

Innowacja produktowa czy nowe rynki?

Producenci namiotów sferycznych po utracie kluczowych klientów z branży eventowej zdali sobie sprawę, że ich model biznesowy wymaga modyfikacji. Muszą podjąć się nowych przedsięwzięć biznesowych, by zwiększyć wydajność i poprawić wyniki w obszarach wzrostu i rentowności. Zadają sobie pytanie, czy lepszym rozwiązaniem wyjścia z kryzysu jest innowacja produktowa i pozyskanie zupełnie nowej rynkowej niszy, czy ekspansja zagraniczna ze sprawdzonym już produktem.

ADRIANA MARGLEWSKA, PAULINA CHMIEL-ANTONIUK

Katarzyna Gradoń, prezeska zarządu i dyrektorka ds. rozwoju firmy GLAMTENT, produkującej namioty sferyczne, analizowała wnioski z wczorajszego spotkania z inwestorem, kiedy usłyszała pukanie do drzwi jej gabinetu. Przyszedł jej wspólnik Michał Kawczyński, zajmujący stanowisko dyrektora operacyjnego.

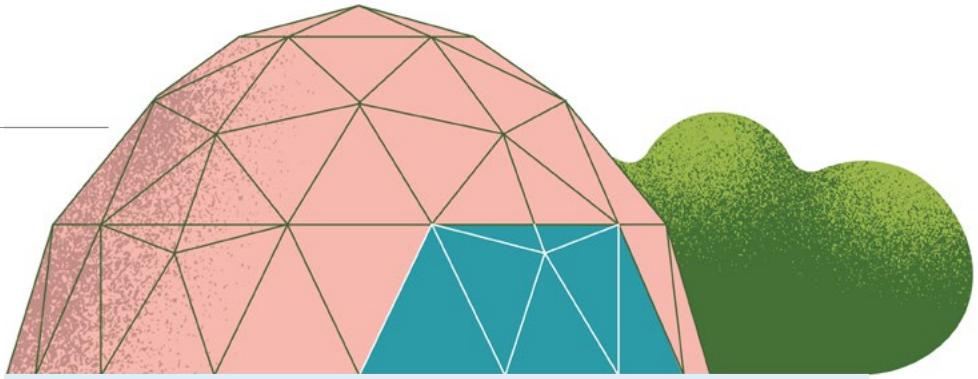
Katarzyna nie miała ochoty omawiać pogarszających się wyników finansowych. Firma od wielu miesięcy boryka się z kryzysem spowodowanym wstrzymaniem imprez masowych w czasie lockdownów, przez co straciła wielu kluczowych klientów z branży eventowej. Wielomiesięczne poszukiwania inwestora i zewnętrznych źródeł finansowania okazały się bezskuteczne.

– Jestem dzisiaj wcześniej, tak jak prosiłaś. Chciałaś porozmawiać o wczorajszym spotkaniu z inwestorem – powiedział Michał, zamykając za sobą drzwi. – Kiedy do mnie dzwoniłaś, wyczułem zadowolenie w twoim głosie... Czy to znaczy, że możemy otwierać szampana? – zapytał z uśmiechem na twarzy.

– Ze świętowaniem sukcesu będziemy musieli się wstrzymać – powiedziała Katarzyna, wyjmując ze swojej skórzanej torebki plik dokumentów do podpisania. – Wzbogacenie namiotów o system tunelowy, niestety, nie przekonało inwestora. Wyniki z ostatnich miesięcy jasno wskazują, że nasz model biznesowy zaczął się wypalać i straciliśmy swoją niszę – dodała Katarzyna, próbując zdjąć zatyczkę ze swojego pióra. Kupiła je po pierwszym sukcesie firmy dziesięć lat temu, kiedy ikona polskiej muzyki rozrywkowej zagrała koncert pod namiotem GLAMTENTU, co było krokiem milowym w rozwoju firmy.

