

Trzymasz w rękach przewodnik po najlepszych modelach biznesowych na świecie. Wykorzystaj go jako inspirację do opracowania szeregu własnych pomysłów i zmian. Zaprojektuj kulturę innowacji i transformacji, aby powstała...

# Niezwyciężona firma

**Jak nieustannie odkrywać swoją organizację na nowo i czerpać z najlepszych modeli biznesowych**

**Alexander Osterwalder**

Yves Pigneur

Frederic Etienne

Alan Smith

Projekt graficzny

Chris White

Trish Papadacos

WILEY

onepress  
EXCLUSIVE

Książka jest kolejną pozycją z serii obejmującej *Tworzenie modeli biznesowych, Projektowanie propozycji wartości i Testowanie pomysłów biznesowych* – międzynarodowe bestsellery, przetłumaczone na ponad 40 języków

Tytuł oryginału: The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organization  
with Inspiration From the World's Best Business Models

Tłumaczenie: Monika Malcherek

ISBN: 978-83-283-7370-9

Copyright © 2020 by Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith and Fred Etienne. All rights reserved.

All rights reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2021 by Helion SA

Cover image: Alan Smith

Cover design: Alan Smith

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise without either the prior written permission of the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/niefir>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (Księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)



# 1

## Narzędzie

Mapa portfela  
s. 10

Eksploracja  
s. 14

Eksploatacja  
s. 27

Eksploracja  
a eksploatacja  
s. 37



# 2

## Zarządzaj

Wyznaczanie kierunku  
s. 50

Zarządzanie  
portfelem przyszłych  
przedsięwzięć  
s. 70

Zarządzanie  
portfelem aktualnych  
przedsięwzięć  
s. 109



# 3

## Twórz nowe

Innowacje w obszarze  
propozycji wartości  
s. 142

Innowacje  
w obszarze zasobów  
s. 162

Innowacje w obszarze  
formuły zysków  
s. 188

Pytania diagnostyczne  
dla liderów  
s. 212



# 4

## Ulepszaj

Zmiany dotyczące  
propozycji wartości  
s. 230

Zmiany  
dotyczące klienta  
s. 242

Zmiany  
w obszarze zasobów  
s. 254

Zmiany dotyczące  
formuły zysków  
s. 266

Pytania dla liderów  
s. 280



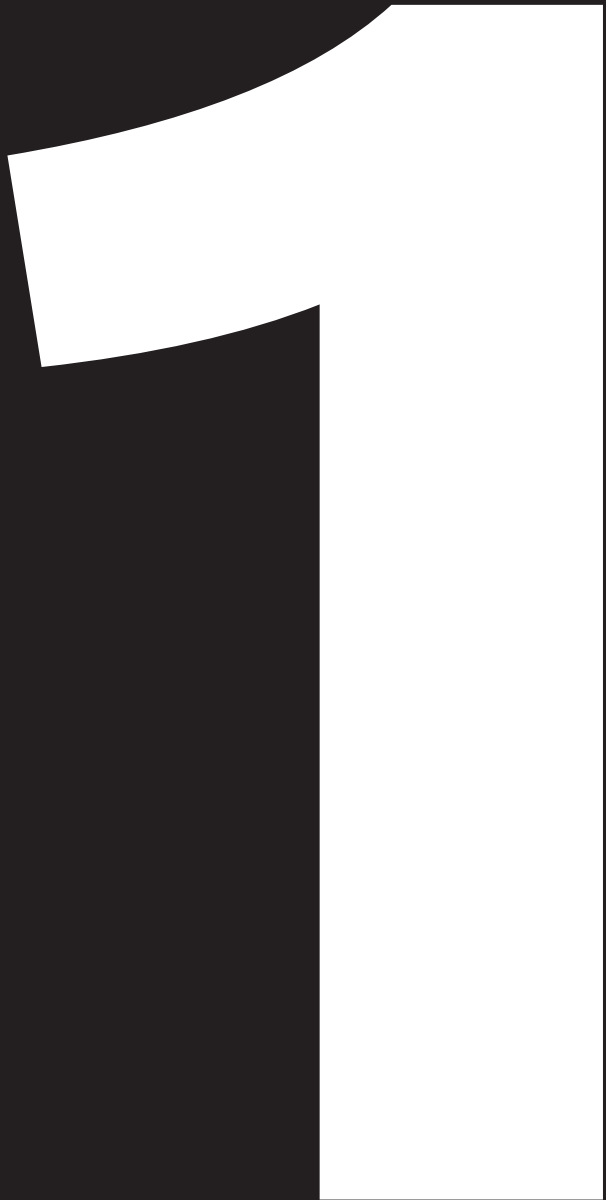
# 5

## Kultura

Mapa kultury  
s. 296

Projektowanie kultury  
w obszarze eksploracji  
s. 308

Ocena kultury  
