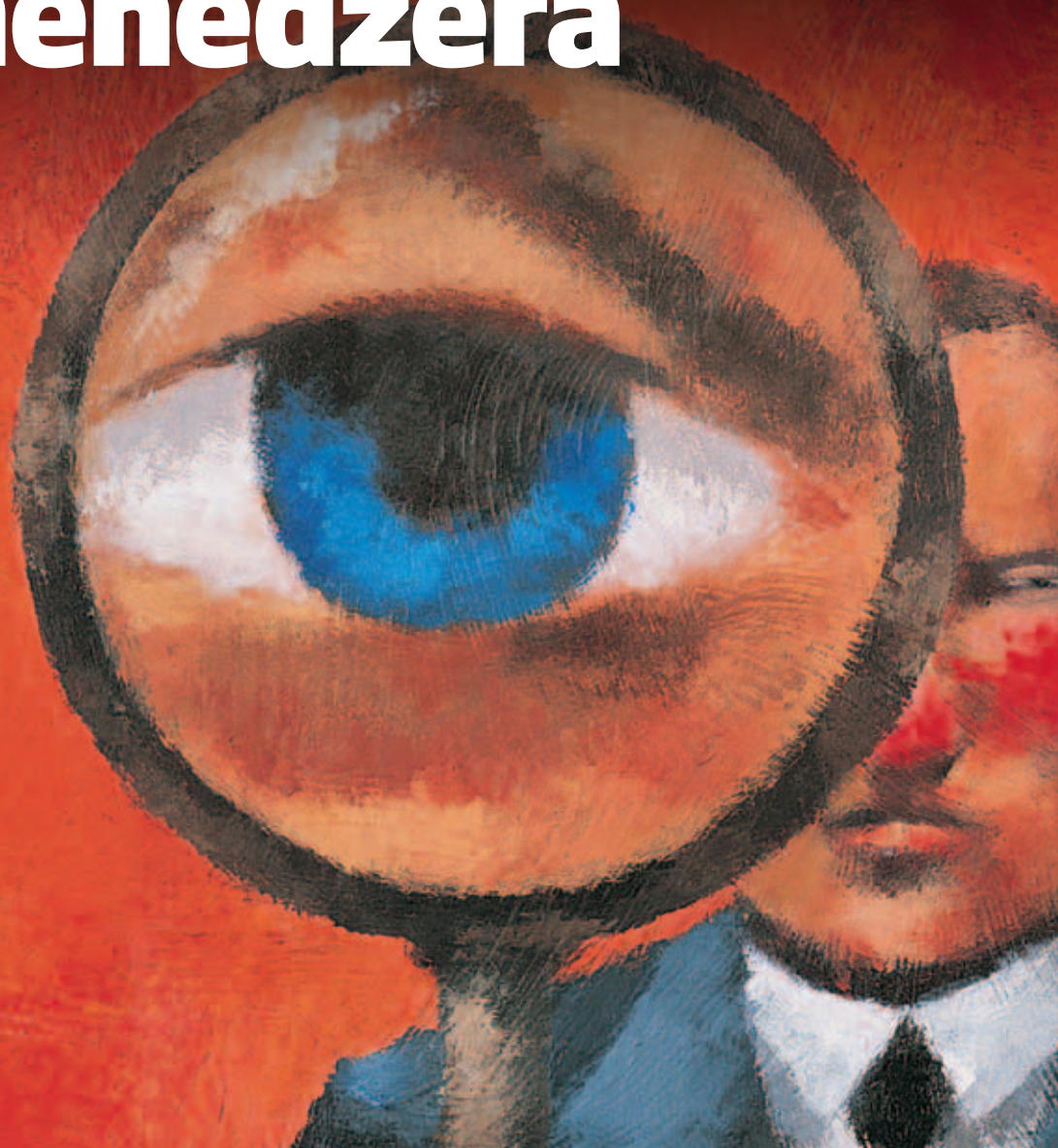




**Harvard
Business
Review**
POLSKA

DNA

innowacyjnego menedżera



Raport specjalny *Harvard Business Review Polska*



Szanowni Państwo,

W dzisiejszych czasach **tworzenie innowacji to obowiązek każdego przedsiębiorcy**, któremu zależy na rozwoju firmy i osiągnięciu wysokich zysków.

Jakie kroki podejmować, by innowacje były jednak naprawdę przełomowe i zapewniły przedsiębiorstwu **długofalowy sukces**?

Na to pytanie odpowiedź powinna znać każda osoba odpowiedzialna za rozwój małego lub średniego przedsiębiorstwa. Dlatego **Harvard Business Review Polska** – polska edycja najbardziej prestiżowego magazynu na temat zarządzania na świecie – przekazuje w Państwa ręce raport specjalny „**DNA innowacyjnego menedżera**”.

Dowiedzą się Państwo z niego m. in.:

- Co zrobić, by efektywnie wykorzystać opinie klientów?
- Jak powinna wyglądać kultura organizacyjna firm nastawionych na innowacyjność?
- Jakie cechy wyróżniają przełomowych innowatorów?

Już teraz zapraszam też na spotkanie z Halem Gregersenem, jednym z czołowych profesorów INSEAD, specjalizującym się w tematyce przywództwa i przełomowych innowacji. Będzie on gościem specjalnym konferencji *Harvard Business Review Polska* „**DNA innowacyjnej firmy**”, która odbędzie się już **25 października 2012 r.** w Warszawie.

Serdecznie zapraszam!

dr WITOLD JANKOWSKI
redaktor naczelny,
Harvard Business Review Polska
www.hbrp.pl

PS *Harvard Business Review Polska* co miesiąc przekazuje polskim menedżerom narzędzia umożliwiające budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej nawet w najbardziej zmiennych warunkach biznesowych. Jak dołączyć do najlepszych? Proszę dowiedzieć się więcej: <http://hbrp.pl/prenumerata-raport>

25
PAŹDZIERNIKA
2012
WARSZAWA

W ŚRODKU TEST:
Jak innowacyjna jest
Twoja organizacja i zespół? »

DNA innowacyjnej firmy

wykorzystaj **5 CECH** wyróżniających
prawdziwych liderów innowacji

- Jak szybciej i taniej wprowadzać na rynek nowe produkty i usługi?
- Jak poprawić konkurencyjność firmy?
- Jak zmniejszyć ryzyko biznesowe, ograniczyć tracony czas i budżety?
- Jak wyzwolić twórczy potencjał pracowników... i swój?
- Jak wykorzystać pomysły i wiedzę klientów?

TA KONFERENCJA JEST DLA CIEBIE, JEŚLI:

- jesteś prezesem lub członkiem zarządu, któremu zależy na rozwoju firmy i znaczącej poprawie jej wyników finansowych,
- jesteś odpowiedzialny za rozwijanie i ulepszanie strategii innowacyjnych w firmie,
- Twoja firma oczekuje od pracowników nowych pomysłów, które zmienią jej działanie na bardziej efektywne



GOŚĆ SPECJALNY

prof. Hal Gregersen

Profesor INSEAD, światowy autorytet w zakresie innowacji, ujawnia wyniki badań, studia przypadku i źródła sukcesu najlepszych innowatorów! Wykorzystaj je w swojej firmie!

www.hbrp.pl/dna | tel. 22 250 11 44

ORGANIZATORZY



PATRONI MEDIALNI



Motory innowacyjności





DNA innowatora

Pięć „umiejętności odkrywczych” odróżnia prawdziwych innowatorów od reszty ludzkości.

Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen, Clayton M. Christensen

Jak mógłbym znaleźć innowacyjnych ludzi dla swojej firmy? I jak ja sam mogę stać się bardziej innowacyjny? Oto pytania nurtujące menedżerów wyższego szczebla, którzy rozumieją, że umiejętność wprowadzania innowacji jest „sekretną przyprawą” decydującą o sukcesie firmy. Niestety, większość z nas niewiele wie o czynnikach, które sprawiają, że jedna osoba jest kreatywniejsza od innej. Być może z tego właśnie powodu podziw budzą w nas przedsiębiorcy wizjonerzy, tacy jak: Steve Jobs z Apple’a, Jeff Bezos z Amazonu, Pierre Omidyar z eBaya i A.G. Lafley z Procter & Gamble. Skąd oni biorą nowe, przełomowe pomysły? Czego dowiedzielibyśmy się o prawdziwym procesie powstawania innowacji, gdyby udało się odkryć wewnętrzną strukturę ich wybitnych umysłów?

W poszukiwaniu odpowiedzi na te pytania zorganizowaliśmy sześcioletnie badanie, którego celem było odkrycie źródeł kreatywnych – a często wręcz rewolucyjnych – strategii biznesowych stosowanych przez konkretne, innowacyjne firmy. Chcieliśmy wziąć innowacyjnych przedsiębiorców pod mikroskop i zbadać, kiedy i w jaki sposób wpadły im do głowy pomysły, na których oparły funkcjonowanie swoich przedsiębiorstw. Przede wszystkim

jest raczej usprawnianie i stymulowanie procesu innowacyjnego. Natomiast menedżerowie wyższego szczebla najbardziej nowatorskich przedsiębiorstw – zaledwie 15% osób objętych naszym badaniem – nie cedują kreatywnej pracy na podwładnych. Wykonują ją osobiście.

A *jak* to robią? Na podstawie przeprowadzonego badania wyodrębniliśmy pięć „umiejętności odkrywczych”, które wyróżniają najbardziej kreatywnych menedżerów: budowanie skojarzeń, zadawanie prowokacyjnych pytań, obserwowanie, eksperymentowanie i networking. Ustaliliśmy również, że innowacyjni przedsiębiorcy (pełniący także funkcję CEO) poświęcają na działania odkrywcze o 50% więcej czasu niż prezesi, którzy nie mogą się pochwalić osiągnięciami w dziedzinie innowacyjności. Umiejętności odkrywcze tworzą razem strukturę, którą nazwaliśmy „DNA innowatora”. I jeszcze dobra wiadomość: nawet jeśli ktoś urodził się bez takiego DNA, może je w sobie wykształcić.

Co wyróżnia innowatorów?

Innowacyjni przedsiębiorcy mają tak zwaną inteligencję kreatywną, która ułatwia dokonywanie odkryć i różni się od innych typów inteligencji wyodrębnionych przez Howarda Gardnera w teorii

Postaraj się przez 15 do 30 minut każdego dnia wypisywać 10 nowych pytań kwestionujących status quo w twojej firmie.

chodziło nam o ustalenie, czym osoby te różnią się od innych dyrektorów i przedsiębiorców. Człowiek, który prowadzi restaurację McDonald’s na podstawie umowy franczyzy także jest przedsiębiorcą, ale zbudowanie firmy na miarę Amazonu wymaga całkowicie innych umiejętności. Przystudiowaliśmy zatem zwyczaje 25 innowacyjnych przedsiębiorców i przeprowadziliśmy ankiety wśród ponad 3 tysięcy menedżerów oraz 500 osób, które założyły innowacyjne firmy lub wynalazły nowe produkty.

Ze zdziwieniem odkryliśmy, że w większości firm menedżerowie najwyższego szczebla nie czują się osobiście odpowiedzialni za wymyślanie innowacji strategicznych. Uważają, że ich obowiązkiem

inteligencji wielorakiej. Jest czymś więcej niż kognitywną umiejętnością prawej półkuli mózgu. Pracując nad nowymi pomysłami, innowatorzy wykorzystują pięć wymienionych umiejętności odkrywczych, co wzbudza aktywność obu półkul.

Analizując współzależności między tymi umiejętnościami, odkryliśmy, że do ich opisania dobrze nadaje się model kodu DNA. Budowanie skojarzeń stanowi w tym przypadku podstawowy element całej struktury i pełni funkcję podwójnej helisy DNA, którą otaczają cztery wzorce działań ułatwiających rozwijanie nowych idei (stawianie prowokacyjnych pytań, obserwowanie, eksperymentowanie i networking). Tak jak fizyczne DNA poszczególnych

W skrócie

- Wizjonerzy, tacy jak Steve Jobs z Apple'a, Jeff Bezos z Amazonu, Pierre Omidyar z eBaya i A.G. Lafley z Procter & Gamble, wzbudzają w nas podziw. Skąd oni biorą nowe, przełomowe pomysły? Z badań wynika, że innowacyjni przedsiębiorcy różnią się znacząco od innych dyrektorów i przedsiębiorców – wyróżnia ich pięć „umiejętności odkrywczych”.
- Innowatorzy ciągle zadają pytania, które kwestionują powszechnie panujące opinie.
- Do nietypowych pomysłów biznesowych dochodzą dzięki wnikliwemu analizowaniu codziennych zjawisk. Stale, bacznie i celowo przyglądają się drobnym szczegółom behawioralnym, dzięki czemu poznają nowe sposoby działania.
- W odróżnieniu od większości menedżerów starają się utrzymywać kontakty z osobami posiadającymi wiedzę z różnych dziedzin i prezentującymi różne punkty widzenia.
- Innowacyjni przedsiębiorcy aktywnie testują nowe pomysły, tworząc prototypy i uruchamiając wersje pilotażowe.
- Umiejętność budowania skojarzeń przypomina zaś mentalny mięsień, który można wzmacniać, używając innych zdolności odkrywczych. Kiedy innowatorzy podejmują te działania, rozwijają umiejętność generowania pomysłów, które można łączyć ze sobą w nowy sposób.

ludzi jest inne, tak każda z badanych przez nas osób ma niepowtarzalne DNA innowatora, dzięki któremu tworzy rewolucyjne pomysły biznesowe.

Wyobraź sobie, że masz jednojajowego brata bliźniaka obdarzonego takim samym mózgiem i identycznymi wrodzonymi talentami. Dano wam obu tydzień na przygotowanie kreatywnego pomysłu na nowe przedsięwzięcie biznesowe. Pracując nad tym projektem, spędzasz ten czas samotnie w swoim pokoju. Tymczasem twój brat bliźniak (1) rozmawia na temat przedsięwzięcia z dziesięcioma osobami, w tym z inżynierem, muzykiem, tatą domatorem i projektantem, (2) odwiedza trzy początkujące firmy innowacyjne, aby przyjrzeć się ich działalności, (3) wypróbowuje pięć „nieznanych na rynku” produktów, (4) pokazuje zbudowany przez siebie prototyp pięciu osobom i (5) w trakcie tych wszystkich spotkań, obserwacji i eksperymentów co najmniej 10 razy dziennie zadaje pytania typu: „Co się stanie, jeśli spróbuję zrobić tak?” oraz „Dlaczego to robisz?”. Jak sądzisz, który z was przedstawi na koniec bardziej innowacyjny (i wykonalny) pomysł?

Badania nad jednojajowymi bliźniętami rozdzielonymi zaraz po narodzeniu wskazują, że umiejętność myślenia kreatywnego jest w jednej trzeciej uwarunkowana genetycznie, ale aż w dwóch trzecich – wyuczona. Aby ją opanować, trzeba najpierw zrozumieć, na czym polega konkretna umiejętność, a następnie ćwiczyć ją w praktyce i eksperymentować, aż uwierzmy we własny potencjał twórczy. Innowacyjni przedsiębiorcy z naszego badania właśnie w taki sposób zdobywali i szlifowali swoje umiejętności innowacyjne.

Przyjrzyjmy się każdej z nich dokładnie.

PIERWSZA UMIEJĘTNOŚĆ ODKRYWCZA Budowanie skojarzeń

Kojarzenie lub zdolność łączenia pozornie niepowiązanych pytań, problemów i pomysłów z różnych

dziedzin stanowi oś DNA innowatora. Przedsiębiorca Frans Johansson opisał to zjawisko jako „efekt Medyceuszy”, nawiązując do wybuchu działalności twórczej we Florencji, kiedy rodzina Medyceuszy sprowadziła do miasta przedstawicieli wielu dyscyplin – rzeźbiarzy, naukowców, poetów, filozofów, malarzy i architektów. Ich kontakty doprowadziły do rozkwitu nowych idei na pograniczu reprezentowanych przez nich dziedzin, co zapoczątkowało epokę renesansu, jeden z najpłodniejszych okresów w historii ludzkości.

Aby zrozumieć, na czym polega budowanie skojarzeń, trzeba poznać zasady działania mózgu. Organ ten nie przechowuje informacji tak jak słownik, w którym słowo „teatr” znajdziemy pod literą „T”. Mózg tworzy skojarzenia między słowem „teatr” a wszystkimi naszymi doświadczeniami żywymi. Niektóre z tych skojarzeń mają charakter logiczny („Hamlet” lub antrakt), natomiast inne mogą być mniej oczywiste (na przykład „zdenerwowanie” w związku z nieudanym przedstawieniem wystawionym w szkole średniej). Im bardziej zróżnicowane są nasze doświadczenia i im bogatsza wiedza, tym więcej połączeń może powstać w mózgu. Nowe wydarzenia powodują powstawanie kolejnych skojarzeń; u niektórych ludzi proces ten prowadzi do nowatorskich pomysłów. Jak często powtarza Steve Jobs: „Kreatywność polega na łączeniu różnych wątków i idei”.