– Wiesz, że musimy podjąć się nowych przedsięwzięć biznesowych, aby trafić do szerszego grona odbiorców? – po chwili milczenia spytała Katarzyna.

– Przecież od dawna próbuję cię przekonać, że powinniśmy opracować strategię ekspansji zagranicznej. Przeprowadziłem wstępne badania rynków, porównałem oferty konkurencji na rynku niemieckim, francuskim i litewskim. Z moich analiz wynika, że mamy duże szanse osiągnąć tam sukces. Mam pomysły, jak się wyróżnić na tych rynkach, a poza tym naszym atutem jest przewaga cenowa – powiedział Michał, nie od dziś przekonany, że to właśnie



ekspansja zagraniczna pozwoli firmie wyjść z kryzysu.

Katarzyna jak dotąd nie była przekonana do strategii Michała, choć myślała o tym wiele razy. Budowanie marki na rynku zagranicznym wymaga czasu i sporych nakładów finansowych, a do tego niesie za sobą zbyt duże ryzyko.

– Michale, wiesz przecież, że wejście na zagraniczny rynek wiązałoby się z budowaniem rozpoznawalności marki od podstaw. Czasy, kiedy dobry produkt sam się wybronił, już dawno minęły – stwierdziła Katarzyna. – Naszej firmie potrzeba radykalnej innowacji! Może wczorajsze spotkanie nie należało do udanych, ale to nie był stracony czas, bo inwestor podsunął mi ciekawy pomysł. Zasugerował, żeby zatrudnić do poszukiwania nowych kierunków intraprzedsiębiorcę. To osoba z zewnątrz, która będzie potrafiła wyjść poza rdzeń naszej firmy i wykorzystać nasze zasoby, a zarazem możliwości. Dał mi nawet kontakt do osoby, która wyprowadziła jedną z ich spółek portfelowych na prostą. Wdrożyła w niej organizacyjne zmiany, które zwiększyły wydajność i podwoiły marżę.

– Intraprzedsiębiorca w naszej firmie? – zapytał Michał. – Nie powierzę naszej firmy w ręce kogoś, kogo nie znam. I mam mu pozwolić, by na moich oczach robił rewolucję, która może doprowadzić naszą firmę do upadku i zniszczyć to, co budowaliśmy przez lata?

– Michał, tu nie chodzi o robienie rewolucji. Musimy poszukać nowego kierunku, najlepiej o niskim nakładzie finansowym, dzięki któremu firma zwiększy swoją rentowność i zdobędzie nowy rynek zbytu dla swoich produktów. Po prostu spotkajmy się z tą osobą i zobaczymy, co nam może zaoferować.

Mimo że Michał nie był tym pomysłem zachwycony, ani nawet zaintrygowany, to przystał na propozycję swojej wspólniczki. Katarzyna wydawała się tak zdeterminowana, że zgodził się wysłuchać intraprzedsiębiorczyni i poprosił ją o zorganizowanie spotkania.

Praca pod namiotem

Osobą poleconą Katarzynie była **Wioletta Konieczna,** ekspertka ds. strategii wdrażania innowacji opartej na koncepcji Design Driven Innovation, która tworzy nowy rynek dla danego produktu poprzez kreowanie nowej rzeczywistości i nowych doświadczeń. Po wstępnych rozmowach z Katarzyną i zagłębieniu się w specyfikę branży dostrzegła szansę zdobycia nowych klientów dzięki nowemu trendowi w turystyce, jakim jest glamping. Ta forma wypoczynku pozwala na bliski kontakt z naturą, nocowanie w namiocie, ale bez konieczności rezygnacji z wyższego standardu oferowanego w hotelach. To trend, który szybko zdobywa zwolenników, dlatego pomysł przeprojektowania namiotów eventowych na namioty do turystyki glampingowej mógł być receptą na problemy firmy Katarzyny i Michała.

Wioletta została zaproszona na spotkanie do biura, by zaprezentowała właścicielom firmy swój pomysł.