innowacyjności  
s. 314





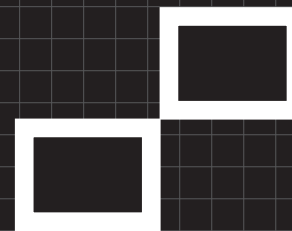
**Narzędzie**

# Portfel modeli biznesowych

*Zestaw aktualnych modeli  
biznesowych stosowanych w firmie  
oraz nowych modeli biznesowych,  
które firma odkrywa, aby zapobiec  
destabilizacji oraz zapewnić sobie  
długowieczność.*

# Dążenie do bycia niepokonanym

Żadna firma nie jest niepokonana. Te, którym udaje się najbardziej zbliżyć do bycia niepokonanymi, nieustannie się zmieniają w obliczu destabilizacji. Firmy te zarządzają portfelem aktualnych modeli biznesowych, które wykorzystują i stale udoskonalają. Jednocześnie zarządzają portfelem przyszłych modeli biznesowych, które odkrywają, aby systematycznie tworzyć nowe motory rozwoju.



## MAPA PORTFELA

Narzędzie zarządzania strategicznego pozwalające na jednoczesną wizualizację, analizę modeli biznesowych i zarządzanie tymi, nad których doskonaleniem i rozwojem pracujesz, oraz przyszłymi modelami biznesowymi, które odkrywasz i testujesz.



## DYCHOTOMIA PORTFELA

Uważamy, że znakomity portfel modeli biznesowych składa się z dwóch oddzielnych portfeli, które rządzą się inną logiką: portfel aktualnych przedsięwzięć oraz portfel przyszłych przedsięwzięć. Pierwszy z nich zawiera aktualne obszary działalności, propozycje wartości, produkty i usługi, którymi zarządzasz i które rozwijasz. Drugi natomiast zawiera wszystkie projekty związane z innowacjami, nowe modele biznesowe, nowe propozycje wartości, nowe produkty i usługi w fazie testowania.



## Zarządzanie portfelem

Zaprojektowanie i utrzymywanie silnego portfela modeli biznesowych wymaga trzech rodzajów działań: wizualizacji, analizy i zarządzania.



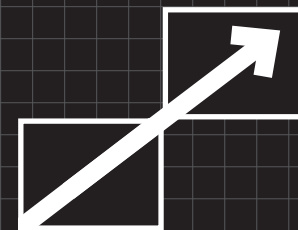
### WIZUALIZACJA

Punktem wyjścia do każdej owocnej dyskusji, spotkania czy warsztatu dotyczących portfela modeli biznesowych jest wspólny język, który pozwoli je zwizualizować. Potrzebne jest wam wspólne rozumienie tego, które modele biznesowe aktualnie wykorzystujecie, a które odkrywacie.



### ANALIZA

Wspólne rozumienie portfela modeli biznesowych pozwala ocenić, czy zagrażają wam zmiany zachodzące na rynku, czy robicie wystarczająco dużo, aby temu zapobiec. Wymaga to analizy tego, które modele biznesowe są najbardziej rentowne, z którymi wiąże się największe ryzyko, a które odkrywacie, by zapewnić sobie przyszły rozwój.