Najbardziej innowacyjne firmy świata zbijają kapitał na różnorodnych skojarzeniach swoich założycieli, menedżerów i pracowników. Na przykład portal eBay powstał w 1996 roku, kiedy Pierre Omidyar połączył ze sobą trzy niepowiązane okoliczności: (1) fascynację tworzeniem sprawniej działających rynków po odejściu z dynamicznej firmy internetowej, której był współzałożycielem i która po wejściu na giełdę w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku została przejęta przez konkurencję; (2) fakt,

że jego narzeczona poszukiwała trudno dostępnych, ozdobnych, kultowych w Stanach Zjednoczonych podajników drażetek Pez, kolekcjonowanych przez wielu Amerykanów, oraz (3) nieskuteczność drobnych ogłoszeń przy wyszukiwaniu takich przedmiotów. Także Steve Jobs sypie pomysłami jak z rękawa, ponieważ przez całe życie analizuje nowe, niepowiązane ze sobą zagadnienia - sztukę kaligrafii, praktyki medytacyjne pustelników z Indii czy najdrobniejsze detale konstrukcji samochodów Mercedes-Benz.

Umiejętność budowania skojarzeń przypomina mentalny mięsień, który można wzmacniać, używając innych zdolności odkrywczych. Kiedy innowatorzy podejmują te działania, rozwijają umiejętność generowania pomysłów, które można łączyć ze

sobą w nowy sposób. Im częściej badane przez nas osoby starały się zrozumieć, skatalogować i utrwalić nową wiedzę, tym łatwiej, spójniej i bardziej naturalnie ich mózgi radziły sobie z tworzeniem, przechowywaniem i powtórным wykorzystywaniem skojarzeń.

DRUGA UMIEJĘTNOŚĆ ODKRYWCZA

Zadawanie prowokacyjnych pytań

Ponad 50 lat temu Peter Drucker opisał moc stawiania prowokacyjnych pytań, mówiąc: „Ważne i trudne zadanie nie polega nigdy na wyszukiwaniu właściwych odpowiedzi, tylko na wyszukiwaniu właściwych pytań”. Innowatorzy ciągle zadają pytania, które kwestionują powszechnie panujące opinie lub - jak to ujął prezes Tata Group Ratan

Lista wybranych innowacyjnych przedsiębiorców objętych badaniem przeprowadzonym przez autorów artykułu

SAM ALLEN

ScanCafe.com
(usługi skanowania)

MARC BENIOFF

Salesforce.com

JEFF BEZOS

Amazon.com

MIKE COLLINS

Big Idea Group
(agencja rozwoju marek)

SCOTT COOK

Intuit

MICHAEL DELL

Dell Computer

AARON GARRITY

XanGo
(producent suplementów diety i kosmetyków)

DIANE GREEN

VMWare
(producent oprogramowania do wirtualizacji)

ELIOT JACOBSEN

RocketFuel
(fundusz wysokiego ryzyka)

JOSH JAMES

Omniture
(rozwiązania do optymalizowania procesów biznesowych w sieci)

CHRIS JOHNSON

Terra Nova
(producent materiałów budowlanych)

JEFF JONES

NxLight
(obsługa transakcji)
i Campus Pipeline
(platforma integracyjna dla systemów instytucji edukacyjnych)

HERB KELLEHER

Southwest Airlines
(linie lotnicze)

MIKE LAZARIDIS

Research In Motion
(producent smartfonów BlackBerry)

SPENCER MOFFAT

Fast Arch of Utah
(producent i dostawca materiałów budowlanych)

DAVID NEELEMAN

JetBlue i Morris Air
(linie lotnicze)

PIERRE OMIIDYAR

eBay

JOHN PESTANA

Omniture

PETER THIEL

PayPal

MARK WATTLES

Hollywood Video
(sieć wypożyczalni filmów)

COREY WRIDE

Movie Mouth

NIKLAS ZENNSTRÖM

Skype



Tata - „podważają niepodważalne”. Meg Whitman, była prezes eBay, pracowała bezpośrednio z wieloma innowacyjnymi przedsiębiorcami, między innymi z założycielami firm eBay, PayPal i Skype. Jak nam powiedziała, ludzie ci „z przyjemnością przeciwstawiają się status quo. Nie mogą go znieść. Dlatego godzinami zastanawiają się, jak zmienić świat. W czasie tej burzy mózgów lubią zadawać pytania: »Co się stanie, jeśli zrobimy to czy tamto?«”.

Zdecydowana większość innowacyjnych przedsiębiorców, z którymi rozmawialiśmy, pamięta konkretne pytania zadawane w czasie, gdy wpadli na inspirujący pomysł nowego przedsięwzięcia. Na przykład Michael Dell powiedział nam, że idea założenia firmy Dell Computer zaświtała mu w głowie, kiedy zastanawiał się, dlaczego komputer kosztuje pięć razy więcej niż suma wszystkich jego podzespołów. „Rozbierałem komputery na części... i widziałem, że elementy o wartości 600 dolarów sprzedawano po trzy tysiące dolarów”. Rozgryzając ten problem, opracował rewolucyjny model biznesowy.

Aby stosowanie tej umiejętności przynosiło konkretne efekty, innowacyjni przedsiębiorcy postępują w następujący sposób:

Pytają: „Dlaczego?”, „Dlaczego nie?” i „Co by było, gdyby?”. Większość menedżerów koncentruje się na tym, by trochę ulepszyć działanie już istniejących procesów - czyli nieco poprawić status quo. („Jak możemy zwiększyć sprzedaż produktu X na Tajwanie?”) Natomiast innowacyjni przedsiębiorcy dużo chętniej podważają założenia. („Jak zmieni się propozycja wartości produktu X, jeśli zmniejszymy o połowę jego wielkość i/lub wagę?”) Marc Benioff, założyciel platformy aplikacji sprzedażowych Salesforce.com, miał setki pytań po wejściu na rynek portali Amazon i eBay - dwóch przedsiębiorstw zbudowanych po to, by świadczyć usługi przez internet. Zastanawiał się: „Dlaczego ciągle pobieramy i aktualizujemy oprogramowanie w tradycyjny sposób, skoro obecnie można to robić przez internet?”. To podstawowe pytanie streszcza genezę jego firmy.

Wyobrażają sobie przeciwieństwa. Roger Martin pisze w książce *The Opposable Mind*, że innowacyjni myśliciele „potrafią zmieścić w głowie dwie skrajnie przeciwstawne idee”. I tłumaczy: „Zamiast wpadać w panikę czy opowiadać się za jedną z alternatyw, umieją stworzyć syntezę, której zalety przewyższają oba odmienne pomysły”.

Innowacyjni przedsiębiorcy lubią pełnić rolę adwokata diabła. „Zawsze, gdy się czegoś uczyłem,

przeciwstawiałem się temu, co mi mówiono, i myślałem pod prąd, zmuszając w ten sposób innych, aby solidnie uzasadnili własny punkt widzenia”, powiedział nam Pierre Omidyar. „Pamiętam, że moje zachowanie było bardzo frustrujące dla reszty dzieciaków”. Prowokowanie siebie i innych do tego, aby wyobrazili sobie całkowicie odmienną rzeczywistość, może prowadzić do naprawdę oryginalnych przemyśleń i wniosków.

Akceptują ograniczenia. Większość z nas narzuca sobie w myślach ograniczenia tylko wtedy, gdy musimy się zmierzyć z utrudnieniami istniejącymi w prawdziwym świecie, takimi jak alokacje zasobów lub bariery technologiczne. Paradoksalnie jednak wielkie pytania celowo narzucają ograniczenia w myśleniu i pobudzają do nieszablonych rozważań. (Jedna z dziewięciu zasad innowacyjności firmy Google brzmi: „Kreatywność uwielbia ograniczenia”). Aby zainicjować twórczą dyskusję na temat szans rozwojowych, pewien innowacyjny menedżer, objęty naszym badaniem, zadał pytanie: „Co by się stało, gdyby przepisy prawa uniemożliwiły nam współpracę z istniejącymi klientami? Jak zarabialibyśmy w przyszłym roku?”. Takie postawienie sprawy zaowocowało odkrywczymi sposobami wyszukiwania i obsługi nowych klientów. Inny innowacyjny prezes dopinguje swoich menedżerów, by nie wpadali w pułapkę myślenia jedynie w kategoriach kosztów utopionych, pytając: „Co by było, gdybyśmy jeszcze nie zatrudnili tej osoby, nie zainstalowali tego sprzętu, nie wdrożyli tego procesu, nie kupili tej spółki albo nie zaczęli realizować tej strategii? Czy robilibyśmy to samo, czym zajmujemy się dziś?”.

TRZECIA UMIEJĘTNOŚĆ ODKRYWCZA

Obserwowanie

Nastawieni na odkrycia menedżerowie dochodzą do nietypowych pomysłów biznesowych dzięki wnikliwemu analizowaniu codziennych zjawisk, szczególnie zaś - zachowania potencjalnych klientów. Obserwując otoczenie, postępują jak antropologowie i badacze z obszaru nauk społecznych.

Założyciel firmy Intuit, Scott Cook, wpadł na pomysł stworzenia oprogramowania finansowego Quicken dzięki dwóm kluczowym spostrzeżeniom. Najpierw zauważył frustrację żony, która starała się kontrolować domowe finanse. „Do nowych idei biznesowych prowadzi często zdziwienie, które wynika z obserwacji pracy i normalnego życia innych ludzi”, wyjaśnił Cook. „Widzisz coś i zadajesz pytanie:

»Dlaczego oni to robią? To nie ma sensu«”. Potem kolega pokazał mu nieoficjalnie – tuż przed wprowadzeniem na rynek – komputer Lisa firmy Apple. Zaraz po wyjściu z biurowca Apple’a Cook pojechał do najbliższej restauracji, aby zanotować wszystkie zauważone szczegóły. Obserwacje doprowadziły go do takich wniosków jak konieczność stworzenia graficznego interfejsu użytkownika odzwierciedlającego dokładnie wygląd analogicznych przedmiotów w prawdziwym świecie (na przykład książeczki czekowej), co ułatwi korzystanie z niego. Uzbrojony w tę wiedzę Cook zamierzał rozwiązać problem żony, tymczasem już w pierwszym roku opanował 50% rynku oprogramowania finansowego.

Innowatorzy stale, bacznie i celowo przyglądają się drobnym szczegółom behawioralnym – szczególnie w zachowaniach klientów, dostawców i innych podmiotów – dzięki czemu poznają nowe sposoby

wielkich wynalazców, takich jak Thomas Edison. Innowacyjni przedsiębiorcy, podobnie jak naukowcy, aktywnie testują nowe pomysły, tworząc prototypy i uruchamiając wersje pilotażowe. (Jak powiedział Edison: „Nie poniosłem porażki. Po prostu odkryłem 10 tysięcy sposobów, które nie działają”). Ich laboratorium jest cały świat. W odróżnieniu od obserwatorów, którzy intensywnie przyglądają się rzeczywistości, eksperymenciatorzy konstruują interaktywne doświadczenia i starają się wywoływać nietypowe reakcje, aby sprawdzić, do jakich wniosków ich doprowadzą.

Wszyscy innowacyjni przedsiębiorcy, z którymi rozmawialiśmy, angażują się w jakieś eksperymenty: spekulacje intelektualne (jak Michael Lazaridis roztrząsający w liceum teorię względności), majsterkowanie (jak Jeff Bezos, który jako małe dziecko rozmontował swoje łóżeczko, i jak Steve Jobs,

Najbardziej innowacyjne firmy świata zbijają kapitał na różnorodnych skojarzeniach swoich założycieli, menedżerów i pracowników.

działania. Ratan Tata wpadł na pomysł zbudowania najtańszego samochodu świata, gdy obserwował wysiłki czteroosobowej rodziny poruszającej się skuterem. Po latach prac nad produktem, w 2009 roku, firma Tata Group wprowadziła na rynek Nano, auto za 2500 dolarów, wykorzystując modułową metodę produkcji, która może zrewolucjonizować system dystrybucji całej branży motoryzacyjnej w Indiach. Obserwatorzy wykorzystują rozmaite techniki, aby widzieć świat w innym świetle. Prawnuk założyciela Toyota Motors, Akio Toyoda, regularnie praktykuje filozofię swojego koncernu *genchi genbutsu* – czyli „idź i zobacz na własne oczy”. Częste bezpośrednie obserwacje są bowiem nieodłącznym elementem kultury tej firmy.

CZWARTA UMIEJĘTNOŚĆ ODKRYWCZA

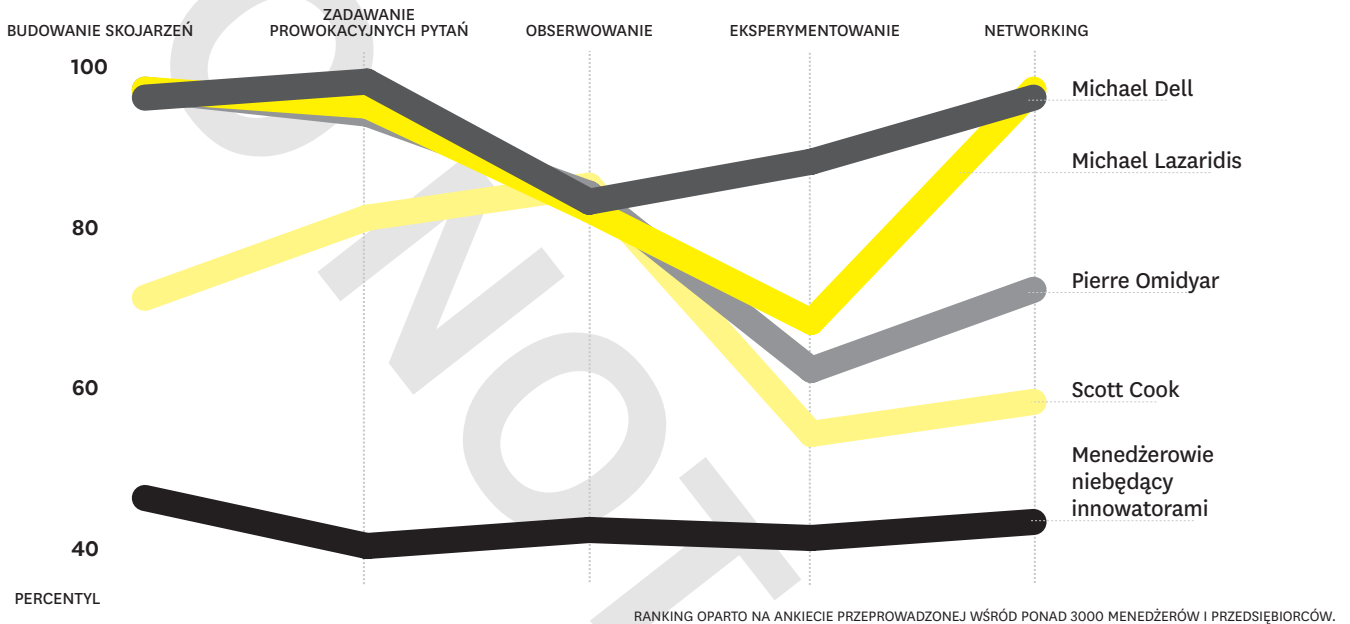
Eksperymentowanie

Kiedy myślimy o eksperymentach, widzimy oczami wyobraźni naukowców w białych fartuchach lub

który rozłożył na części walkmana firmy Sony) lub wyprawy w nieznanne miejsca (jak Howard Shultz, założyciel sieci Starbucks, który wędrował po Włoszech, odwiedzając liczne kawiarnie). Będąc menedżerami innowacyjnych przedsiębiorstw, traktują doświadczenie jako centralny element wszystkich podejmowanych działań. Internetowa księgarnia Bezosa nie utknęła w punkcie, w którym znajdowała się po pierwszym sukcesie, tylko ewoluowała w internetowy supermarket, oferujący pełny asortyment produktów, poczynawszy od zabawek i telewizorów, a skończywszy na artykułach gospodarstwa domowego. Czytnik książek elektronicznych Kindle to eksperyment, który obecnie zmienia Amazon z internetowego sklepu detalicznego w innowacyjnego producenta sprzętu elektronicznego. Bezos uważa, że eksperymentowanie ma fundamentalne znaczenie dla innowacyjności i dlatego nadał mu w swojej firmie wymiar instytucjonalny. „Zachęcam naszych pracowników, aby wchodzili w ślepe

Co wyróżnia innowatorów

Poniższy wykres pokazuje, jak czterej znani innowatorzy klasyfikują się pod kątem każdej z umiejętności odkrywczych. Wszyscy plasują się powyżej osiemdziesiątego percentyla, jeśli chodzi o zadawanie prowokacyjnych pytań, ale każda z tych osób tworzy nowe idee, łącząc umiejętności odkrywcze w innych proporcjach.



uliczki i eksperymentowali”, mówi Bezos. „Jeśli uda nam się doprowadzić do takiej decentralizacji procesów, że można będzie przeprowadzać wiele doświadczeń po niskich kosztach, nasza innowacyjność znacząco wzrośnie”.