– Dokonałam wstępnej analizy rynku i zrobiłam badanie konkurencji – zaczęła ekspertka. – Mam dla państwa propozycję innowacji produktowej, dzięki której firma pozyska nową niszę. Tym produktem są namioty glampingowe – powiedziała Wioletta, spostrzegając kątem oka zdziwienie na twarzy Michała. Nie była jednak zaskoczona, ponieważ Katarzyna uprzedziła ją, że wspólnik jest sceptykiem, jeśli chodzi o innowacje, woli budować biznes na solidnych i sprawdzonych fundamentach.

– Namioty glampingowe w Polsce? – zapytał Michał, odrywając wzrok od filiżanki aromatycznej kawy. – Prędzej w naszych namiotach nakręcimy drugą

KONCEPCJA DESIGN DRIVEN INNOVATION

Projekty innowacyjne charakteryzują się wysoką kompleksowością, co wiąże się z koniecznością uczenia się i weryfikowania początkowych założeń. W trakcie realizacji może okazać się, że produkt nie spełnia wielu ważnych funkcjonalności lub nie spełnia oczekiwań klienta. Dlatego poleganie na tradycyjnych planistycznych metodach może okazać się niewystarczające. Podejściem, które może wspierać projektowanie i wdrażanie projektów innowacyjnych, może być metodyka zwinnego planowania Design Driven Innovation, stworzona przez Roberto Vergantiego, włoskiego wykładowcę z Politecnico di Milano, i wykorzystywana przez wiele firm. Jedną z nich jest amerykańska firma Harpo, tworząca narzędzia do nauki brajla i integracji osób niewidomych z otoczeniem. Jest to metoda projektowa innowacji, która polega na efektywnym kreowaniu rzeczywistości, technikach pobudzania kreatywności i tworzenia przestrzeni na otwarte myślenie.

część *Marsjanina*, niż zrobimy biznes z namiotów mieszkalnych. Kto jeździ teraz na kempingi? Za granicą może i tak, ale u nas w Polsce to się nie przyjmie. Polacy oczekują luksusu i wygody – stwierdził Michał.

– A kto powiedział, że w państwa namiotach tego nie będzie? Proponowane przeze mnie kapsuły namiotowe pozwalają na stworzenie komfortowej przestrzeni i aranżacji pomieszczeń z możliwością wyposażenia jej w dodatkowe meble. Kapsuły można zaprojektować w różnym rozmiarze, nawet w wersji de luxe. Dodatkowym atutem jest ich całoroczne wykorzystanie, a także możliwość lokacji w dowolnym miejscu na świecie. Biznes glampingowy – kontynuowała Wioletta – jest uważany za najszybciej rozwijającą się gałąź branży turystycznej na świecie. Glamping przyciąga nowych klientów, którzy lubią przebywać na świeżym powietrzu, jednocześnie nie chcąc rezygnować z wygód. Badania pokazują, że może to być świetna oferta dla milenialsów – zachęcała do swojego pomysłu Wioletta.

Propozycja Wioletty szybko przypadła do gustu Katarzynie. Michał nie był przekonany. Po długiej i emocjonalnej dyskusji zmienił ostatecznie zdanie. Ale chciał najpierw przeprowadzić wstępne badania rynkowe, by dowiedzieć się, czego potrzebują konsumenci i jak zaprojektować produkt, by spełnił ich oczekiwania. Wioletta miała inny pomysł.

Dzięki innowacji produktowej firma pozyska nową niszę.

– Moja strategia zakłada wykorzystanie potencjału zasobów państwa firmy, czyli zespołu projektowego, możliwości produkcyjnych, unikatowych materiałów. Jest to innowacyjne rozwiązanie na polskim rynku, warto więc działać w stylu agile – przekonywała interprzedsiębiorczyni. – Zamiast badań rynkowych, segmentacji i planowania wykorzystamy kreatywność i pomysłowość zespołów w firmie. Spróbujmy testować namioty nie przez zewnętrznych testerów, jak zwykle robi się to w fazie testowania prototypu, ale przez naszych pracowników podczas workation.