### ZARZĄDZANIE

Skuteczne zarządzanie portfelem obejmuje podejmowanie działań mających na celu projektowanie i utrzymywanie zrównoważonego portfela, który stanowi zabezpieczenie przed destabilizacją rynku. Wymaga to ciągłego rozwijania i udoskonalania aktualnych modeli biznesowych przez wprowadzanie zmian w przestarzałych modelach i zastępowanie ich nowymi, a także ochrony tych, które od dawna działają. Wymaga również odkrywania zupełnie nowych modeli biznesowych, z których wiele wprawdzie nie przetrwa, lecz inne przyniosą ogromne zyski i zabezpieczą przyszłość firmy.

# Eksploracja


6



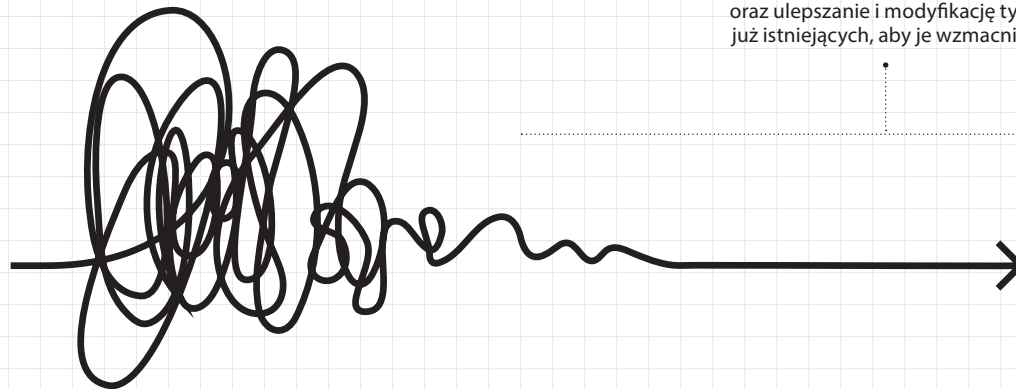
# Eksploatacja

# Kontinuum eksploracji – eksploatacji

Niepokonane firmy nie stawiają bieżącej działalności wyżej ponad odkrywaniem nowych możliwości. Doskonale radzą sobie z jednoczesnym zarządzaniem całym wachlarzem działań związanych zarówno z odkrywaniem nowych możliwości, jak i wykorzystywaniem obecnych. Panują w nich kultura świeżości, duch start-upu, choć zarządzają tysiącami, a czasem nawet setkami tysięcy ludzi i biznesami wartymi miliardy dolarów. Coraz częściej owa umiejętność zarządzania zarówno eksploracją, jak i eksploatacją nie ogranicza się do firm o ugruntowanej pozycji. Ze względu na skracające się cykle życia modeli biznesowych w wielu branżach to obecnie także kwestia przetrwania dla podmiotów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz start-upów.

| Eksploracja                                                                                                                    |  | Eksploatacja                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Poszukiwanie i przetóm                                                                                                         | <b>Skupienie</b>                                                                   | Wydajność i rozwój                                                                                                                                                            |
| Wysoka                                                                                                                         | <b>Niepewność</b>                                                                  | Niska                                                                                                                                                                         |
| Podejmowanie ryzyka charakterystyczne dla nowych inwestycji, oczekiwanie niewielu inwestycji o ogromnym zwrocie                | <b>Podejście do finansów</b>                                                       | Bezpieczna przystań ze stałymi przychodami i dywidendą                                                                                                                        |
| Iteracyjne eksperymentowanie nastawione na szybkość, porażki, naukę i natychmiastową adaptację                                 | <b>Kultura i procesy</b>                                                           | Liniiowy proces nastawiony na planowanie, przewidywalność i minimalne ryzyko porażki                                                                                          |
| Odkrywcy doskonale radzący sobie z niepewnością, dobrzy w wychwytywaniu wzorców, potrafiący poruszać się od ogółu do szczegółu | <b>Ludzie i umiejętności</b>                                                       | Menedżerowie z dużą umiejętnością organizacji i planowania, potrafiący projektować wydajne procesy, dzięki którym projekty są realizowane terminowo i mieszczą się w budżecie |