Także Scott Cook podkreśla znaczenie kultury, która zachęca do eksperymentowania. Jak powiedział: „Dzięki naszej kulturze jesteśmy otwarci na liczne niepowodzenia w trakcie dokonywania odkryć, gdyż stanowią okazję do nauki. Tym się różnimy od typowej kultury organizacyjnej”.

Jednym z najintensywniejszych doświadczeń w życiu innowatora jest wyjazd do pracy za granicą. Nasze badanie ujawniło, że wraz ze wzrostem liczby krajów, w których mieszkała konkretna osoba, rośnie prawdopodobieństwo, że będzie ona wykorzystywać swoje bogate doświadczenie do tworzenia innowacyjnych produktów, procesów i przedsięwzięć. Nawet jeśli menedżer przed objęciem funkcji CEO brał udział tylko w jednej zagranicznej misji, jego firma osiąga przeciętnie o około 7% wyższe wyniki finansowe niż przedsiębiorstwa prowadzone przez prezesów bez takiego doświadczenia. Na

przykład A.G. Lafley z Procter & Gamble w młodości studiował historię we Francji i prowadził sklep w amerykańskiej bazie wojskowej w Japonii. Później - zanim objął funkcję prezesa całego koncernu - wrócił do Kraju Kwitnącej Wiśni, aby stanąć na czele azjatyckiego oddziału P&G. Te bogate doświadczenia międzynarodowe przydały mu się jako liderowi jednej z najbardziej innowacyjnych firm na świecie.

PIĄTA UMIEJĘTNOŚĆ ODKRYWCZA

Networking

Inwestując czas i energię w wyszukiwanie pomysłów oraz testowanie ich w szerokim gronie znajomych, innowatorzy zyskują całkowicie odmienną perspektywę. W odróżnieniu od większości menedżerów - którzy budują sieci relacji głównie po to, aby uzyskać dostęp do zasobów, promować siebie samych i swoje firmy lub przyspieszyć własną karierę zawodową - innowacyjni przedsiębiorcy starają się utrzymywać kontakty z osobami posiadającymi wiedzę z różnych dziedzin i prezentującymi różne punkty widzenia, aby poszerzać własne horyzonty myślowe. Nie szczędzą więc sił, by podróżować po

obcych krajach i zawierać znajomości z ludźmi z różnych środowisk.

Uczestniczą również w wydarzeniach poświęconych omawianiu nowatorskich pomysłów, takich jak: konferencje Technology, Entertainment and Design (TED), forum w Davos i Aspen Ideas Festival. Imprezy te przyciągają artystów, przedsiębiorców, pracowników naukowych, polityków, poszukiwaczy przygód, uczonych i myślicieli z całego świata, którzy przybywają, aby prezentować swoje najnowsze idee, pasje i projekty. Michael Lazaridis, założyciel firmy Research In Motion, przyznał, że pierwszą inspiracją do stworzenia smartfona BlackBerry była dla niego konferencja w 1987 roku. Jeden z prelegentów opisywał na niej bezprzewodowy system przekazywania danych zaprojektowany dla koncernu Coca-Cola, który umożliwiał automatom do sprzedaży napojów wysyłanie sygnału, kiedy wymagały uzupełnienia. „Wtedy doznałem olśnienia”, wspomina Lazaridis. „Przypomniałem sobie, co mówił mój nauczyciel ze szkoły średniej: Nie warto stawiać tylko na komputery, bo naprawdę zmieni świat osoba, która połączy je

z technologią bezprzewodową”. David Neeleman z kolei wpadł na pomysł podstawowych rozwiązań zastosowanych w liniach lotniczych JetBlue – takich jak telewizja satelitarna przy każdym siedzeniu oraz przyjmowanie rezerwacji przez agentów pracujących w domach (*at-home reservationists*) – dzięki kontaktom ze znajomymi na konferencjach i innych imprezach.

Kent Bowen, naukowiec i założyciel CPS Technologies, firmy będącej producentem innowacyjnego ceramicznego materiału kompozytowego, w każdym gabinecie swojej nowej firmy powiesił następujące credo: „Wiedzę potrzebną do przezwyciężenia wielu naszych najpoważniejszych trudności można znaleźć poza naszą branżą i nawet poza naszą dziedziną nauki. Musimy skwapliwie i bez kompleksów wykorzystywać odkrycia i osiągnięcia spoza własnego podwórka”. Naukowcy z CPS rozwiązali już wiele złożonych problemów dzięki rozmowom z przedstawicielami innych dziedzin. Pewien wybitny ekspert ds. technologii błon filmowych z firmy Polaroid wiedział na przykład, jak wzmocnić kompozyt ceramiczny. A specjaliści od technologii zamrażania nasienia umieli zapobiec tworzeniu się kryształów lodu podczas czynności zamrażania, którą firma CPS z powodzeniem stosuje w procesie produkcyjnym.

Odcisnąć piętno na wszechświecie

Dlaczego innowatorzy częściej niż typowi menedżerowie zadają prowokacyjne pytania, obserwują, eksperymentują i poświęcają czas na networking? Badając ich zaangażowanie, odkryliśmy dwa wspólne motywy: (1) osoby te pragną aktywnie zmieniać status quo i (2) regularnie podejmują ryzyko, aby urzeczywistnić ten zamiar. Przez cały okres prowadzenia badań fascynowało nas podobieństwo sformułowań, którymi innowatorzy opisują swoje pobudki. Jeff Bezos chce „tworzyć historię”, Steve Jobs – „odcisnąć piętno na wszechświecie”, a współzałożyciel firmy Skype Niklas Zennström – „doprowadzić do przełomu, który sprawi, że świat będzie lepszy”. Innowatorzy ci są całkowicie wolni od pokutującej tendencji do faworyzowania istniejącego stanu rzeczy kosztem alternatywnych

rozwiązań – ten błąd poznawczy jest im obcy.

Ludziom, których misją jest wprowadzanie zmian, łatwiej przychodzi podejmowanie ryzyka i popełnianie błędów. Dla większości analizowanych przez nas innowacyjnych przedsiębiorców pomyłki nie są powodem do wstydu; właściwie wliczają je w koszty działalności biznesowej. „Jeśli ludzie kierujący Amazon.com nie popełniają poważnych błędów – wyjaśnił Bezos – to znaczy, że nie spełniamy oczekiwań udziałowców, ponieważ nie idziemy na całość”. Krótko mówiąc, innowatorzy przekształcają pomysły w imponujące działania dzięki „odwadze, by wprowadzać innowacje”, na którą składa się aktywna niechęć wobec status quo oraz niezłomna skłonność do podejmowania ryzyka.

Praktyka, praktyka i jeszcze raz praktyka

Umiejętności odkrywcze stają się cechą rozpoznawczą tych innowatorów, którzy je aktywnie praktykują. Nabierają oni coraz większej wiary we własny potencjał twórczy. Według A.G. Lafleya, innowacyjność jest głównym zadaniem każdego lidera, niezależnie od miejsca, jakie zajmuje on w strukturze organizacyjnej. A jeśli ktoś – jak większość menedżerów – nie uważa siebie ani członków swojego zespołu za szczególnie innowacyjnych?

Chociaż u niektórych osób innowacyjność może być cechą wrodzoną, można ją także wyćwiczyć i wzmocnić dzięki praktyce. Trudno przecenić wagę bezustannego powtarzania opisanych zachowań aż do momentu, gdy zaczniemy je wykonywać automatycznie. Oczywiście, aby aktywnie rozwijać bardziej kreatywne myślenie, trzeba wygospodarować czas dla siebie i dla zespołu.

Najważniejszą umiejętnością, którą należy ćwiczyć, jest zadawanie prowokacyjnych pytań. Indagowanie otoczenia dociekaniami „dlaczego?” i „dlaczego nie?” może ułatwić szybki rozwój pozostałych

umiejętności odkrywczych. Stawiaj pytania, które równocześnie narzucają i eliminują ograniczenia; w ten sposób spojrzysz na problem lub na konkretną szansę pod innym kątem. Postaraj się przez 15 do 30 minut każdego dnia wypisywać 10 nowych pytań kwestionujących status quo w twojej firmie lub branży. „Gdybym miał jakieś ulubione pytanie, które ciągle bym zadawał, wszyscy byłiby na nie przygotowani”, powiedział Michael Dell. „Dlatego lubię zadawać pytania, których nikt się nie spodziewa. Jest to trochę okrutne, ale uwielbiam wymyślać pytania, na które nikt nie ma gotowej odpowiedzi”.

Aby szlifować swoje umiejętności obserwatorskie, przyglądaj się, jak konkretni klienci użytkują produkty i korzystają z usług na co dzień, w swoim naturalnym środowisku. Spędź cały dzień, przypatrując się „zadaniom”, które próbują wykonywać klienci. Powstrzymaj się przed ocenianiem tego, co widzisz. Udawaj raczej, że jesteś muchą na ścianie i obserwuj, zachowując maksymalną neutralność.

Scott Cook doradza obserwatorom z Intuit, aby odpowiadali sobie na pytanie: „Co odbiega od twoich wyobrażeń?”. Bierz przykład z Richarda Bransona i gdziekolwiek się znajdujesz, rób notatki. Albo wybierz sposób stosowany przez Jeffa Bezosa, który powiedział nam: „Robię zdjęcia naprawdę kiepskich innowacji, a jest ich całkiem sporo”.

Chcąc doskonalić umiejętności eksperymentowania – zarówno indywidualne, jak i zespołowe – nastaw się na testowanie hipotez, które będą dotyczyć zarówno pracy, jak i całego życia. Uczęszczaj na seminaria lub kursy kształcące dla menedżerów poświęcone zagadnieniom niezwiązanym z twoim doświadczeniem zawodowym; rozbieraj na części interesujące cię produkty lub procesy; czytaj książki, które pomagają w dostrzeganiu wyłaniających się trendów. Kiedy podróżujesz, nie przegap szansy, by poznawać inne style życia i lokalne zwyczaje. Na podstawie zdobytej wiedzy stawiaj nowe hipotezy i testuj je w poszukiwaniu nowych produktów

Bartłomiej Ślawnicki: Kreatywność zespołowa

Tworzenie innowacyjnych rozwiązań to w IBM gra zespołowa. Staramy się więc tak kierować pracami zespołów projektowych i zapewniać im takie narzędzia, by każdy z nich posiadał jak najwięcej „umiejętności odkrywczych”.

W IBM pracujemy w systemie projektowym. Od momentu rozpoczęcia pierwszych prac nad projektem dla klienta do momentu wprowadzenia gotowego rozwiązania mijają średnio trzy lata. To czas, w którym trwa intensywna praca zespołu projektowego, który musi być równocześnie grupą kreatywną i zespołem wykonawczym. W jego skład, w zależności od skali i rodzaju zadania, wchodzi od kilku do kilkudziesięciu osób – specjalistów z różnych dziedzin.

Wyzwalanie grupowej innowacyjności

Z moich własnych doświadczeń z prac przy realizacji różnych projektów wynika, że najczęściej wykorzystywaną przez lidera umiejętnością jest obserwacja –

zarówno potrzeb i oczekiwań klienta, jak i pracy samego zespołu. Pomaga mi ona w szybkiej ocenie sytuacji i określeniu pojawiających się problemów, jak również w ustaleniu mocnych lub słabych stron poszczególnych członków grupy.

Obserwacji, a potem analizie, towarzyszy stawianie pytań. Mogą być one wykorzystane w trakcie burzy mózgów, podczas której każdy zadaje pytania, analizując scenariusze możliwych rozwiązań i zdarzeń związanych z konkretnym projektem. Staram się tak planować burzę mózgów, aby uwzględnić osobowość uczestników biorących w niej udział. Z obserwacji wiem, że niektórzy z nich na genialne pomysły wpadają w relacji „jeden na jeden”, a późniejsze spotkania grupowe pozwalają im tylko dopracować tę ideę. Inni potrzebują

inspiracji lub choćby nowego spojrzenia ze strony zespołu, aby na tej bazie wypracować innowacyjny pomysł. Wsparciem dla grupy może być też osoba spoza organizacji prowadząca szkolenia coachingowe. Jej zadaniem jest często doprecyzowanie stojących przed grupą wyzwań, aby przybliżyły one pomysłodawców do nakreślenia finalnego pomysłu. Prowadzone w ten sposób działania mają z każdym krokiem przybliżyć zespół do celu, jakim jest innowacyjne rozwiązanie. Ponieważ czasem wypracowywanie go trwa kilka miesięcy, burze mózgów są stałym elementem naszej kultury organizacyjnej – przeprowadzamy je regularnie. Częściej, gdy przymierzamy się do prac nad jakimś projektem, rzadziej, gdy już go realizujemy.

W pracach nad szukaniem innowacyjnych rozwiązań nie zapominamy też o networkingu i korzyściach, jakie daje on dla nie tylko nam, ale także naszym biznesowym partnerom. Dzięki

i procesów. Szukaj sposobów na sformalizowanie procedury przeprowadzania częstych i małych eksperymentów na wszystkich poziomach organizacji. W budowaniu innowacyjnej kultury pomaga też otwarte przyznanie, że wnioski wyciągane z porażek mają wartość.

Aby rozwinąć umiejętności w zakresie networkingu, skontaktuj się z pięcioma najbardziej kreatywnymi znajomymi i poproś, aby zdradzili ci własne sposoby na stymulowanie twórczego myślenia. Możesz też spytać, czy zechcieliby pełnić rolę twoich kreatywnych mentorów. Naszym zdaniem, warto systematycznie organizować spotkania lunchowe ukierunkowane na wymianę pomysłów, na które zapraszane będą osoby pełniące różne funkcje, zatrudnione w różnych firmach, aktywne w różnorodnych branżach lub pochodzące z różnych krajów. Zachęcaj ludzi, aby opowiadali o swoich innowacyjnych pomysłach i wyrażali opinie na temat twoich idei.

INNOWACYJNA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ to nie cecha warunkowana genetycznie, lecz przede wszystkim efekt podejmowania aktywnego wysiłku. Slogan głoszony przez firmę Apple – „Myśl inaczej” – jest inspirujący, ale nie oddaje do końca istoty problemu. Odkryliśmy, że aby myśleć inaczej, innowatorzy muszą też postępować inaczej. Dzięki rozszyfrowywaniu, wzmacnianiu i kształtowaniu DNA innowatorów przedsiębiorstwa mogą skuteczniej inspirować i rozwijać cechy decydujące o kreatywności wśród swoich pracowników. ♥

Artykuł numer R0912E



Jeffrey H. Dyer (jdyer@byu.edu) jest profesorem strategii w Brigham Young University w Provo w stanie Utah oraz pracownikiem naukowym w Wharton School przy University of Pennsylvania. **Hal B. Gregersen** (hal.gregersen@insead.edu) jest profesorem przywództwa w Insead w Abu Dhabi w Zjednoczonych Emiratach Arabskich i Fontainebleau we Francji. **Clayton M. Christensen** (cchristensen@hbs.edu) jest profesorem zarządzania w Harvard Business School w Bostonie.

budowaniu z nimi wyjątkowych relacji możemy zbierać informacje z rynku, podpatrywać istniejące rozwiązania, poznawać ich potrzeby, aby dostosować do nich jak najlepszą ofertę. Tak m.in. przebiegały prace przy projekcie dla jednej z polskich firm z sektora paliwowego. Obejmował on najważniejsze obszary biznesowe firmy klienta, związane z produkcją, zaopatrzeniem, zarządzaniem personelem, obsługą sprzedaży oraz szerokim zakresem rachunkowości finansowej i zarządczej. Jego celem była restrukturyzacja najważniejszych procesów handlu detalicznego w sieci prawie dwóch tysięcy stacji paliw. Firma dążyła do optymalizacji kosztów i zwiększenia udziału w sprzedaży wysokomarżowych produktów pozapaliwowych oraz wprowadzenia na stacjach nowych ofert promocyjnych. W trakcie realizacji tego projektu zespół IBM zbudował szeroką sieć kontaktów w ramach całego ekosystemu naszego klienta.