Sztuka kompromisu

Katarzynie, która była typem wizjonerki, od razu spodobał się pomysł Wioletty. Była skłonna podjąć ryzyko i zaufać intuicji intraprzedsiębiorcy. Tym bardziej że jako firma nie ponosili żadnych kosztów tej inwestycji. Projektanci zaproponują wstępny projekt namiotu glampingowego, a dział produkcji przygotuje prototyp do wewnętrznego testowania jego funkcjonalności. Podobała jej się wizja tworzenia nowej rzeczywistości. Oczami wyobraźni widziała już wyłaniające się zza horyzontu glampingowe wioski.

Michał też był zaintrygowany. Ale potrzebował czasu, by zbadać potencjał organizacji do przeprowadzenia radykalnej innowacji. W tym celu zaangażował do dyskusji kierowników poszczególnych działów, szefa zespołu projektowego i głównego dyrektora działu produkcji, którzy przedstawili mu oceny kompetencji swoich zespołów. – To się może udać – pomyślał Michał i postanowił zadzwonić do Katarzyny.

– Czy możemy spotkać się z Wiolettą jeszcze dzisiaj? – zapytał Michał, przeglądając kolejny raz oceny zespołów. Po południu we troje siedzieli ponownie w sali konferencyjnej.

– Jestem skłonny kontynuować rozmowę na temat innowacji produktowej pod kilkoma jednak warunkami – zastrzegł Michał. – Pierwszy to taki, że nie możemy iść na skróty. Musimy przeprowadzić badania rynkowe i segmentację. Musimy działać ostrożnie, bazując na twardych danych – stanowczo powiedział Michał, dając do zrozumienia, że oczekuje pójścia na kompromis. – Drugim warunkiem jest zatrudnienie zewnętrznego konsultanta, który przetestuje nasz produkt w ramach barteru. Najlepiej, gdyby była to osoba niezwiązana z branżą hotelarską, która pracuje zdalnie z różnych miejsc. To da nam obiektywny obraz tego, co należy poprawić i o jakie funkcjonalności uzupełnić nasz produkt. Moje największe obawy budzi jednak kreowanie rzeczywistości. Jak przekonać odbiorców, że wybór kapsuły glampingowej jest lepszy od wygodnego hotelu?

Katarzyna i Wioletta spojrzały na siebie. Wioletta wiedziała, że Katarzyna jest już zdecydowana pójść wskazaną przez nią drogą. Pozostaje jeszcze przekonać Michała, który wciąż był przywiązany do swojego pomysłu ekspansji zagranicznej. Jeśli nie zgodzą się na jego warunki i nie pójdą na kompromis, raczej pozostanie przy swoim pomyśle. •

ADRIANA MARGLEWSKA
założycielka i CEO Bjorg.tech, pierwszego zielonego startup-upu technologicznego w zrównoważanym systemie, intraprzedsiębiorczyni

PAULINA CHMIEL-ANTONIUK
redaktorka „MIT Sloan

DYLEMAT ZARZĄDCZY:
Jaką decyzję powinni podjąć właściciele firmy?



Intraprzedsiębiorca: futurysta, który działa

Każda zmiana jest podstawą progresu, ale trzeba pamiętać o kilku kwestiach, które zminimalizują ryzyko wprowadzania innowacji.