**Eksploracja**  
Wysoka niepewność



**Poszukiwanie**  
Kultura wspiera projektowanie  
i testowanie modelu biznesowego  
w fazie poszukiwań nowych,  
obiecujących przedsięwzięć

**Wzrost**

Kultura wspiera skalowanie nowych,  
wyłaniających się projektów  
oraz ulepszanie i modyfikację tych  
już istniejących, aby je wzmocnić

**Eksploracja**  
Niska niepewność

# Mapa portfela

Narzędzie zarządzania strategicznego pozwalające na jednoczesną wizualizację, analizę modeli biznesowych i na zarządzanie tymi, nad których doskonaleniem i rozwojem pracujesz, oraz przyszłymi modelami biznesowymi, które odkrywasz i testujesz.



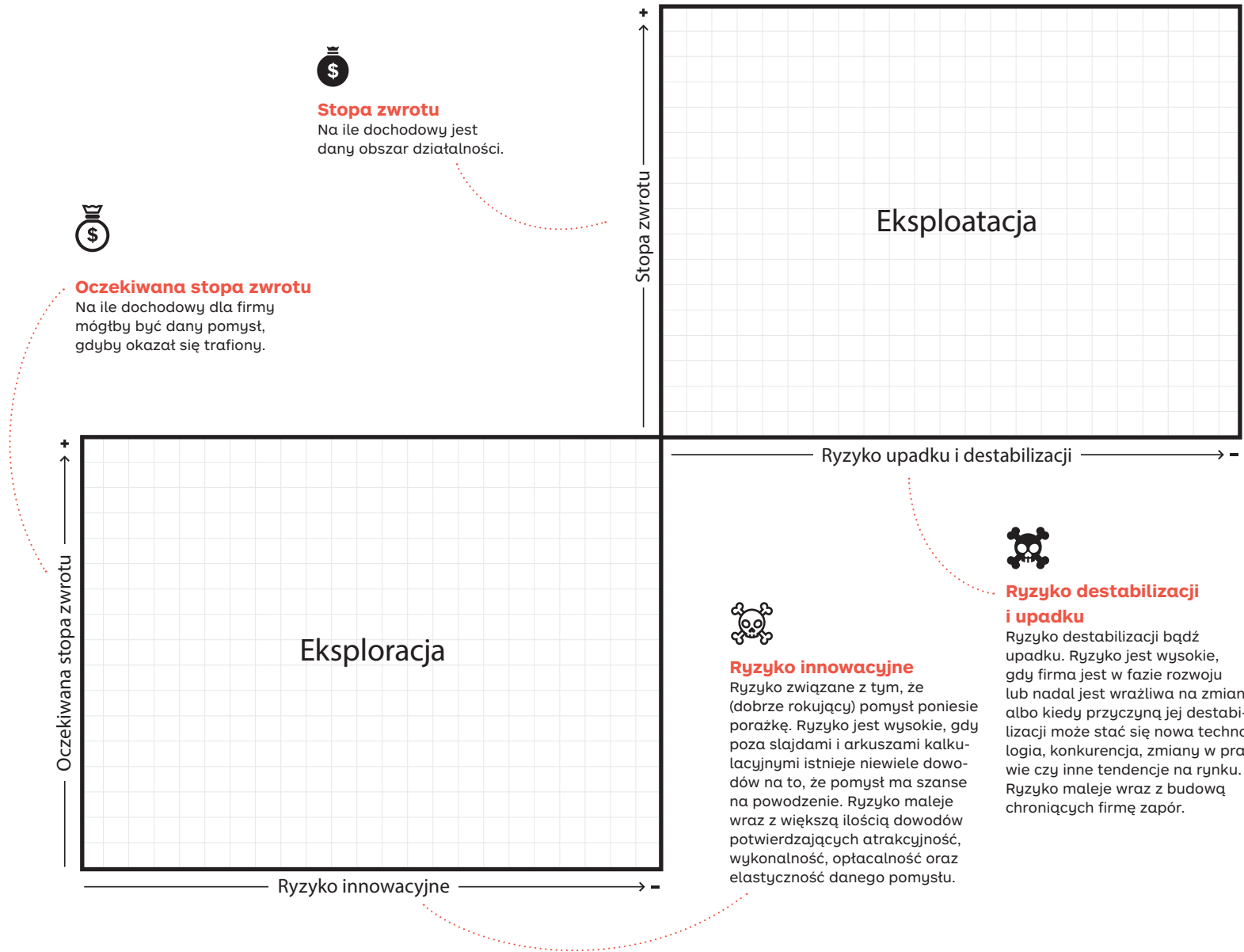
## Portfel przyszłych przedsięwzięć

Twój portfel projektów innowacyjnych, nowych modeli biznesowych, nowych propozycji wartości oraz nowych produktów i usług na wykresie pokazującym **oczekiwaną stopę zwrotu** oraz **ryzyko innowacyjne**.