W IBM zakończenie wdrożenia projektu nie oznacza końca zadania. To czas na dopracowanie rozwiązania i przede wszystkim jego sprawdzenie w praktyce. Nie chodzi tu o tradycyjnie rozumiane eksperymentowanie, bo do klientów trafiają już sprawdzone rozwiązania. Testy przeprowadzamy natomiast w specjalnie przygotowanym do tego celu laboratorium IBM.

Narzędzia wspierające innowacyjność zespołów

W trakcie prac zespołu projektowego może on korzystać z wiedzy i najlepszych praktyk całej organizacji sięgając po doświadczenia pracowników z oddziałów IBM we wszystkich krajach. Kolejnym przykładem wspierania innowacyjności w IBM jest „Innovation Jam”, umożliwiający jednoczesne zaangażowanie tysięcy pracowników na całym świecie w rozwiązywanie problemów, dzielenie się opiniami i wychodzenie z inicjatywą.

W ostatniej globalnej „burzy mózgów” wzięli również nasi klienci i partnerzy biznesowi.

Ważną inicjatywą jest również przygotowywana co roku lista „IBM Next 5 in 5” prezentująca pięć innowacyjnych rozwiązań, które znacząco mogą wpłynąć na społeczeństwo w ciągu najbliższych pięciu lat. W tym roku znalazły się na niej takie rozwiązania jak: inteligentne budynki, inteligentne systemy przewidywania chorób i epidemii, inteligentne urządzenia umożliwiające zarządzanie gospodarką wodną i energetyką oraz systemy zarządzania kryzysowego.

Jako przykład wdrożenia takich innowacji można wymienić system do pomiaru poziomu przypiływów w zagrożonym powodzią Amsterdamie. **ZŁ**



Bartłomiej Ślawski (bartlomiej.slawski@pl.ibm.com) jest dyrektorem sektora telekomunikacyjnego i przemysłowego w IBM Polska.

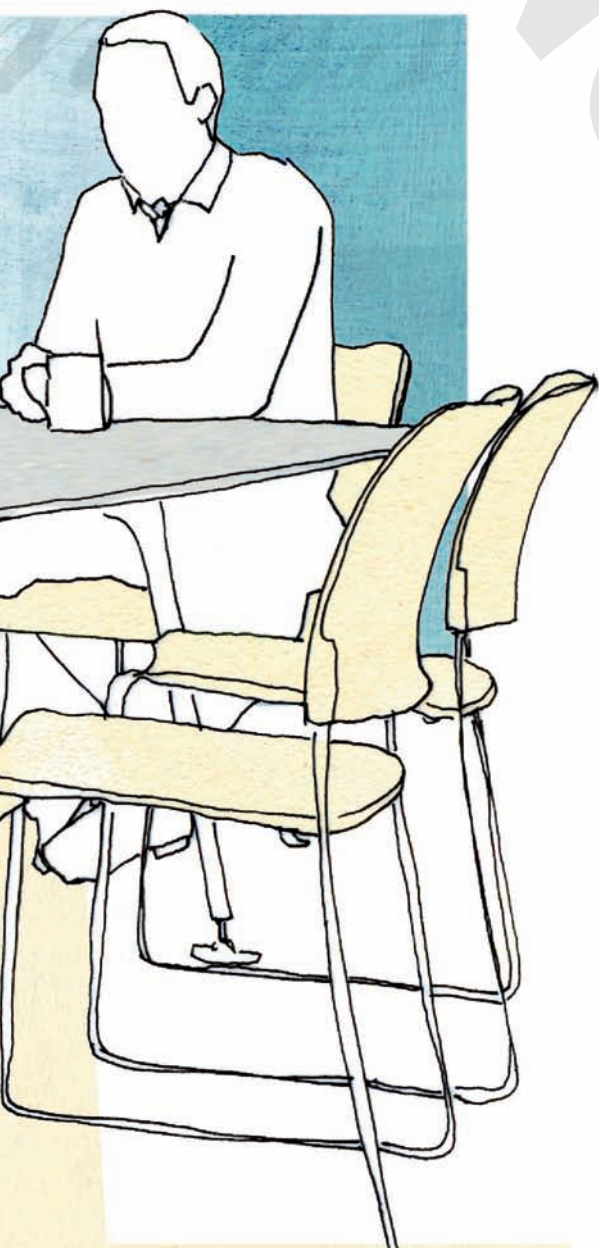
Skuteczne

ILUSTRACJA: IKON IMAGES / GETTY IMAGES / FLASH PRESS MEDIA



innowacje:

doświadczenia polskich liderów



STRUKTURY ORGANIZACYJNE FIRM, stworzone przede wszystkim z myślą o efektywności operacyjnej, rzadko przystają do wyzwań związanych z kreowaniem nowych pomysłów. W rezultacie podstawowymi barierami ograniczającymi innowacyjność firm nie są dziś budżety na rozwój, ale utrudnienia wynikające z braku odpowiedniej elastyczności struktur wewnętrznych czy oporu przed dzieleniem się wiedzą i doświadczeniami. O tym, jak pokonać te bariery, rozmawiali uczestnicy debaty *Harvard Business Review Polska*, przeprowadzonej w trakcie konferencji *Liderzy o przyszłości*.

W DEBACIE UDZIAŁ WZIĘLI:

- **Olga Grygier**
prezes, PWC
- **Tomasz Klekowski**
dyrektor generalny na Europę Środkowo-Wschodnią, Intel
- **Borys Stokalski**
wiceprezes, Infovide-Matrix
- **Łukasz Dobrowolski**
dyrektor sprzedaży, Polkomtel
- **Andrzej Jacaszek**
wydawca, *Harvard Business Review Polska*

Andrzej Jacaszek: Scott D. Anthony, prezes firmy doradczej Innosight, autor licznych artykułów publikowanych m.in. na łamach *Harvard Business Review*, opublikował niedawno na swoim blogu listę najczęściej zadawanych pytań na temat innowacji. Jedno z nich dotyczyło istoty innowacyjności – sposobu jej rozumienia w firmie. Jakiej odpowiedzi na to pytanie udzieliliby państwo?

Olga Grygier: Innowacja tradycyjnie kojarzy nam się z przełomem, nowatorskimi rozwiązaniami i kreowaniem rynku. W PwC wychodzimy poza to wąskie spojrzenie. Uznajemy, że jest nią z jednej strony przełomowa myśl, szukanie pomysłów na nowy biznes, który naszym zdaniem będzie ważny dla firmy jutro. Z drugiej strony innowacją pozostają także drobne usprawnienia procesów, udoskonalanie tego, co firma już posiada. Przykładem takich działań jest w naszym przypadku zmiana modelu pracy doradcy. Do niedawna usługi firm doradczych kojarzyły się ze spotkaniami z klientem, opracowywaniem i przetwarzaniem dokumentów, a także pisanem raportów. Dziś nasi konsultanci są dostępni dla klienta zawsze, gdy potrzebuje on porady, np. przy wykorzystaniu kanałów elektronicznych w trybie on-line.

Tomasz Klekowski: Innowacja to trwała zmiana, która buduje nową wartość, np. pozwala sprawniej obsługiwać klientów czy obniżyć koszty. Często utożsamia się ją z obszarem badań i rozwoju, ale równie dobrze za innowatora można uznać osobę,

która dokonuje zmian w procesach sprzedaży i marketingu czy logistyce. Czasem innowacja oznacza stworzenie czegoś nowego, a niekiedy – tylko eliminację zbędnego elementu.

Borys Stokalski: Infovide-Matrix realizuje konkretny model strategii wykorzystywania innowacji, który można określić mianem „szybkiego naśladowcy” (*fast follower*). Sami nie kreujemy fundamentalnych innowacji technologicznych i nie mamy takich ambicji. W naszym przypadku innowacyjność oznacza przede wszystkim poszukiwanie nowych źródeł wartości (*value innovation*), uzyskiwanych dzięki technologii. Analizując raporty firm analitycznych takich jak Gartner czy IDC, cały czas szukamy odpowiedzi na pytanie o kierunki rozwoju technologii i pracujemy nad tym, by dostarczyć innowacyjne rozwiązania na bazie koncepcji przygotowanych przez wiodące firmy IT. Naszym celem jest jak najszybsze wykorzystanie odkryć innych i przełożenie ich na rozwiązania wartościowe z punktu widzenia działających w Polsce przedsiębiorstw. To dynamiczny proces związany z ewolucją rynku, więc przynajmniej raz na dwa lata stajemy przed poważnym wyzwaniem związanym z wyczerpaniem możliwości określonego modelu organizacyjnego i musimy, zwykle we współpracy z klientem, wypracować nowy model biznesowy.

Łukasz Dobrowolski: Branża telefonii komórkowej opiera się na innowacjach. Przełomem było już zbudowanie modelu biznesowego, który upowszechnił



Innowacja to trwała zmiana, która buduje nową wartość. Często utożsamia się ją z obszarem badań i rozwoju, ale równie dobrze za innowatora można uznać osobę, która dokonuje zmian w procesach sprzedaży i marketingu czy logistyce.

Tomasz Klekowski

Inspiracji szukamy przede wszystkim u naszych klientów, z którymi rozmawiamy nie tylko o tym, co się dzieje tu i teraz, ale również o przyszłości i zagadnieniach dla nich strategicznych.

Olga Grygier



się w skali globalnej w tak krótkim czasie. Nie byłoby to możliwe bez aktywnych działań wszystkich uczestników rynku. Doprowadziły one, po pierwsze, do wykreowania standardów umożliwiających współpracę między operatorami, po drugie, przyczyniły się do stworzenia rozliczeń i modelu finansowania branży, po trzecie, wspierały duże inwestycje infrastrukturalne i, po czwarte, pozwoliły na szybkie wypracowanie modelu, który umożliwił rozwój sektora. Działanie na tym rynku zmusza operatorów sieci komórkowych do ciągłej refleksji nad swoim modelem biznesowym. Dziś branża znów jest w przełomowym punkcie. Tempo rozwoju technologicznych innowacji i ich wpływania na nas oraz naszych klientów gwałtownie przyspiesza, a my musimy określić, czy chcemy być dostawcami infrastruktury niezbędnej do wdrożenia innowacyjnych rozwiązań, czy też sami powinniśmy stać się motorem zmian i rozwijać nowe pomysły w zakresie technologii, zarządzania sieciami mobilnymi, infrastruktury sprzedażowej czy wykorzystania innych kluczowych kompetencji.

Andrzej Jacaszek: Gdzie znajdują się dziś najważniejsze źródła innowacji w tańczeniu wartości przedsiębiorstwa? Kto przede wszystkim popycha nas dziś do zmian i stałego dostosowywania do otoczenia rynkowego? Pracownicy? Dostawcy i partnerzy biznesowi, a może klienci lub konkurenci?

Olga Grygier: Inspiracji szukamy przede wszystkim u naszych klientów, z którymi rozmawiamy

nie tylko o tym, co się dzieje tu i teraz, ale również o przyszłości i zagadnieniach dla nich strategicznych. Nasza firma co roku prowadzi sondaż wśród około 1,2 tys. prezesów z różnych firm na całym świecie. Pytamy ich o to, gdzie upatrują szans na dalsze rozszerzanie i rozwój swojego biznesu, a także o potencjalne czynniki ryzyka z tym związane. Te odpowiedzi pomagają nam w zrozumieniu kierunku, w którym podąża biznes, i dostosowaniu się, a nawet wyprzedzaniu rynkowych trendów. Wsłuchiwanie się w głos klientów może być źródłem obopólnej inspiracji – nie tylko oni podsuwają pomysły nam, ale i my otwieramy przed klientami nowe możliwości. Aby taka symbioza stała się w ogóle możliwa, ważne jest ciągłe pielęgnowanie relacyjnego, a nie transakcyjnego, podejścia do klienta, a także umiejętność dostosowania własnych rozwiązań do specyficznych potrzeb. Nawet jeżeli w danym momencie nie widzimy możliwości zarobku na proponowanym rozwiązaniu, szukamy sposobu, by pomóc klientowi w rozwiązaniu jego problemu. Dzięki temu dostrześliśmy możliwość wykorzystania sieci handlowej jednego z klientów do osiągnięcia celów sprzedażowych innego obsługiwanego podmiotu. Rozwiązanie zostało sprawdzone i okazało się, że obie strony są taką współpracą bardzo zainteresowane. W poszukiwaniu inspiracji obserwujemy także tendencje istotne dla klientów w różnych krajach. Jeśli uznamy, że dane rozwiązanie mogłoby zainteresować polskie firmy, wychodzimy z inicjatywą i pokazujemy im, jak do danego problemu podchodzą zagraniczne podmioty z branży. Taka rozmowa, o ile jest dobrze przygotowana,



Wiedza i inspiracja pochodząca z rynku to tylko jeden z czynników decydujących o sukcesie nawet najbardziej innowacyjnych pomysłów. Efektywne wdrażanie innowacji to wynik ciągłych poszukiwań i wspólnych wysiłków wszystkich pracowników.

Andrzej Jacaszek

daje ogromną wartość obydwu stronom. Liczy się nie tylko wyciąganie właściwych wniosków z bieżących wydarzeń i uwzględnianie pojawiających się potrzeb, ale także ich wyprzedzanie.

Borys Stokalski: Odpowiedź na pytanie o najważniejsze źródła innowacji zależy od ich typu. W niektórych dziedzinach nadal fundamentem działalności rozwojowej pozostają badania podstawowe. W coraz większej liczbie przypadków nowym źródłem staje się jednak wiedza o niezaspokojonych potrzebach klientów, uzyskiwana m.in. od sieci partnerów współpracujących z firmą w oparciu o pewną platformę innowacyjną. W ten sposób działa choćby Google, który do swojej platformy wpuszcza partnerów kreujących nową wiedzę, wykorzystując ją potem m.in. w celu plasowania reklam, czy Apple, twórca ekosystemu biznesowego, który jako właściciel infrastruktury zarabia przede wszystkim na podmiotach kreujących w jej ramach nowe pomysły usług. Kolejnym istotnym źródłem wiedzy potrzebnej chociażby do kreowania innowacji w dziedzinie zarządzania (*management innovation*) są doświadczenia pracowników i ich wiedza o organizacji, a także badania procesów i wyników firmy w zróżnicowanych obszarach, pozwalające na identyfikowanie własnych deficytów i reagowanie poprzez zmianę organizacji.

Tomasz Klekowski: Na pewno podstawowym źródłem innowacji w firmach technologicznych jest obszar badań i rozwoju (*research & development*) oraz

finansowych inwestycji w kreowanie wynalazków, a także nowych produktów. Aby dobrze funkcjonować, organizacja nie może jednak polegać wyłącznie na tym, co robią inżynierowie z działu R&D. Nigdy nie wiadomo, skąd przyjdzie główny impuls innowacyjny, który wykreuje nowy produkt czy model biznesowy. Apple nie osiągnęło sukcesu ze względu na fakt posiadania dobrego działu badań i rozwoju, a po prostu dlatego, że dobrze obserwowało potrzeby klientów. Dlatego też uważam, że nadmierna formalizacja procesu kreowania innowacji jest błędem. Podstawą sukcesu jest wykreowanie w firmie kultury innowacji, nagradzanie postaw kreatywnych, chęci eksperymentowania i uczenia się, gotowości do rzucania wyzwań *status quo*, zdolności do ponoszenia pewnego ryzyka.

Łukasz Dobrowolski: Producent iPhone'a uświadomił nam bardzo ważną rzecz. Biorąc pod uwagę badania i miliony dolarów zainwestowane w fizyczny rozwój technologii, sam produkt nie oferuje zbyt wiele. Tak naprawdę większość komponentów, która weszła w skład tego telefonu, była dostępna już wcześniej. Równocześnie jednak nikt chyba nie ma wątpliwości, że iPhone jest produktem innowacyjnym. Prawdziwa innowacja polegała tu jednak na czymś innym. Z jednej strony mamy tu do czynienia z bardzo dobrze zaprojektowanym, w sensie technicznym i użytkowym, rozwiązaniem. Z drugiej - obcujemy z unikalnym modelem biznesowym, który stawia wyzwanie wszystkim istniejącym uczestnikom branży i buduje nową wartość.

Apple nie tylko zbadało i dostosowało się do oczekiwań klientów, ale pokazało im nowy horyzont, innowacyjny sposób korzystania z urządzenia mobilnego, wykorzystujący możliwości interfejsu użytkownika.