ADRIANA MARGLEWSKA, założycielka i CEO Bjorg. tech, pierwszego zielonego startup-upu technologicznego w zrównoważanym systemie, intraprzedsiębiorczyni

Opisana w studium przypadku firma mierzy się z dylematem, czy zatrudnić intraprzedsiębiorcę do przeprowadzenia innowacji produktowej i pozwolić osobie z zewnątrz podejmować strategiczne decyzje w firmie. Największym atutem intraprzedsiębiorcy jest to, że nie jest pracownikiem oddelegowanym do projektowania innowacji, bazującym na wybranej przez siebie taktyce, ale przede wszystkim menedżerem i business developerem, który ma wizję i doświadczenie w zarządzaniu zmianą, jak również potencjał, aby dostosować rynek do planowanej innowacji. Skuteczny intraprzedsiębiorca, stając się kreatorem przyszłości, sprawia, że firmy, dla których pracuje, cieszą się statusem innowacyjnych i wyznaczających trendy. Na podstawie twardych danych, wiedzy, doświadczenia, umiejętności łączenia nauki z biznesem i posiadanego wyczucia biznesowego potrafi nie tylko zaprojektować innowację, ale również zadbać o jej realizację i trwałość projektu.

W przedstawionej historii właściciele firmy nie ponoszą dużego ryzyka wynikającego z zatrudnienia intraprzedsiębiorcy, ponieważ pracuje on za succes fee, a dzięki skrupulatnej analizie szacującej potencjał projektu bierze całkowitą odpowiedzialność za jego wynik. Dodatkowo po oszacowaniu ryzyka może pozyskać alternatywne finansowanie w postaci bezzwrotnej dotacji, tokenizacji czy inwestora. Po dokonaniu audytu firmy intraprzedsiębiorca sugeruje wykorzystanie potencjału posiadanych przez nią zasobów w postaci zaplecza projektowego, produkcyjnego, a także zespołu pracowników. Proponuje wprowadzenie innowacyjnego produktu, zmianę modelu biznesowego, pozyskanie dotacji i wykreowanie nowej rzeczywistości na jego wykorzystanie. Mając doświadczenie w rozwoju tego typu projektów i liczne kontakty, ma szansę zapewnić rynek zbytu na pierwsze prototypy, zwiększając tym samym szansę na powodzenie zaplanowanego projektu. Intraprzedsiębiorca dzięki niefinansowym narzędziom może zrestrukturyzować firmę, nadając nowe znaczenie produktom, usługom i procesom.

Mocną stroną firmy są cechy osobowościowe właścicieli. Mamy duet wizjonerki – lokomotywy – i analityka chłodzącego działania. Zmiana jest fundamentem rozwoju, ale trzeba podjąć działania zmierzające do zminimalizowania ryzyka. Zakładając, że nowy produkt nie ma bezpośredniej konkurencji, tym bardziej należy uważać, gdyż nie można porównać swoich procesów i praktyk do tych, stosowanych w wiodących przedsiębiorstwach. Z drugiej strony warto wykorzystać niszę i działać szybko, gdyż konkurencja nie śpi. Na miejscu właścicieli wyciągnęłabym wnioski z dotychczasowej działalności. Skoro nie byli przygotowani na kryzys, a ich produkt nie miał wartości dodanej, to wniosek jest taki, że w firmie brakuje lateralnego podejścia, a takie spojrzenie na firmę ma osoba z zewnątrz.

W tym konkretnym przypadku dostrzegam rozwiązanie, które można zaimplementować bez ponoszenia dużych kosztów. Na początek

skoncentrowałabym się na kliencie pośrednim, czyli skierowałabym ofertę do segmentu B2B zamiast B2C – najlepiej do właścicieli wolnostojących restauracji i hoteli z terenami zielonymi, gdzie mogliby stworzyć alternatywne miejsca hotelowe dla swoich klientów czy zbudować glampingowy pub, uzupełniając swoją ofertę o nową usługę jako wartość dodaną. Kiedy wynik by mnie zadowalał, rozważyłabym zbudowanie kilku showroomów w największych miastach, aby przyciągnąć kolejną grupę, np. architektów, właścicieli winnic, pokazując różne funkcjonalności, np. ziemianki, glamping pub, hostel pod chmurką.