## Portfel aktualnych przedsięwzięć

Twój portfel aktualnych przedsięwzięć, propozycji wartości, produktów i usług przedstawionych na wykresie pokazującym **zwrot** oraz **ryzyko związane z upadkiem i destabilizacją**.



# Zarządzanie portfelem

## **Eksploatacja: poszukiwanie**

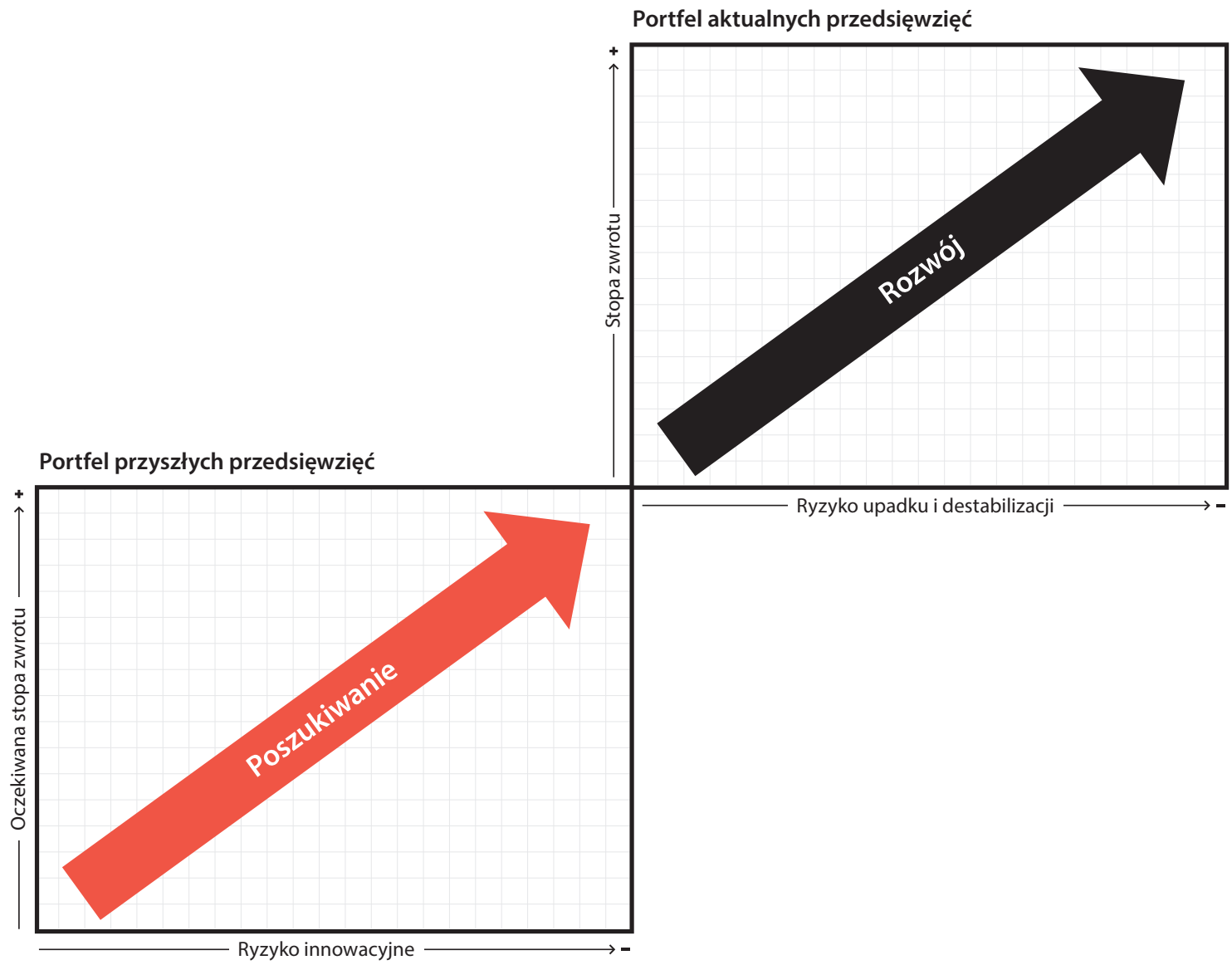
Ten rodzaj portfela obejmuje poszukiwanie nowych pomysłów, propozycji wartości i modeli biznesowych, które zapewnią Twojej firmie funkcjonowanie w przyszłości. Poszukiwanie wymaga maksymalizacji oczekiwanej stopy zwrotu oraz minimalizowania ryzyka innowacyjnego. Oczekiwana stopa zwrotu poprawia się poprzez angażowanie się w prace nad projektowaniem modelu biznesowego. Natomiast ryzyko pracy nad pomysłem, który może ponieść porażkę, zmniejsza się dzięki testom i modyfikacjom.