Andrzej Jacaszek: Niemal wszyscy z państwa jako jedno z potencjalnych źródeł innowacji wskazują klientów. Czy jednak przywiązywanie się do ich opinii nie jest pułapką. Gdyby bowiem zapytać przeciętnego odbiorcę o to, czego oczekuje od naszych produktów czy usług, to pewnie uzyskamy odpowiedź, że chciałby otrzymać produkt o jeszcze lepszej funkcjonalności, bardziej innowacyjny, w tej samej albo nawet niższej cenie, co oczywiście jest zwykle niemożliwe. Co zrobić, by efektywnie wykorzystać opinie klientów?

Tomasz Klekowski: Bez inspiracji nie ma innowacji. Dlatego warto słuchać klientów, nawet jeśli przychodzą z długą listą życzeń. Być może inżynierowie w organizacji wpadną na pomysł, jak te koncepcje przetworzyć w coś wartościowego. Słuchanie klientów jest nieodzownym elementem procesów kreowania innowacji w firmie Intel. Obecnie pracujemy nad technologiami i produktami, które będą w pełni zdefiniowane za 4 - 5 lat, a do masowego użytku trafiają za 7 - 8 lat, a czasem inwestujemy wręcz w technologie na długo, zanim na rynku pojawi się potrzeba ich wykorzystania. W związku z tym jesteśmy zmuszeni do odgadywania, w którym kierunku będzie szedł świat i rozwój technologii. Dlatego kluczowym zadaniem dla nas jest długoterminowe rozpoznanie trendów, kierunków, w których podąża rynek, oraz modeli użytkowania sprzętu i technologii przez użytkowników końcowych. Aby je lepiej zrozumieć, zatrudniamy nie tylko inżynierów, ale także etnografów, którzy zajmują się obserwacją tego, co i w jaki sposób robią na co dzień zwykli ludzie - być może, da się to następnie przetworzyć na obserwacje jakiegoś trendu czy kierunku zmian. Robimy także bardzo wiele analiz i obserwujemy przedsięwzięcia innych w dziedzinie innowacji. Próbuje odgadnąć kierunek, w którym będzie zmierzać technologia.

Łukasz Dobrowolski: O tym, czy organizacja jest innowacyjna, czy też nie, decyduje w dużej mierze to, w jaki sposób dokonuje ona syntezy różnych źródeł innowacji. Wyciąganie wniosków na podstawie analiz liczbowych nie pozwala uchwycić wszystkich

aspektów związanych z procesem zakupu i rodzących się wówczas w głowie klienta pomysłów. Liczą się oczywiście bardzo ważne w procesie wdrażania innowacji, oceny potencjału poszczególnych pomysłów czy określaniu sposobów zarządzania innowacją. Specyfika masowego biznesu oznacza jednak ograniczoną zdolność wchłaniania innowacji produktowych. Wdrożenie produktu do powszechnego użytkowania na taką skalę wymaga selektywnego podejścia - wyboru z szerokiego wachlarza pomysłów tych, które mają największy potencjał biznesowy. Na tym etapie podejście analityczne ma wręcz krytyczne znaczenie. Ale innowacja w telekomunikacji i ICT (*Information and Telecommunication Technologies*) nie jest wyłącznie wypadkową chłodnej, liczbowej oceny potencjału biznesowego. Potrzeba także dogłębnego zrozumienia, co klient rzeczywiście myśli, a także pewności, że produkt spełnia jego potrzeby. Dlatego tak ważna jest stała styczność osób, które myślą w organizacji o innowacjach, z rynkiem i klientem. Duże grono pracowników Polkomtela z obszarów marketingowych czy rozwoju nowych produktów spędza czas w naszych punktach sprzedaży, żeby być jak najbliżej klienta i podpatrywać, co rzeczywiście jest dla niego istotne.

Andrzej Jacaszek: Wiedza i inspiracja pochodząca z rynku to tylko jeden z czynników decydujących o sukcesie nawet najbardziej innowacyjnych pomysłów. Efektywne wdrażanie innowacji to wynik ciągłych poszukiwań i wspólnych wysiłków wszystkich pracowników. Thomas Edison powiedział nawet kiedyś, że innowacja to 1% inspiracji (*inspiration*) i 99% ciężkiej pracy (*perspiration*). Jak zwiększyć efektywność tych wysiłków?

Łukasz Dobrowolski: Samo wykreowanie pomysłu czy nawet produktu to tylko połowa sukcesu. Elementem krytycznym pozostaje wdrożenie innowacji w życie i jej odpowiednia sprzedaż, która czasem decyduje o sukcesie nawet w 99%. Konieczność wsparcia koncepcji odpowiednim wysiłkiem wdrożeniowym widać wyraźnie w branży technologicznej, w której wdrażanie innowacji polega głównie na technicznym zaimplementowaniu produktów i usług. Oznacza to, że w pewnym momencie kreatywność i otwarte myślenie o pomysłach trzeba przekuć w zdyscyplinowane wdrożenie, wymagające odpowiedniego planowania projektowego

i uporządkowanych procesów. Kluczem do sukcesu na tym etapie jest oparcie procesu wdrażania innowacji na naturalnym cyklu uczenia się, a także systematyczna kontrola prowadzonych działań i ocena wdrożonych wcześniej elementów, celem obserwacji tego, jak zostały przyjęte przez rynek. Aby kolejne innowacje, produkty, usługi czy modele biznesowe przynosiły lepszy skutek, trzeba wiedzieć, co dotychczas zostało zrobione dobrze, a co można poprawić.

Tomasz Klekowski: Specyfika rozwoju produktów technologicznych sprawia, że często w momencie ich opracowywania do końca nie wiadomo, jaki będzie ich finalny kształt. W tej sytuacji istotną kwestią jest stworzenie bezpiecznych obszarów do przeprowadzania eksperymentów lub programów pilotażowych, realizowanych na rynkach lub w firmach o mniejszej skali. Na podstawie ich wyników możemy modyfikować ostateczny projekt, zdecydować, w jakim modelu biznesowym oferować produkt, a także dopasować rozwiązanie do modelu funkcjonowania firmy. Pozwala to na ograniczenie potencjalnego ryzyka porażki i kosztów. Skuteczne korzystanie z pilotażu wymaga umiejętności czerpania z zasobów wiedzy zgromadzonej w organizacji. Ludzie, którzy brali udział w wielu projektach, potrafią łączyć i wykorzystywać doświadczenia z pozornie mało związanych obszarów. Pozwala im to skutecznie usprawniać bieżące projekty. W fazie pilotażowej należy też brać pod uwagę opinie ludzi implementujących rozwiązania, wprowadzać zmiany promowane od dołu. Powstaje wówczas dobra mieszanka wizji pochodzącej z działu badań i rozwoju oraz znajomości rynku i doświadczeń. Takie podejście zwiększa szanse na sukces w poszukiwaniu innowacji. Z koncepcją rozwoju innowacji w oparciu o projekty pilotażowe wiążą się nie tylko korzyści, ale i zagrożenia. Zwłaszcza w dużych korporacjach jest wiele osób, które mają wystarczająco dużo władzy, by blokować tego typu projekty, chociażby ze względu na niską osobistą tolerancję na ryzyko.

Borys Stokalski: Mamy przywilej pracy z zespołami o wysokim potencjale intelektualnym i spędzamy wiele czasu u klientów, dlatego pozyskiwanie nowych inspiracji przychodzi nam naturalnie. Oczywiście funkcjonowanie w takiej roli obarczone jest szeregiem czynników ryzyka, z których najważniejszym jest zapewne ten związany z przyjęciem

„żabiej perspektywy”, a więc patrzenia z pozycji pojedynczego przedsięwzięcia, konkretnej firmy czy sektora. Aby zapobiec temu ryzyku, przywiązujemy dużą wagę do tego, by realizacji każdego projektu towarzyszyła refleksja płynąca ze zderzenia doświadczenia współpracy z konkretnymi klientami z wiedzą o globalnych trendach. Staramy się stale weryfikować, które zmiany na świecie mogą być wartościowe dla klientów w Polsce i odwrotnie. To coraz ważniejszy element w działaniu firm lokalnych takich jak nasza. O ile bowiem pierwsze dziesięć lat transformacji w Polsce to okres bardzo intensywnego transferu dobrych praktyk z korporacji zachodnich, to dziś wiele innowacyjnych pomysłów ma szansę urodzić się w lokalnym centrum rozwojowym, które wyspecjalizowało się w jakimś obszarze. Przykładem może być współpraca z Nordea, instytucją, która była na początku tego wieku uznana za jednego z liderów rynku bankowości internetowej. Specjaliści z całej Nordeji patrzyli na to, co my robimy na polskim rynku. Dla mnie to był wyraźny sygnał, że poprzez wymianę doświadczeń, uczestnictwo w konferencjach, edukację ludzi i pewną refleksję na temat tego, co się dzieje u klientów, można zyskać wiedzę na światowym poziomie. Innowacja nie zrodzi się z bezrefleksyjnego działania czy powielania wzorców, które ktoś przyniósł w teczkę.

Andrzej Jacaszek: Jak wobec tego powinna wyglądać kultura organizacyjna firm nastawionych na innowacyjność?

Tomasz Klekowski: Podstawowym celem takiej kultury powinno być stworzenie rozumianego przez pracowników systemu wartości. W Intelu nadrzędnymi wartościami jest umiejętność podejmowania ryzyka i orientacja na klientów. Zbudowanie takiego systemu wartości i odpowiednie zakomunikowanie go pomaga w przeprowadzaniu zmian. Musi on jednak być spójny. Jeśli otwarcie komunikujemy jeden system wartości, a postępujemy według innego, to, zamiast wzmacniać, zabija to chęć zmian w firmie.

Olga Grygier: Innowacyjności sprzyja szereg czynników. Po pierwsze, wsparcie ze strony lidera i kadry zarządczej dla poszukiwania innowacyjnych rozwiązań oraz kreatywności pracowników. Innowacji nie da się bowiem wprowadzić za pomocą poleceń służbowych. Wiele firm koncentruje się przede

wszystkim na efektywności, która nie zawsze idzie w parze z kreatywnością, czasem wręcz ją ogranicza. Po drugie, zaufanie. Aby pracownicy dzielili się swoimi pomysłami, muszą mieć pewność, że istnieje obiektywny system, który te pomysły zgromadzi, w odpowiedni sposób oceni i te najlepsze wdroży - najlepiej przy udziale pomysłodawcy. Jeśli nie będą mieć zaufania do sposobu funkcjonowania firmy, z pewnością nie będą zmotywowani do kreatywnych działań. Po trzecie, sposób zarządzania firmą. Innowacyjności sprzyja płaska i elastyczna struktura organizacyjna, która gwarantuje, że pomysły pojawiające się na niższych szczeblach organizacji mogą szybko ujrzeć światło dzienne i zostać docenione.

Borys Stokalski: W Polsce od paru lat realizujemy badania dotyczące procesów innowacyjnych. Jasno wynika z nich, że coraz większą popularność zyskuje model łańcucha innowacji będący uzupełnieniem łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Składają się na niego m.in.: sposób, w jaki firma buduje produkty, informacje, jakie zdobywa na temat potrzeb klientów, a także pewien ciąg działań związanych z tworzeniem i wdrażaniem w życie nowych idei. Z badań tych wynika, że 70 - 80% badanych przez nas ostatnio polskich przedsiębiorstw angażuje się w więcej niż jeden obszar innowacji. Na ogół łączą procesy kreowania wartości (*value innovation*) ze zmianą procesów i elementów zarządzania, dotaczając do tego modyfikację modeli biznesowych.

Zmiany są częste i dotyczą dużych obszarów złożonej organizacji. Kultura zmian i innowacji ma różne oblicza. Czasem jest to wojna partyzancka (działania często chaotyczne, pod presją utrzymania jakiegoś terytorium, często defensywne). Stąd jest niedaleko do kultury oblężonej twierdzy (firma zaczyna pograżać się w pewnej stagnacji, broni się przed zmianami, bo one same w sobie tworzą już duże ryzyko). Jest też kultura, którą nazwałbym kulturą pazerności, ale nie ma w tej nazwie pejoratywnego wydźwięku. Chodzi o chęć posiadania więcej, wzrostu, wygrywania z konkurencją. To zmusza do szukania innowacyjnych pomysłów, choć to model dość ryzykowny etycznie. Łatwo o przekroczenie granic, co prowadzi do erozji kultury firmy. Znakomitą firmą utożsamianą przez wielu z tego typu kulturą jest Oracle. Jej szef Larry Ellison zachowuje się agresywnie w stosunku do konkurencji. Firma prowadzi też agresywną politykę inwestycyjną, głównie przejmując firmy i inwestując w czyjś sukces. I wreszcie czwarty obszar zmian i czwarty rodzaj kultury innowacyjnej, którą bym nazwał kulturą artystyczną (robimy pewne rzeczy dlatego, że są po prostu fajne). Oczywiście ten model w czystej postaci nie istnieje, ale jeśli popatrzymy na Apple, to dostrzeżemy tam mieszankę kultury pazerności z tą wizją artystyczną. Istnieje tu jednak zagrożenie, że podmiot skupiony tylko na rzeczach, które są fajnym wyzwaniem, bardzo łatwo może stracić ekonomiczną racjonalność. Znamy takie przypadki - zresztą sam Jobs był autorem takiego

Z przeprowadzanych przez nas badań wynika, że 70 - 80% polskich przedsiębiorstw angażuje się w więcej niż jeden obszar innowacji. Na ogół łączą procesy kreowania wartości ze zmianą procesów i elementów zarządzania, dotaczając do tego modyfikację modeli biznesowych.

Borys Stokalski



niepowodzenia, kiedy utworzył Next Computer. Ale ten sam człowiek wrócił do Apple, wyprowadził go z kultury obłożonej twierdzy na to podzielane dziś przez wszystkich terytorium.

Andrzej Jacaszek: Z tego, co państwo mówią, wynika, że obok kreowania odpowiednich pomysłów jednym z podstawowych wyzwań jest odrzucenie projektów, które nie przyniosą wystarczającego zwrotu na inwestycji. Kiedy i na jakiej podstawie podejmować takie decyzje?

Olga Grygier: Ciągłe zmagamy się z pytaniem, co zrobić, by poprzez zignorowanie czyjegós pomysłu, jego krytykę albo wdrażanie na siłę forsowanego pomysłu nie zabić obudzonego w ludziach ducha innowacyjności. Przy dokonywaniu właściwych wyborów pomaga nam wdrażany w obecnej chwili portal internetowy, zapewniający każdemu pracownikowi PwC możliwość zgłaszania własnych pomysłów dotyczących oferowanych usług, sposobów ich dostarczania czy też pomysłów związanych z usprawnieniami wewnątrz organizacji. Każdy, kto odwiedza portal, dysponuje możliwością komentowania i oceny pomysłu. Spośród tych rozwiązań, które zyskują największe poparcie, wyłaniane są projekty do wdrożenia. W Stanach Zjednoczonych w ciągu półtora roku zarejestrowano ok. 7 tys. aktywnych użytkowników, zgłoszono prawie 3 tysiące pomysłów i ok. 15 tys. komentarzy. Wdrożeniem zakończyło się 80 zgłoszonych za pośrednictwem platformy pomysłów. Jesteśmy przekonani,

że także pracownicy z Polski chętnie włączą się w pracę za jego pośrednictwem.

Borys Stokalski: Wiele koncepcji zakłada, że narzędziem wystarczającym do oceny innowacji powinno być studium wykonalności (*business case*). Wydaje mi się jednak, że firmy przywiązują zbyt dużą wagę do tego typu opracowań. *Business case* to tylko pewna wskazówka, ale nie może być jedynym drogowskazem ani polisą gwarantującą sukces. Prawdziwe innowacje są nie do końca przewidywalne, zarówno sukcesy, jak i porażki mogą stać w sprzeczności z założeniami wstępnymi. Na pewno w podjęciu słusznych decyzji pomaga model zakładający odpowiedzialność inicjatora projektu za realizację, nie za wykonanie jakiegoś prototypu, ale za dostarczenie korzyści związanych z daną inwestycją. To, czy ktoś, kto proponuje pomysł, jest w stanie poważnie zaangażować się w jego realizację, w nadzór nad wykonawcami czy wręcz bycie członkiem takiego zespołu, w rozliczenie rezultatu tego projektu, stanowi istotne źródło motywacji.