Warto też zauważyć, że glamping jest trendem, który wpisuje się w modę na ESG, zrównoważony rozwój i zieloną transformację. W tym projekcie można dopatrzeć się wielu oznak zgodnych z zieloną transformacją, warto więc to wykorzystać. •



Potencjał dwóch ścieżek

Firma GLAMTENT utraciła tempo wzrostu, więc próbuje zwiększyć rentowność i rozszerzyć działania. Jest to wyzwanie, ale w tej sytuacji nie mamy jeszcze do czynienia z kryzysem, który wymagałby zarządzania autorytarnego i wyboru jednej ścieżki.

MICHAŁ ZIELIŃSKI, COO Sembot.com,
CEO Destination.website, Agencja.com & Waan.co

Przedsiębiorcy podejmują codziennie dziesiątki decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych. Każda z nich wymaga innego schematu działania. Jeśli zastosujemy ten sam schemat podejmowania decyzji dla każdego jej rodzaju, możemy nie wykorzystać okazji lub przegapić szansę. W dzisiejszych czasach istnieje mnóstwo metodologii wspierających rozwój, które eliminują wysokie progi wejścia. W szczególności możemy to zaobserwować w działaniu start-upów, gdzie zmiana jest na porządku dziennym, a firmy stworzone w garażu, bez zaplecza finansowego, wyrosły na największe spółki giełdowe.

Firma GLAMTENT dzięki rozległej strukturze może stosunkowo niskim kosztem oraz bez angażowania całej organizacji rozpocząć wdrażanie obu pomysłów i sprawdzić, który z nich jest bardziej rentowny i ma większy potencjał. Jeśli chodzi o wybór ścieżki, jaką jest ekspansja zagraniczna, to główną wymienioną przewagą jest cena. Nie jest to unikalna wartość, może spowodować konkurencję cenową na rynku, przez co główni gracze będą również obniżać marże na swoich produktach, nadrabiając wolumenem sprzedaży dzięki pozostałym atutom.

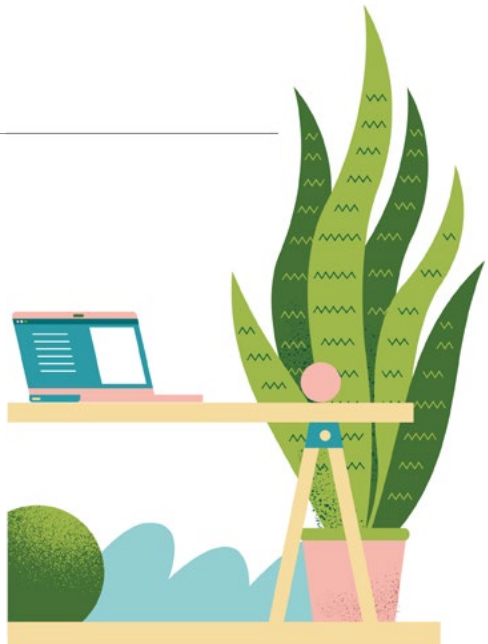
Nie zapominajmy jednak, że GLAMTENT nadal prowadzi działalność na polskim rynku i ekspansja będzie początkowo dodatkiem do obecnej działalności firmy. Próg wejścia na rynki zagraniczne może wydawać się na pierwszy rzut oka wysoki, jednak dla firmy, która ma już zaplecze produkcyjne oraz personel operacyjny, może być to akceptowalny koszt. W obecnej sytuacji GLAMTENT może zastosować podejście na zasadzie „test drive", to znaczy spróbować wstępnie spenetrować rynek, pozyskać kilku kontrahentów i dopiero zdecydować, czy warto jest inwestować w ten kierunek rozwoju.