## **Eksploatacja: rozwój**

Ten typ portfela dotyczy utrzymania aktualnych modeli biznesowych na krzywej wznoszącej. Obejmuje to skalowanie nowych modeli biznesowych, modyfikację tych, które tracą skuteczność, oraz ochronę tych, które przynoszą pożądane efekty. Wzrost zapewnia się poprzez zwiększanie stopy zwrotu oraz minimalizowanie ryzyka związanego z destabilizującymi zmianami na rynku. Najlepiej to osiągnąć, zastępując przestarzałe modele biznesowe tymi o większym potencjale.

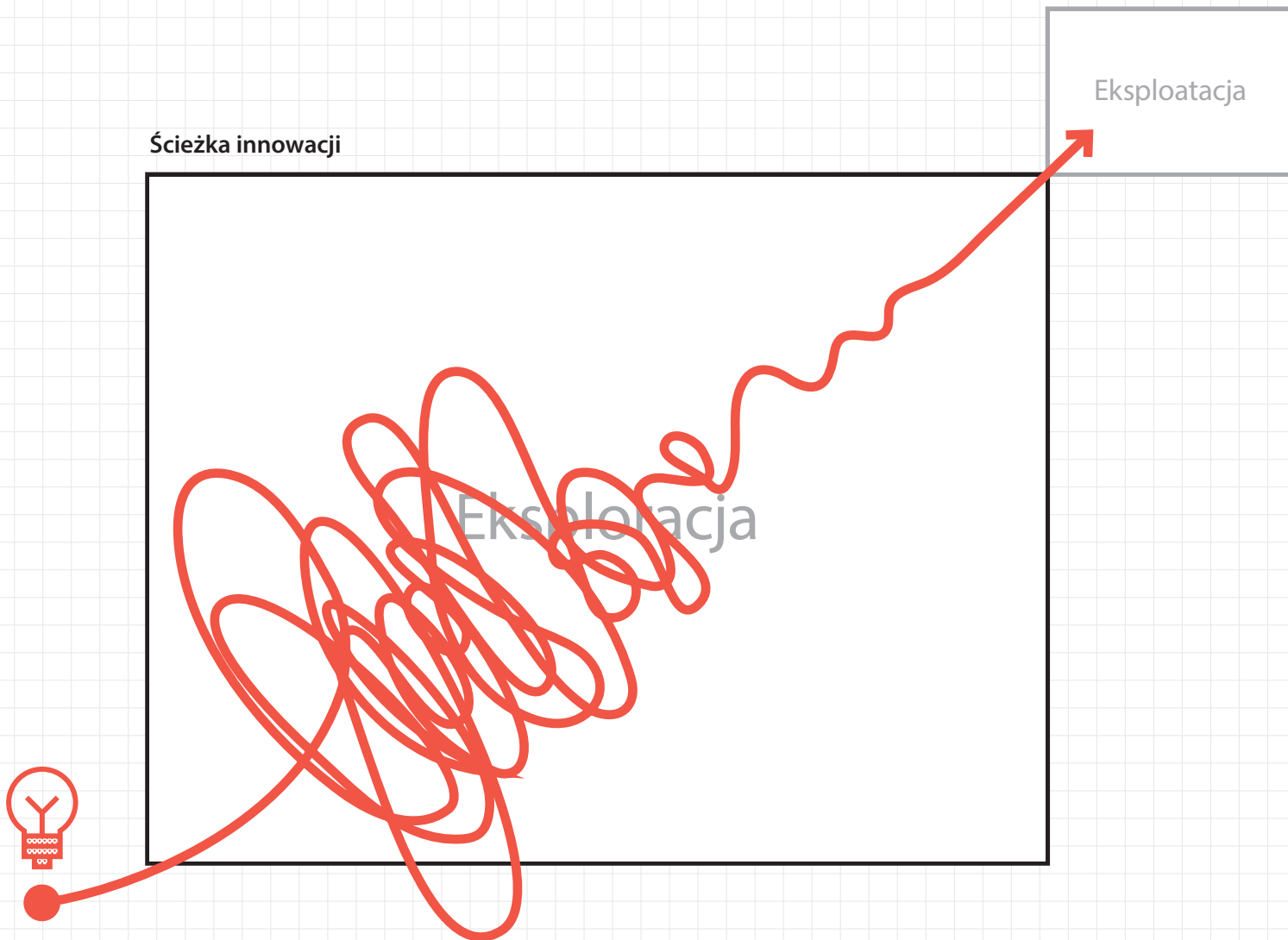






# Eksploracja





# Pięć mitów związanych z drogą do innowacji

Droga do odkrywania nowych pomysłów biznesowych nie jest prosta i diametralnie różni się od zarządzania bieżącą działalnością. Przedstawiamy pięć mitów dotyczących innowacji i przedsiębiorczości, które mogą utrudnić Ci przekształcenie pomysłu w realny biznes.

**Mit nr 1: Najważniejszym elementem drogi do innowacji i przedsiębiorczości jest odkrycie i realizacja doskonałego pomysłu.