Tomasz Klekowski: W Intelu z racji tego, że faza rozwoju wielu naszych projektów trwa bardzo długo i jest kosztowna, *business case* jako element finansowej oceny jakości i potencjału projektu jest bardzo istotny. Staramy się jednak doprowadzać każdy obiecujący projekt do etapu jakiegoś prototypu. Na przykład, zanim procesor zostanie wykonany w krzemie, tworzy się strukturę informatyczną i testuje de facto wirtualny procesor. Niemniej



Wyciąganie wniosków na podstawie analiz liczbowych nie pozwala uchwycić wszystkich aspektów związanych z procesem zakupu i rodzących się wówczas w głowie klienta pomysłów.

Łukasz Dobrowolski

ocena tylko z perspektywy finansowej nie przyniesie nam odpowiedzi na pytanie, czy dany projekt jest dobry. Tu potrzeba umiejętności wychwytywania równowagi pomiędzy finansową efektywnością projektu a jego potencjałem rynkowym.

Łukasz Dobrowolski: Trudno oczekiwać, żeby decyzje inwestycyjne dotyczące projektów kosztujących setki milionów złotych były podejmowane bez dogłębnego zastanowienia. Analiza finansowa odgrywa w tym procesie ogromną rolę. Podobnie jak faza pilotażowa pozwalająca w miarę szybko przetestować pomysł i wprowadzić usprawnienia innowacji w modelu biznesowym i operacyjnym. Skuteczność wdrożenia innowacji zależy także w dużej mierze od zdolności organizacji i menedżerów do szybkiego podejmowania decyzji w tym zakresie – tak jak Jack Welch wymagał od menedżerów średniego szczebla, by o realizacji niektórych zgłaszanych pomysłów decydowali tu i teraz.

Andrzej Jacaszek: A co powinniśmy zrobić w nie takiej rzadkiej sytuacji, gdy wewnętrzna stopa zwrotu z projektu odbiega od przyjętych założeń, ale intuicja podpowiada nam, że warto dalej podążać w obranym kierunku?

Olga Grygier: To wyzwanie dla prawdziwego lidera, którego rolą pozostaje nie tylko dbanie o wyniki tu i teraz, ale także inwestowanie z myślą o przyszłości i świadomością tego, w jaki sposób firma jest postrzegana na rynku i przez pracowników. Bardzo trudno jest znaleźć uniwersalną receptę pozwalającą na utrzymanie najważniejszych wskaźników i jednocześnie podsycanie ducha innowacyjności. Na pewno łatwiej to przychodzi szefom, którzy umieją zaszczepić w pracownikach poczucie odpowiedzialności za przyszłość firmy. Organizacja, w której jedynie prezes czy zarząd odpowiada za podejmowanie decyzji, a reszta wdraża pomysły, nie ma szans ścigać się z konkurencją w świecie wymagającym elastyczności i szybkiego dopasowania do klienta.

Tomasz Klekowski: Przez lata w firmie Intel rolę takiego lidera decydującego o kierunkach rozwoju odgrywał jej współzałożyciel Andy Grove. Był bardzo dominującą jednostką, potrafił wytyczać pewne kierunki, potrafił wymagać od ludzi, żeby je realizowali. Miał natomiast jedną cechę, którą określał mianem „agresywnego słuchania”, która może być przydatna również dzisiejszym przywódcom.

„Agresywne słuchanie” oznaczało ogień trudnych pytań, mających pomóc wyekstrahować z pomysłu element prawdziwej wartości, który następnie można rozbudować i poprawić. O drodze rozwoju firmy nie stanowił w sposób apodyktyczny, decyzję poprzedzał „agresywnym słuchaniem”, zbieraniem danych, dopiero potem podejmował działania zmierzające do wypracowania wspólnej wartości. Oczywiście taki scentralizowany model przywództwa w dzisiejszym silnie zmiennym świecie odchodzi powoli w przeszłość i musi być równoważony działaniami kolegialnymi. Im bardziej rozproszone będą nasze zespoły i większa będzie odpowiedzialność ich poszczególnych członków, tym silniejsze znaczenie w organizacji będą miały samodzielne metody wytyczania kierunków rozwoju i jego napędzania. Lider, czy też liderzy, staje się w tym modelu przede wszystkim katalizatorem zmian.

Borys Stokalski: Im większa i silniej zróżnicowana organizacja, tym bardziej potrzebuje elementu spinającego fundament wartości. Taką rolę powinien spełniać przywódca, który dba o ścisłą zależność pomiędzy tym, co firma obiecuje klientom, pracownikom i akcjonariuszom. Ta zależność musi być prosta do zrozumienia i uwierzenia w nią, a także pozwalać na oddzielnie rzeczy ważnych od nieważnych, wizji od halucynacji.

Łukasz Dobrowolski: Rolą przywództwa jest popychanie organizacji do zmian. Tu możliwy jest model agresywnego przywództwa, w którym lider siłą osobowości buduje niemalże mesjańską wizję organizacji i przełomu, który może wygenerować – tak jak robi to np. Steve Jobs. Alternatywą może być przełamywanie barier w organizacji poprzez bardziej rozproszone przywództwo, zachęcanie pracowników do inicjatywy i podejmowania ryzyka itd. Skuteczny model jest zależny trochę od kontekstu organizacji w określonym momencie. Inaczej zachowuje się organizacja w kryzysie, inaczej firma dokonująca wielkiego innowacyjnego przełomu, inaczej korporacja, która funkcjonuje na w miarę stabilnym rynku i musi wprowadzić jedynie niewielkie usprawnienia. To w dużej mierze definiuje, który styl przywództwa najlepiej zwalczy inercję i niechęć wobec zmiany. ♥

Artykuł numer A1107A

Opracowanie: **Izabela Zbonikowska,**
Antoni Bielewicz





Innowacje

w czasach zawirowań

Gdy trudno o zasoby, kluczem do wzrostu staje się łączenie w pary lewopółkulowych analityków z prawopółkulowymi wizjonerami.

Darrell K. Rigby, Kara Gruver, James Allen

TWORZENIE INNOWACJI to zawiły proces – trudny do zmierzenia i do zarządzania. Większość ludzi docenia go tylko wtedy, gdy efektem jest gwałtowne przyspieszenie wzrostu firm. Podczas recesji, gdy przychody i zyski spadają, menedżerowie często dochodzą do wniosku, że nowatorskie pomysły nie są warte włożonego w nie wysiłku. Może innowacyjność nie jest aż tak istotna – konkludują. Może nasi ludzie stracili wyczucie. Lepiej skupić się na tym, co wypróbowane i skuteczne, niż marnować pieniądze, wydając je na niesprawdzone pomysły.

Zwolennicy przeciwnego poglądu twierdzą, jak wiadomo, że innowacyjność to zarówno szczepionka przeciw spadkowym trendom w gospodarce, jak i eliksir, który przywraca firmie zdolność wzrostu. Pomyślmy, o ile lepszą kondycją cieszyłby się dzisiaj koncern General

Motors, gdyby nadążył za tempem innowacyjności narzuconym przez Hondę lub Toyotę. I o ile gorsza byłaby sytuacja firmy Apple, gdyby nie jej iPod, iTunes, a także iPhone. Niemniej gdy nadchodzą ciężkie czasy, przedsiębiorstwa odczuwają rozczarowanie podejmowanymi wysiłkami na polu innowacji z jednego powodu: ich działania w tym zakresie nie

które tworzą takie tandemy, nazywamy – nawiązując do podziału menedżerów korzystających głównie z lewej i prawej półkuli – firmami obupółkulowymi (*both-brain companies*). Podmioty te potrafią z roku na rok opracowywać i komercjalizować nowe, pełne inwencji koncepcje. Gdy menedżerowie niezwiązani z branżą mody znajdują czas na refleksję, często



Utworzenie przywódczego tandemu, który łączy w osobie prawopółkulowe zdolności kreatywne z lewopółkulowymi zdolnościami menedżerskimi, to najlepszy sposób na zaszczepienie Firmie bakcyla innowacyjności.

są zbyt efektywne. I tyle. W wielu organizacjach nowatorstwo nie stało się bowiem integralnym elementem działalności. W takich strukturach kreatywność, za którą idą rewolucyjne pomysły, albo nie istnieje, albo jest tłumiona. Dlaczego jakakolwiek firma miałaby ponosić ryzyko związane z procesem, który wydaje się niepewny i nieprzewidywalny nawet w dobrych czasach?

Rozmawiając z menedżerami o innowacyjności, często stawiamy im za wzór podmioty z branży odzieżowej. Każda licząca się firma odzieżowa co sezon tworzy w zasadzie na nowo swoją kolekcję i tym samym wizerunek marki. Co pół roku wprowadza więc na rynek produkty, z potrzeby posiadania których klienci nie zdawali sobie sprawy, i często kreuje na nie tak silny popyt, że ubiegłoroczne wzory nagle stają się przestarzałe. Tej, która nie potrafi tworzyć innowacji w tym tempie, grozi bankructwo. Dostrzegając to niebezpieczeństwo, firmy odzieżowe wypracowały taki model organizacyjny, który gwarantuje ciągły dopływ innowacji bez względu na stan gospodarki.

Za sterami dosłownie każdej marki odzieżowej stoi szczególnie para menedżerów. Jeden z nich, z reguły nazywany dyrektorem kreatywnym, jest pełnym inwencji „prawopółkulowcem”, który każdego dnia tryska nowymi pomysłami i postępuje tak, jakby posiadał umiejętność odczytywania przyszłych pragnień i potrzeb docelowych klientów firmy. Drugim z partnerów jest zawsze znający się na biznesie „lewopółkulowiec”, z reguły zajmujący pozycję menedżera ds. marki (zwanego też prezesem marki), któremu łatwo przychodzi podejmowanie decyzji opartych na rzeczowej analizie (zob. ramkę *Specyfika pracy ludzkiego mózgu*). Firmy,

uświadamiają sobie, że tego typu tandemy stoją za wieloma innowacjami w ich własnych firmach i sektorach.

W najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstwach na świecie często możemy spotkać taką lub inną odmianę partnerstwa obupółkulowego. W branży technologicznej „elementem” kreatywnym może być świetny inżynier, taki jak Bill Hewlett, a specjalistą w dziedzinie biznesu – doświadczony menedżer, na przykład David Packard. W przemyśle samochodowym taki duet mogą tworzyć: „samochodziarz”, choćby Hal Sperlich – główny pomysłodawca pierwszego modelu Forda Mustanga i pierwszego auta typu minivan firmy Chrysler – i geniusz zarządzania, taki jak Lee Iacocca. Buty do biegania firmy Nike wymyślił były trener lekkiej atletyki Bill Bowerman, podczas gdy jego partner Phil Knight zajął się stroną produkcyjną, finansową i handlową tego pomysłu. Howard Schultz wykoncypował słynny format kawiarni Starbucks, natomiast prezes tej sieci, Orin Smith, nadzorował jej szybki rozwój. Może najbardziej znana z tego rodzaju partnerstwa jest firma Apple. Jej prezes Steve Jobs od początku pełnił rolę dyrektora kreatywnego i miał wpływ na kształtowanie wszystkiego – od wzornictwa produktów i interfejsów użytkowników po doświadczenia klientów w firmowych sklepach. Z kolei dyrektor operacyjny Tim Cook przez długi czas zajmował się codziennym funkcjonowaniem firmy. (Nie wiadomo jeszcze, rzecz jasna, jak poradzi sobie Apple w sytuacji, gdy Steve Jobs postanowił na dłuższy czas zrezygnować z kierowania firmą).

Żadna branża nie poszła jednak tak daleko we wpisywaniu partnerstwa półkul mózgowych w swój model organizacyjny, jak odzieżowa. Oczywiście, innego rodzaju organizacje nie

Darrell K. Rigby jest szefem globalnego pionu innowacji i handlu detalicznego w firmie doradczej Bain i autorem książki *Winning in Turbulence*, która ukaże się niebawem nakładem Harvard Business Press. **Kara Gruver** kieruje północnoamerykańskim pionem dóbr konsumpcyjnych firmy Bain. **James Allen** jest jednym z szefów globalnego pionu strategii tej firmy. Wszyscy autorzy są współpracownikami w firmie Bain & Company (można się z nimi skontaktować pod adresem capabilities@bain.com).

powinny dokładnie powielać tego szablonu. Niemniej takie podmioty, jak: Procter & Gamble, Pixar i BMW, skopiowały w dużej mierze podejście firm ze świata mody i osiągnęły wspaniałe rezultaty.

Model odzieżowy

Firmy odzieżowe znają jedną podstawową prawdę na temat rodzaju ludzkiego, obcą wszystkim organizacjom, które próbują nauczyć swoich lewopółkulowych księgowych i analityków bycia bardziej twórczymi: kreatywność jest samoistną cechą osobowości człowieka. Wielu ludzi – którzy mogą brylować w innych dziedzinach – posiada ją w znikomym stopniu i firmowe szkolenia z zakresu kreatywności niewiele tu pomogą. Inni są za to nadzwyczaj kreatywni, zarówno z natury, jak i dzięki długiemu treningowi – tyle że posługują się głównie prawą półkulą mózgu. Tworzenie innowacji przychodzi im równie łatwo, jak komponowanie Mozartowi, i – podobnie jak w przypadku Mozarta – jest ono efektem długoletniej praktyki. Pierwszy wniosek płynący z podejścia firm odzieżowych jest następujący: jeśli stanowisk posiadających realną władzę nie pełnią wysoce kreatywni ludzie, firma nie ma co liczyć na innowacje. Większość organizacji działających poza branżą odzieżową ignoruje tę prawdę.

Firmom odzieżowym chodzi nie tylko o innowacje rozumiane zazwyczaj w kategorii produktu i patentu. Kreatorzy mody mają przed oczami całościową wizję i traktują każdą nowość jako część, która musi do tej całości pasować. Mniej zależy im na doskonaleniu poszczególnych elementów, a bardziej na wykreowaniu tożsamości marki, która wzbogaca ogólne doświadczenia klientów. Na przykład w Gucci Group dyrektorzy kreatywni zajmują się wszystkim, co wpływa na poziom zadowolenia klientów – wyglądem i klimatem sklepów detalicznych, typografią reklam i jakością usług posprzedażowych, jak również wzornictwem nowych produktów. Zgodnie z podejściem tej firmy – nie każdy aspekt marki musi spełniać wąskie kryterium zyskowności, które stosują wobec swoich innowacji liczne firmy spoza branży odzieżowej. Zdarza się, że Gucci zaledwie wychodzi na zero na swoich najnowszych „pokazowych” wzorach, ale ubrania te wywołują ekscytację wśród klientek, które mają wrażenie, że kupując produkt Gucciego, stają się częścią świata wielkiej mody. Podobnie postępuje sieć Starbucks, która nie dąży do maksymalizacji sprzedaży w przeliczeniu na jednostkę powierzchni handlowej (co wielu jej konkurentów uznaje za herezję), gdyż pozwala swoim klientom, by przesiadywali godzinami nad jedną lub dwiema filiżankami kawy, a nawet zachęca ich do tego. A jednak innowacyjna, niemal domowa atmosfera tych przybytków jest właśnie tym, co w oczach klientów odróżnia je od innych kawiarni.

Firmy, które postępują w konwencjonalny sposób, prezentują inne podejście do innowacji – niestety błędne. Jako

IDEA W PRAKTYCE

Typowi liderzy biznesowi, posługujący się głównie lewą półkulą mózgu, najczęściej nie potrafią odróżnić dobrych innowacji od złych. Nie doceniają także umiejętności potrzebnych do stworzenia i pielęgnowania kultury organizacyjnej opartej na kreatywności i ciągłym wymyślaniu nowych rozwiązań. Utworzenie przywódczego tandemu, który łączy w osobie prawopółkulowe zdolności kreatywne z lewopółkulowymi zdolnościami menedżerskimi to najlepszy sposób na zaszczerpienie firmie bakcyli innowacyjności, która stanie się korporacyjnym atutem bez względu na aktualną sytuację gospodarczą.

Aby osiągnąć ten cel, nie wystarczy jednak skojarzyć ze sobą dwóch ludzi. Co wyróżnia świetny obupółkulowy tandem menedżerski? Pod wieloma względami „taki duet w pełni przypomina małżeństwo”, twierdzi prezes Gucci Group, Robert Polet. „Miewa wzloty i upadki, a partnerzy kłócą się ze sobą, [ale] mają na uwadze wspólny cel i przestrzegają wspólnych zasad”.

Autorzy artykułu zbadali wiele, udanych i nieudanych, kreatywno-komercyjnych partnerstw i określili siedem cech, które decydują o sukcesie tego rodzaju współpracy.