Wyjście firmy poza granice kraju wymaga szeregu działań, na czele

z analizą nowych rynków, stworzeniem unikalnej propozycji wartości, organizacją sprzedaży, pozyskaniem partnerów, zbudowaniem łańcucha dostaw i obsługi klienta. GLAMTENT powinien stworzyć wewnętrzną grupę projektową, złożoną z osób zaangażowanych w projekt ekspansji, który zrealizuje kolejne kroki i przetestuje nowe rynki. Firmy B2B mogą relatywnie szybko przekonać się, jak klienci zareagują na ofertę nowego gracza, a osiągane wyniki pozwolą stwierdzić, czy warto kontynuować ten projekt.

Wprowadzenie innowacyjnego produktu na polski rynek również wymaga określonego harmonogramu działań. W tym przypadku zastosowanie podejścia MVP (*Minimum Viable Product*) nie pociągnie za sobą dużych nakładów finansowych, a pozwoli na zebranie informacji zwrotnej z rynku. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że produkt zaproponowany przez intraprzedsiębiorczynię ma bardzo duży potencjał, relatywnie krótki czas wdrożenia i na dodatek nie ma konkurentów. Takie podejście nazywa się „Strategia Błękitnego Oceanu". Zaproponowany przez nią sposób działania wymagałby jednak kilku fundamentalnych zmian, w tym stworzenia pierwszej i podstawowej wersji nowego produktu, a następnie wdrażania usprawnień zgodnie z metodologią lean agile. Potrzebna jest też zmiana w mentalności jednego z członków zarządu, czyli otwartość na zmiany i umiejętność iteracji (rozwijania) produktu.

Po wprowadzeniu takich zmian można w krótkim czasie przetestować potencjał nowego produktu przy stosunkowo niskim nakładzie czasu i kosztów. Proces wprowadzenia takiego produktu na rynek można zamknąć w kilku punktach, zaczynając od stworzenia produktu, który spełnia tylko najpotrzebniejsze funkcje, poprzez dystrybucję i pozyskanie informacji zwrotnej, dzięki czemu można dokonać jego iteracji. Dopiero wówczas można podjąć ostateczną decyzję o kontynuacji albo zakończeniu tego projektu.



Podsumowując, przed firmą GLAMTENT otwiera się wiele możliwości, a dzięki wykorzystaniu dwóch ścieżek rozwoju ma większe prawdopodobieństwo na osiągnięcie sukcesu. Niewykluczone, że firma postanowi utrzymać oraz doinwestować obie i stanie się silnym dystrybutorem klasycznych namiotów estradowych na rynkach zagranicznych oraz pierwszym w historii polskim producentem namiotów glampingowych. •

Zmiany warto poprzedzić solidną analizą

Przypadek firmy GLAMTENT to klasyczny dylemat, jaki przyjąć kierunek, aby zapewnić wzrost i rentowność organizacji, a jednocześnie wyjść z kryzysu i skutecznie rywalizować z konkurencją.



ADAM WEINERT, dr, ekonomista, właściciel firmy konsultingowej wspierającej start-upy, doradca strategiczny w kancelarii prawnej SMW Legal

Z jednej strony innowacja produktowa i pozyskanie nowej rynkowej niszy to typowe działania związane z rozwojem produktu. Z drugiej – potencjalny wybór ekspansji zagranicznej ze sprawdzonym już produktem to nic innego jak działania zmierzające do zdobycia rynku. Z całą pewnością wybór strategii ekspansji zagranicznej jako recepty na wyjście z kryzysu to relatywnie jedna z bardziej ryzykownych strategii. Realizacja strategii ekspansji wymaga zaangażowania znacznych środków i dostosowania się do wymagań nowych rynków, a do tego potrzebna jest wiedza o tych rynkach, a więc przydałoby się wsparcie doświadczonego inwestora. W firmie nie widać przygotowania do przyjęcia tego kierunku rozwoju, więc wątpliwości wyrażane przez Katarzynę są w pełni uzasadnione. Należy tu jednak dodać, że samo poszukiwanie inwestora też jest niełatwym procesem i wymaga czasu oraz przygotowania.