- » **Świadomość własnych mocnych i słabych stron.** Każdy z partnerów dobrze wie, co jest jego atutem i w czym potrzebuje wsparcia. Często obaj żartują otwarcie z własnych braków, by uświadomić innym wartość tandemu.
- » **Komplementarne zdolności poznawcze.** Każdy z partnerów wie, że musi współpracować z kimś, kto zrównoważy jego własny styl pracy i stosunek do podejmowania decyzji. Obaj uczą się czerpać nawzajem ze swych zdolności – we właściwej mierze i we właściwym czasie.
- » **Zaufanie.** Członkowie tandemu ufają sobie nawzajem i są gotowi przedłożyć interes partnera ponad swój własny.
- » **Wrodzona inteligencja.** Decyzje duetu opierają się na wnikliwych obserwacjach i rozważnych ocenach każdego z partnerów.
- » **Przydatna wiedza.** Obaj partnerzy wnoszą do współpracy doświadczenie, które ma bezpośredni związek ze stojącymi przed nimi wyzwaniami.
- » **Efektywna, nieustająca komunikacja.** Partnerzy często prowadzą ze sobą bezpośrednie rozmowy. W wielu przypadkach pracują we współdzielonych lub sąsiednich pomieszczeniach.
- » **Motywacja.** Obu członkom tandemu bardzo zależy na sukcesie firmy i partnerów.

Specyfika pracy ludzkiego mózgu

Tak zwane lewo- lub prawopółkulowe zdolności poznawcze nie tkwią wyłącznie w odpowiadających ich nazwie obszarach kory mózgowej. Jednak większość z nas opowiada się za jednym lub drugim sposobem rozwiązywania problemów, bo mało kto posiada wysoko rozwiniętą zdolność wykorzystywania wszystkich części mózgu.

W 1981 roku Nagrodą Nobla w dziedzinie medycyny wyróżniono Rogera Sperry'ego, który badał przypadki epilepsji, będącej skutkiem uszkodzeń ciał modelowatych, czyli wiązek nerwów łączących półkule mózgowe. Brak łączności pomiędzy półkulami sprawiał, że różnice w ich funkcjonowaniu stawały się bardziej widoczne.

U większości ludzi lewa półkula lepiej radzi sobie z zadaniami językowymi, logiką, liczbami, sekwencyjnym porządkowaniem informacji i linearnymi procesami myślowymi. Umożliwia sprawne liczenie, czytanie, planowanie i organizowanie. Prawa półkula specjalizuje się zaś w kreacji niewerbalnej i całościowym ujmowaniu zjawisk. Potrafi lepiej niż lewa przetwarzać obrazy, muzykę, kolory i wzorce.

Prawopółkulowe procesy myślowe zachodzą szybko i nie tworzą logicznych sekwencji.

Prawie nie zdarza się, by informacje były przetwarzane wyłącznie przez jedną półkulę; obie półkule uczestniczą w niemal wszystkich procesach myślowych.

Robert Ornstein, profesor Stanford University i szef Institute for the Study of Human Knowledge.

„Nasze ręce nie różnią się zbytnio pod względem zdolności pisania, ale osoba praworęczna – o ile nie będzie musiała – nigdy nie użyje do tego celu lewej ręki. Tak więc



Czynią to jednak w odmienny sposób, co sprawia, że ludzie mają bardzo różne preferencje poznawcze. Może to wynikać z przeniesionej na grunt fizjologii reguły „zwycięzca bierze wszystko”. „Wykorzystujemy jak najlepiej to, co posiadamy”, tłumaczy psycholog

nawet wtedy, gdy jedna półkula będzie tylko o 20% sprawniejsza od drugiej, sposoby ich praktycznego zastosowania będą bardzo różne”. Na podobnej zasadzie większość ludzi najczęściej myśli w sposób, który ogólnie możemy nazwać lewo- lub prawopółkulowym.

Proinnowacyjne tandemy menedżerskie

Cechy myślenia lewopółkulowego

- Racjonalność, logiczność, linearność
- Sekwencyjna analiza informacji
- Orientacja lingwistyczna, gramatyczność, werbalność
- Dosłowność
- Obiektywizm
- Poczucie czasu
- Dokładność



PARFUMS CHANEL

PIERRE WERTHEIMER

COCO CHANEL

Legenda branży perfumeryjnej Coco Chanel stworzyła tandem z Pierre'em Wertheimerem, by nadać swojemu początkującemu przedsiębiorstwu biznesową dyscyplinę.

pewien czas dochodzi do obrzucania się wyzwiskami, przejściowych rozstań i innych zdarzeń wskazujących na głęboki konflikt. Marc Jacobs potrafił czasem nieźle rozwścieczyć Roberta Duffy'ego. Reżyser związany ze studiem Pixar, Brad Bird, i producent John Walker słyną z tego, że kłócą się przy otwartych drzwiach, ponieważ – jak określił to Bird – „on musi wyprodukować film, a ja muszę zadbać o to, by ten film był jak najlepszy, zanim on doprowadzi całą rzecz do końca”.

Napięcie istniejące pomiędzy partnerami bywa produktywnie. „Nasze filmy nie są tanie, ale na ekranie widać poniesiony wysiłek – i wychodzimy na swoje, ponieważ szczerze mówimy o tym, co nas różni”, powiedział Brad Bird, nagrodzony Oscarem reżyser filmów *Iniemamocni* i *Ratatuj*. Niekiedy ma ono jednak działanie destrukcyjne i przekreśla szansę na owocną współpracę. Menedżer, który nadzoruje markę, powinien doskonale wiedzieć, jak swatać ze sobą liderów, ale powinien również być gotowy na to, by w razie konieczności orzec ich rozwód.

Poniżej rady odnośnie tego, co należy zrobić, aby partnerstwo było udane.

Stwórz strukturę organizacyjną, która sprzyja dwuosobowemu zespołom. Za co powinni odpowiadać członkowie tandemu? Skala i zakres działania jednostki proinnowacyjnej zależy zarówno od firmy, jak i od branży. Robert Polet przeszedł do Gucci Group po odejściu słynnego ze swoich sukcesów tandemu Tom Ford (projektant) i Domenico De Sole

(menedżer). Tom Ford pełnił funkcję dyrektora kreatywnego odpowiedzialnego za wszystkie marki grupy, w tym za markę Yves Saint Laurent i Bottega Veneta. Zdaniem Poleta, w tak scentralizowanej strukturze zarządzania twórczy geniusz Forda rozmiękał się na drobne. „Dotychczasowy model biznesowy – uniwersalny, działający na zasadzie *jeden rozmiar ka-pelusza na każdą głowę* – nie jest odpowiedni dla wszystkich marek”, stwierdził Polet w 2004 roku. „Są one nastawione na tych samych klientów, kierują się tą samą strategią sprzedaży detalicznej i mam wątpliwości, czy wszystkie dobrze wychodzą na tym, że podlegają jednemu dyrektorowi kreatywnemu”. Polet przekształcił marki w jednostki proinnowacyjne, postawił na ich czele kreatywno-komercyjne tandemy menedżerskie i zwrócił się do tworzących je partnerów, by skoncentrowali się na potrzebach odrębnych grup konsumentów.

Taka decentralizacja z reguły umożliwia lepszy wgląd w szanse rynkowe i słabości konkurentów. Poza tym poszerza margines twórczej swobody. Istotne jest jednak to, by posiadać taką strukturę organizacyjną, która będzie równoważyła zalety decentralizacji z oszczędnościami, jakie daje centralizacja. W przeciwnym razie przedsiębiorstwo będzie przeżywać na przemian okresy mnożenia innowacji lokalnych w czasie koniunktury i okresy ich ograniczania w dobie recesji. W tych pierwszych będzie dążyło do wzrostu przychodów, podczas drugich będzie się kierowało myślą o wzroście wydajności. Niedawno taką równowagę osiągnął pion



PIXAR

JOHN WALKER BRAD BIRD

Twórcze napięcie, które cechuje współpracę producenta filmowego Johna Walkera z reżyserem Bradem Birdem, wpływa pozytywnie na końcowy efekt ich pracy.



HEWLETT PACKARD

DAVID PACKARD BILL HEWLETT

Obaj byli z wykształcenia inżynierami, ale Packard został prezesem, a Hewlett dostarczał pomysłów technicznych.



Cechy myślenia prawopółkulowego

- Posługiwanie się wyobraźnią, intuicyność, „kapryśność”
- Obejmowanie zdarzeń i zjawisk w całości, syntetyzowanie wzorców
- Wizualizacja, myślenie obrazami i gestami
- Wiara w indywidualną percepcję, metaforyczność
- Subiektywizm
- Nieliczenie się z czasem
- Wieloznaczność, paradoksalność

produktów mlecznych firmy Danone, który przeniósł część proinnowacyjnych zadań z oddziałów regionalnych na barki centralnego, kreatywno-komercyjnego tandemu. Zespoły regionalne stworzyły kilka wspaniałych produktów, w tym popularny, probiotyczny napój Actimel. Jednak z czasem portfel innowacji Danone nadmiernie obrósł produktami regionalnymi, które cechowała ograniczona skala przychodów i niska zyskowność. Centralna jednostka przeprowadziła globalną analizę, by ocenić szanse rynkowe i podjąć niezbędne decyzje typu „coś za coś”. W efekcie udało jej się zwiększyć budżet marketingowy tak, by uczynić z Actimela jedną z najszybciej rozwijających się globalnych marek firmy.

Menedżerowie organizacji o podejściu tradycyjnym często tłumią innowacje, dlatego że nie odróżniają jednostek proinnowacyjnych od platform umiejętności (*capability platforms*). Jednostki proinnowacyjne są centrami zysków – podobnymi do jednostek biznesowych. Przy ich wyodrębnianiu można stosować takie wyróżniki, jak: marki, linie produktów, segmenty klientów, regiony geograficzne. Zespoły te powołane są do tego, by decydować, do jakich grup klientów skierować ofertę, jakie produkty i usługi im zaoferować, z którymi konkurentami rywalizować i jakie kompetencje wykorzystywać. Ich wspólną cechą jest ponoszenie odpowiedzialności za innowacje. Liderzy jednostek muszą godzić twórcze aspiracje z biznesowymi realiami – dlatego tworzenie na tym szczeblu tandemów menedżerskich jest tak istotne.

Platformy umiejętności są natomiast centrami kosztów. Gromadzą kompetencje, z których mogą korzystać jednostki proinnowacyjne. Wspólne platformy zapewniają efekty skali, co pozwala firmom dokonywać inwestycji, na które pojedyncze jednostki biznesowe nie byłoby stać, oraz podejmować ryzyko przerastające mniejsze struktury. Podobnie jak jednostki proinnowacyjne, platformy umiejętności powinny być źródłem przewagi konkurencyjnej. W firmie odzieżowej takimi platformami mogą być jednostki dystrybucyjne i logistyczne, biblioteki kolorów i tkanin oraz specjaliści od zakupu czasu i powierzchni dla prezentacji reklamowych. Organizacja powinna tworzyć platformy umiejętności tylko wtedy, gdy jej jednostki proinnowacyjne zdecydują się korzystać z ich usług, zamiast wypracowywać odpowiednie zdolności własnymi siłami lub zamawiać je na zewnątrz. Jednostki proinnowacyjne odpowiadają za końcowe rezultaty i dlatego to one muszą podejmować większość decyzji dotyczących pozyskiwania odpowiednich umiejętności. Polityka protekcjonizmu, która zmusza je do korzystania z niepełnowartościowych zasobów firmy, tłumi innowacje.

Określ role i uprawnienia decyzyjne. Przed kilku laty dwóch psychologów z Cornell University opublikowało artykuł zatytułowany „Unskilled and Unaware of It: How Difficulties In Recognizing One’s Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments” (Nieświadomi własnych braków: o tym, jak trudności w dostrzeganiu własnej niekompetencji prowadzą

do wygórowanej samooceny). Sam tytuł wskazuje na pułapkę, jaka czyha na lewopółkulowców: niezdolni do tworzenia przełomowych innowacji mogą mimo wszystko być przekonani, że potrafią je ocenić. Zazwyczaj są w błędzie. Podobno Józef Stalin potępił jedną z kompozycji Dymitra Szostakowicza, nazywając ją „chaosem, a nie muzyką”, przez co skazał na prawie trzydziestoletni niebyt dzieło stworzone przez człowieka, którego wielu krytyków uważa za największego kompozytora rosyjskiego ówczesnego pokolenia.



Wiele firm popełnia kardynalny błąd, pozwalając lewopółkulowym analitykom zatwierdzać pomysły na różnych etapach procesu tworzenia innowacji.

Mimo to wiele firm popełnia kardynalny błąd, pozwalając lewopółkulowym analitykom zatwierdzać pomysły na różnych etapach procesu tworzenia innowacji. Ludzie pozbawieni kreatywności przejawiają irytującą skłonność do uśmiercania dobrych pomysłów, popierania złych i – w przypadku, gdy to, co widzą, nie spełnia ich oczekiwań – domagania się w nieskończoność kolejnych „poprawek”. Przez takich ludzi proces tworzenia innowacji wydłuża się, staje się droższy i bardziej frustrujący nawet w okresie koniunktury. W czasie recesji negatywne skutki takiej postawy potęgują się. Wzywa się wtedy analityków finansowych, by odchudzili portfel nowych produktów. Mając za zadanie ograniczyć koszty, często niefrasobliwie rozbijają oni wszelkie istniejące tandemy menedżerskie i pozbywają się kreatywnych ludzi, którzy odgrywali w nich nieocenioną rolę.

Lepszym podejściem, w każdym klimacie ekonomicznym, jest to, co Polet nazywa „swobodą w określonych ramach”, czyli wyraźnie zdefiniowany podział obowiązków, odpowiadający atutom obu partnerów. W grupie Gucci prezes i dyrektor kreatywny każdej z 10 firm tej grupy wspólnie redagują sentencje oddające istotę danej marki. Następnie menedżer ds. marki określa ramy przyszłych decyzji dyrektora kreatywnego, a więc cele, metody ich osiągania, ograniczenia budżetowe itd. Kreśli również trzyletni plan zawierający strategiczny kierunek rozwoju marki i jej prognozowane wyniki finansowe. W ciężkich czasach zasoby finansowe mogą ulec redukcji, ale wtedy menedżer ds. marki i dyrektor kreatywny wspólnie decydują, jak poradzić sobie z ograniczeniami.

W tym kontekście pojawia się kwestia opracowywania nowych produktów. Handlowcy, którzy podlegają menedżerowi ds. marki, tworzą macierze rynkowe, obejmujące segmenty klientów, konkurencyjne produkty i przedziały cenowe. Gdy

pojawia się na nich niezagospodarowana przestrzeń, staje się docelowym obszarem sprzedaży nowego produktu – na przykład torebki, adresowanej do konkretnych klientów, mającej określoną cenę i marżę. Potem specjaliści ds. produktu przedstawiają opcje dotyczące materiału i procesu produkcji nowego wyrobu. Następnie inicjatywa przechodzi w ręce dyrektora kreatywnego, który ma pełną swobodę pod względem opracowania produktu zgodnego z określonymi wcześniej wymaganiami. W przypadku, gdy trzeba dokonać pewnych

kompromisów, decydujący głos ma dyrektor kreatywny, z tym że jego wybory nie mogą stać w sprzeczności z wcześniejszą specyfikacją produktu. Ostateczna ocena innowacji należy do rynku, a nie do osoby zajmującej wysokie stanowisko w hierarchii czy w specjalnej komisji powołanej przez firmę.

Wychowuj talenty i pielęgnuj współpracę. Najbardziej widoczne w firmach odzieżowych są tandemy złożone z menedżerów wyższego szczebla. Jednak podmioty obupółkulowe, takie jak Gucci, rozumieją znaczenie powielania idei partnerstw kreatywno-komercyjnych na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Zatrudniają więc zarówno prawo-, jak i lewopółkulowców. Pilnują, aby jedni i drudzy mieli dobrych mentorów i aby ścieżki kariery odpowiadały ich aspiracjom. Firmy te starają się również rozwijać i wykorzystywać indywidualne atuty pracowników, zamiast prowadzić ciągłą walkę z ich głęboko zakorzenionymi inklinacjami poznawczymi. Gdy uznają, że dany tandem spełnia oczekiwania, stwarzają tworzącym go menedżerom szanse jak najlepszej współpracy.