Zaproponowanym alternatywnym rozwiązaniem problemu jest przyjęcie strategii rozwoju produktu radykalną innowacją. Ale to również nie jest kierunek, który można z łatwością i szybko wdrożyć, bez wcześniejszego odpowiedniego przygotowania. Owszem, jest to rozwiązanie, które może przyczynić się do postępu w organizacji, a nawet zmiany w całym sektorze. Radykalna innowacja jako ostatnia deska ratunku to jednak niekoniecznie najlepsze rozwiązanie. Tylko przedsiębiorcy z dużym „apetytem na ryzyko" podejmą się takiej próby.

Dlatego też po wsparcie w tym zakresie zgłoszono się do doświadczonej intraprzedsiębiorczyni Wioletty, która zaprojektowała nowe rozwiązanie z wykorzystaniem koncepcji Design Driven Innovation. Wykonanie wstępnej analizy rynku i badanie konkurencji należy ocenić zdecydowanie na plus. Bardzo często brakuje takich działań w start-upach bądź w młodych przedsiębiorstwach, które decydują się na podejmowanie nowych kierunków rozwoju. Wykorzystanie połączonych zasobów firmy i intraprzedsiębiorcy (zespołu projektowego, możliwości produkcyjnych, unikatowych materiałów oraz wartości wniesionych przez Wiolettę, jakimi są pomysł, doświadczenie i kontakty, które pozwolą na rozwój sieci dystrybucji) wpisuje się w założenia teorii zasobowej oraz teorii zdolności dynamicznych, co determinuje możliwości przedsiębiorstwa do integrowania, tworzenia i rekonfigurowania wewnętrznych oraz zewnętrznych kompetencji.

Firma może równocześnie szukać alternatywnych rozwiązań, jak pozyskanie środków finansowych na przejęcie innego gracza, fuzję czy alians strategiczny.



Z kolei testowanie prototypu wewnątrz organizacji przez pracowników jest rozwiązaniem, które przypomina założenia korporacyjnych inkubatorów bądź tworzenia tzw. innowacji pracowniczych. Nie można jednak do końca zgodzić się z tym, że w tym scenariuszu firma nie poniesie żadnych kosztów. Poniesie je na bieżącą działalność i wykorzystanie zasobów i czasu, które będzie należało przeznaczyć na prace projektantów, proponujących wstępny projekt namiotu glampingowego, oraz zaangażownie działu produkcji, który przygotuje pierwszy prototyp do wewnętrznego testowania.

Katarzyna i Michał powinni pamiętać o tym, że skorzystanie z intraprzedsiębiorcy to jedno z dostępnych rozwiązań w ramach szukania innowacji. Są też inne możliwości, jak podjęcie współpracy ze sprawdzonymi już start-upami czy też akceleratorami realizującymi innowacyjne programy. W otoczeniu biznesu funkcjonują również liczne organizacje wspierające powstawanie innowacji (uczelnie, instytuty badawcze, fundacje, stowarzyszenia).

To co mnie niepokoi, to szybka decyzja o jedynej słusznej drodze szukania innowacji. Jest ona na pewno interesująca, ale zalecałbym spojrzenie holistyczne, zachowując bieżące działania w firmie, oraz analizę innych metod rozwoju. Dziś, w dobie gospodarki nastawionej na działania badawczo-rozwojowe, dostępne środki unijne w ramach nowej perspektywy finansowej oraz dzięki wielu dostępnym rozwiązaniom podatkowym, jak ulga B+R, ulga na ekspansję, a także za sprawą szybkiego rozwoju AI, należy szerzej spojrzeć na innowacje niż tylko przez pryzmat jednego produktu. Po prawidłowo przeprowadzonej analizie strategicznej może okazać się, że firma powinna szukać równocześnie alternatywnych rozwiązań, jak na przykład pozyskanie środków finansowych na przejęcie innego gracza, fuzję czy alians strategiczny. •