W każdej firmie konkretne rozwiązania organizacyjne wyglądają – rzecz jasna – inaczej. W grupie Gucci dyrektorzy kreatywni odpowiadają za rekrutację innych twórczych pracowników, którzy – ich zdaniem – będą się utożsamiali z wartościami kojarzonymi z daną marką. Karen Lombardo, dyrektor pionu zasobów ludzkich firmy Gucci, kładzie nacisk – jak sama mówi – na kompetencje i cechy osobowości, które sprzyjają pracy zespołowej. Czy kandydatowi do pracy odpowiada ją wieloznaczne sytuacje? Czy potrafi zaakceptować, że nie będzie miał kontroli nad produktem finalnym? Czy potrafi dobrze funkcjonować w środowisku, w którym obowiązki nie są dokładnie określone? Ponadto firma Gucci realizuje program, który ma rozwijać liderów pod względem biznesowym. Jednym z celów tego przedsięwzięcia jest pogłębienie

wiedzy zarządzających na temat różnych – również ich własnych – sposobów myślenia i stylów komunikacji.

Chris Bangle, który do 2009 roku był szefem projektantów i de facto dyrektorem kreatywnym firmy BMW, określił swoją pracę jako „godzenie sztuki z komercją”, co wymagało, jak twierdzi, „roztoczenia ochrony nad zespołem kreatywnym” i „asekurowania procesu twórczego”. Oznaczało to, że Bangle musiał znać na tyle dobrze swoich projektantów, by pozwolić im ścierać się z pracownikami pierwszej linii o niesprecyzowanych poglądach, ale tak, żeby dochodziło do ulepszania koncepcji, a nie do ich przedwczesnego uśmiercania. Oznaczało to również, że Bangle musiał wiedzieć, w którym momencie interweniować i przenieść ciężar prac nad nowym produktem z biura projektów do działu inżynieryjnego – by projektanci „nie ulepszali i nie zmieniali” w nieskończoność swoich pomysłów. Bangle kładł nacisk na zachowanie w całości efektów pracy projektantów, czym zdobył ich zaufanie – mimo że zdarzało mu się ostatecznie nie zatwierdzić jakiejś koncepcji. (Zob. Chris Bangle, „The Ultimate Creativity Machine: How BMW Turns Art into Profit”, HBR, styczeń 2001).

Przenoszenie modelu odzieżowego na inne branże

Zachowanie równowagi w kreatywno-komercyjnym tandemie jest zawsze trudne. Przychodząc do firmy Gucci, Robert Polet zetknął się z przedsiębiorstwem, którego kultura organizacyjna była mocno nastawiona na wzornictwo, i uznał, że jego pracownicy powinni w równym stopniu doceniać komercyjną stronę funkcjonowania firmy.

Rozpoczął więc przywracanie równowagi od wytyczenia ambitnych celów w zakresie wzrostu sprzedaży i zysków: marka Gucci, na którą przypadało 60% przychodów i gros zysków operacyjnych grupy, miała w ciągu siedmiu lat podwoić sprzedaż, a niemal wszystkie marki, które przynosiły straty, miały w ciągu trzech lat odzyskać rentowność. Aby osiągnąć te cele, Polet w centrum uwagi postawił nie osobistości, tylko marki jako takie. W reklamach oszalałymi, pokazywane na wybiegach stroje ustąpiły miejsca wzorom, które cieszyły się autentycznym popytem wśród podstawowej grupy klientek. Polet często mówił, że w jego firmie mają błyszczeć marki, a nie talenty. Dobierał sobie dyrektorów kreatywnych, którzy zgadzali się z tą filozofią i którym bardziej zależało na samych produktach niż na zatrudnianiu gwiazd. Polet przedkładał pracę zespołową nad solowe popisy, promując „kulturę wzajemnej wymiany” pomiędzy markami, lokalizacjami geograficznymi i szczeblami zarządzania. Wprowadził też zwyczaj zbierania się co kwartał komitetu zarządzającego, zwoływania co roku konferencji na temat przywództwa z udziałem 200 najważniejszych menedżerów firmy i organizowania licznych spotkań służących wymianie doświadczeń pomiędzy ekspertami danych dziedzin.

Ponadto zakwestionował obiegową opinię, mówiącą o tym, że w przypadku dóbr luksusowych badanie opinii klientów mija się z celem: zlecił utworzenie międzynarodowej grupy



Ludzie pozbawieni kreatywności przejawiają irytującą skłonność do uśmiercania dobrych pomysłów, popierania złych i domagania się w nieskończoność kolejnych „poprawek”.

fokusowej, złożonej z 600 klientów firmy, i polecił menedżerom, by regularnie analizowali uzyskane informacje zwrotne. Zachęcił ich również, by czerpali z doświadczeń odnoszących sukcesy konkurentów – między innymi z rozwiązań hiszpańskiej sieci sklepów odzieżowych Zara, która szyje kolekcje złożone z niedrogich wersji autorskich fasonów w dwutygodniowych cyklach produkcyjnych. Zazwyczaj firmy wymieniają kolekcje w odstępach od sześciu do ośmiu miesięcy (podobno sugestia, by skrócić niepotrzebnie długi, ośmiomiesięczny, cykl produkcyjny, tak rozsierdziła jednego z menedżerów wyższego szczebla firmy Gucci, że z hukiem opuścił zebranie).

Zmiany dokonane przez Poleta budziły wiele kontrowersji, ale przyniosły pożądany skutek. Wszystkie marki – z wyjątkiem jednej – zrealizowały swoje trzyletnie plany, niektóre nawet przed terminem. Efekty jego pracy były tak imponujące, że czasopismo *Fortune* przyznało mu tytuł Europejskiego Biznesmena Roku 2007.

Czy proces przywracania równowagi działa również w odwrotną stronę – a więc, czy firmy spoza branży odzieżowej, biorąc z niej przykład, mogą zwiększyć swój prawopółkulowy potencjał? Doświadczenia Procter & Gamble z okresu prezesury A.G. Lafleya świadczą o tym, że tak. Lafley został prezesem koncernu w czerwcu 2000 roku. Od początku uważał, że kreatywność była tym elementem, którego brakowało w strategii innowacyjności jego nowej firmy. Techniczne nowinki P&G były ubogie pod względem wzornictwa, które kreuje całościowe, emocjonalne doświadczenia konsumentów i sprawia, że stają się oni miłośnikami konkretnych marek. Wierząc w to, że design może odmienić sytuację firmy, Lafley postanowił przeobrazić jej kulturę organizacyjną poprzez zwiększenie przepływu twórczych idei. Ogłosił, że „ambicję P&G stanowi prym wśród wiodących firm projektowych, co byłoby jednym z etapów starań o to, by zostać liderem innowacyjności w swojej branży”.

W 2001 roku Claudia Kotchka z działu wzornictwa opakowań P&G została powołana do utworzenia pierwszego w historii tej firmy globalnego pionu wzornictwa. Jako jego szef Kotchka podlegała bezpośrednio Lafleyowi, co stanowiło wyraźny sygnał dla reszty organizacji. Koncern zatrudnił w ciągu

pięciu lat około 150 w miarę doświadczonych (*midcareer*) projektantów – był to kolejny wymowny sygnał zmian. Lafley powołał również radę złożoną z zewnętrznych ekspertów, której funkcja miała charakter konsultacyjny. Zbierała się ona przynajmniej trzy razy w roku, by ocenić innowacje i nadać im właściwy kształt. Ponadto Kotchka i Lafley uruchomili program „Myśl jak projektant” z intencją, by nauczyć personel P&G nowych metod słuchania, uczenia się, wizualizacji i eksperymentowania. Zmienili również aranżację biur i innych pomieszczeń, by je bardziej „otworzyć” i zachęcić pracowników do współdziałania. Stworzyli również globalną sieć centrów innowacji, mieszczących repliki wnętrz domów i sklepów, które miały sprzyjać kreowaniu pomysłów wspólnie z klientami i przedstawicielami partnerskich sieci detalicznych. Mając świadomość, że projektanci najczęściej „słuchają oczami”, Lafley zainicjował badania rynkowe, które koncentrowały się nie tyle na opiniach klientów, co na mechanizmach sterujących ich emocjami, przekonaniami i zachowaniami.

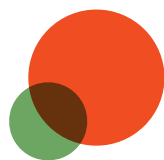
W dawnym browarze przy ulicy Clay w Cincinnati koncern P&G urządził studio innowacyjnego wzornictwa. W mieszczących się tam salach konferencyjnych wszędzie widać tablice, zabawki i kredki. Gdy przed firmą pojawia się jakaś istotna szansa lub wyzwanie, członkowie zespołu utworzonego z przedstawicieli różnych pionów funkcyjnych porzucają na kilka tygodni codzienne obowiązki, by oddać się bez reszty kreatywnemu rozwiązywaniu problemów w studiu przy ulicy Clay. Zespół przechodzi szkolenie prowadzone przez specjalistów (*facilitators*) i cały czas korzysta z ich rad. Jego prace oceniają wezwani specjalnie w tym celu wewnętrzni i zewnętrzni eksperci. Wszyscy w studiu dążą do tego, by móc krzyknąć: „Eureka!” i – jak twierdzi Lafley – każdy zespół, który trafia na ulicę Clay, przeżywa moment olśnienia.

Za kadencji Lafleya średnie tempo organicznego wzrostu P&G wyniosło 6% – czyli było dwukrotnie wyższe niż średnia w tych kategoriach, w których koncern konkuruje – a zanim nastał bieżący kryzys, ceny jego akcji osiągnęły rekordowo wysoki poziom. Transformacja kultury organizacyjnej przyniosła tak dobre rezultaty, że czasopismo *Chief Executive* nadało Lafleyowi tytuł Prezesa Roku 2006.

Zarówno Polet, jak i Lafley wdrożyli programy przekształceń jako nowi prezesi (Polet przyszedł do firmy Gucci z zewnątrz; Lafley przepracował wcześniej w koncernie P&G 23 lata). Obaj wytyczyli przekonujące i wiarygodne cele, dając jasno do zrozumienia, że w równym stopniu chodzi im o zdynamizowanie opłacalnego wzrostu, jak o zwiększenie kreatywności. Obaj skupili się na potrzebie wzmożenia współpracy i pracy zespołowej. Działali na rzecz większego poszanowania unikatowych zalet wszystkich stylów poznawczych, reprezentowanych w firmie. Promowali równoczesne współdziałanie zamiast procesów badawczo-rozwojowych, w ramach których decyzje dotyczące innowacji przechodzą po kolei z jednego pionu funkcyjnego na drugi. Ponadto obaj ulepszyli – choć w nieco inny sposób – mechanizmy wysłuchiwania opinii klientów. Wreszcie obaj rozpoczęli transformację od oparcia się na wyjątkowych atutach kulturowych swoich firm – talentach w dziedzinie projektowania (Gucci) i umiejętnościach w dziedzinie zarządzania marką (P&G). Różne, rzecz jasna, były punkty, z których wyszły te organizacje, i różne były priorytety i konkretne techniki, jakie przyjęli Polet

eliminować nierentowne przedsięwzięcia. Prawopółkulowy proces projektowania może nie być na tyle mocną stroną organizacji, by potrafiła ona zamienić intrygujące pomysły na produkty znajdujące praktyczne zastosowanie. Albo lewopółkulowi analitycy muszą znaleźć sposób finansowania dopływu nowych produktów, by zmienić proporcje pomiędzy bardziej i mniej ryzykownymi projektami innowacyjnymi. Czasem w produktach nie trzeba w ogóle nic zmieniać, natomiast marketingowcy muszą zadbać o silniejszą emocjonalną więź z klientami albo inżynierowie powinni zwiększyć wydajność i zyskowość przez ulepszenie struktury kosztów lub jakości.

Firmy obupółkulowe zdają sobie sprawę, że takie zmiany nie następują od razu. Łączą w pary ludzi o odpowiedniej orientacji mózgowej w odpowiednich obszarach i w odpowiednim czasie. W istocie często stykamy się z pełnym respektowaniem zasady wykorzystania obu półkul mózgowych i z rozkwitem innowacji w niektórych częściach organizacji nawet wtedy, gdy inne jej części są pod tym względem zapóźnione. Wielu menedżerów ma problemy z dostrzeżeniem i powieleniem wzorców sukcesu – co należy zdecydowanie



Firmy spoza branży odzieżowej, biorąc z niej przykład, **mogą zwiększyć swój prawopółkulowy potencjał** i wykreować taki model organizacyjny, który gwarantuje ciągły dopływ innowacji.

i Lafley. Ale obaj prezesi wykorzystali programy rekrutacji, rozwoju i zarządzania talentami, by przywrócić równowagę kulturom organizacyjnym – jedne obszary wzbogacić w zdolności lewopółkulowe, a inne w prawopółkulowe.

* * *

Każdy lewo- lub prawopółkulowy menedżer wie, że innowacje są podstawą sukcesu firm. Problem w tym, że do ich wykreowania potrzebne są obie półkule mózgu – kreatywna, holistyczna prawa i racjonalna, analityczna lewa.

Spójrzmy na rozliczne czynności, które mogą być niezbędne, by znacząco poprawić innowacyjność firmy. Jej kadra zarządzająca może potrzebować większych umiejętności w obszarze kreowania wizji, by wykształcić kulturę ciekawości i podejmowania większego ryzyka – a to domena głównie prawej półkuli mózgu. Z kolei lewopółkulowe zdolności analityczne mogą być kierownictwu potrzebne do właściwego lokowania inwestycji proinnowacyjnych. Firma może potrzebować większej kreatywności, by generować pomysły, ale również większej zdolności do analizy, by dyscyplinować lub

do kompetencji prawej półkuli. Jednak trzymając się konsekwentnie hipotez dotyczących zalet obu orientacji mózgowych, można posłużyć się we wspomnianym celu lewopółkulowymi metodami prowadzenia doświadczeń naukowych. Na początek możesz wybrać dwa lub trzy obszary biznesowe, w których istotne innowacje wydają się – mimo bieżącego spowolnienia gospodarczego – potrzebne i możliwe do wykreowania. Następnie stwórz z nietuzinkowych liderów kreatywno-komercyjne tandemy, nawet jeśli musiałbyś w tym celu dokonać przetasowań w gronie kadry zarządzającej. Postaw przed tandemami śmiałe wyzwania i pozwól im działać swobodnie w określonych ramach. Stwórz jedną lub dwie solidne platformy umiejętności. A potem śledź rezultaty, takie jak poziomy innowacyjności, zachowania klientów, wyniki finansowe i stan kultury organizacyjnej.

Podejrzewamy, że powiesz wtedy to samo, co przyznał Robert Polet: „Nie ma takiej możliwości, bym powrócił do tradycyjnego sposobu zarządzania firmą”. □

Artykuł numer R0906J

Osobiste zaproszenie dla Czytelników raportów specjalnych HBRP

Szanowni Państwo!

Z przyjemnością chciałbym **zaprosić Państwa do grona prenumeratorów *Harvard Business Review Polska***. Jest to magazyn dla wybranych menedżerów i najlepszych polskich specjalistów ze swoich dziedzin.

Do grona prenumeratorów należy 6000 polskich właścicieli firm, prezesów i dyrektorów z różnych branż i regionów. To przede wszystkim osoby, które łączy chęć rozwoju siebie i swoich firm oraz ambicja bycia wśród najlepszych.

Skąd czerpać inspirację do rozwoju firmy? Z jakich narzędzi i metod korzystać, by osiągała coraz lepsze wyniki? W tym może pomóc - każdego miesiąca - *Harvard Business Review Polska*.

Harvard Business School to szkoła biznesu, która kształci menedżerów z całego świata. Polskim menedżerom i specjalistom **ekskluzywną i praktyczną wiedzę z najlepszych źródeł** przekazuje *Harvard Business Review Polska*.

Dziękuję się na autorytety biznesu zagranicznego i polskiego - przede wszystkim **na łamach naszego magazynu**, a także na stronach tematycznych dodatków specjalnych.

Roczny koszt prenumeraty economy *Harvard Business Review Polska* to 999 zł, a to zaledwie 83,25 zł miesięcznie. Nie oszukujmy się - każdego menedżera, który myśli **o rozwoju firmy i kariery**, stać na taki wydatek. Każda firma, która poważnie myśli o rozwoju swoich menedżerów, jest w stanie opłacić taką inwestycję.

Jeden nowy pomysł i jeden nowy sposób na usprawnienie firmy każdego miesiąca - a będą mieli ich Państwo z pewnością więcej - to wartość wielokrotnie przewyższająca wspomniane opłaty.

Jeśli zaliczają się Państwo do grupy zorientowanych na przyszłość menedżerów myślących o osiągnięciu ponadprzeciętnych wyników, to zapraszam do dołączenia do naszych prenumeratorów.

Proszę wypełnić formularz internetowy na www.economy.hbrp.pl.

Z wyrazami szacunku,



DR WITOLD JANKOWSKI
prezes ICAN Institute
redaktor naczelny *Harvard Business Review Polska*

PS Opłatą będą mogli zająć się Państwo **dopiero po otrzymaniu** pierwszego egzemplarza *Harvard Business Review Polska*.