**

**Rzeczywistość:** Droga do innowacji i przedsiębiorczości wymaga przekształcania pomysłów w propozycje wartości, które będą atrakcyjne dla klientów, oraz w modele biznesowe, które można skalować. Łatwo wpaść na pomysł, ale to dopiero początek. Najtrudniejszy etap to ciągłe testowanie i dostosowywanie pomysłów, które doskonale wyglądają w teorii, dopóki nie uzyska się wystarczających dowodów na to, że sprawdzają się w praktyce. Droga poszukiwania polega na iteracyjnym dostosowywaniu pomysłów aż do uzyskania propozycji wartości rzeczywiście atrakcyjnej dla klientów oraz modelu biznesowego, który można z zyskiem skalować.

**Mit nr 2: Regularnie testując swój pomysł, uzyskasz dowody, które wskażą Ci jasny kierunek, w jakim masz podążać. Rozwiązanie ujawni się w sposób magiczny, o ile tylko będziesz wystarczająco często testował i dostosowywał swój pomysł.**

**Rzeczywistość:** Innowacje i przedsiębiorczość polegają na podejmowaniu świadomych decyzji na podstawie niekompletnych i potencjalnie sprzecznych dowodów. A czasem wycofanie się z realizacji pomysłu bywa słuszną decyzją.

Przekształcenie pomysłu w biznes zawsze pozostanie sztuką, nawet gdy wdroży się najbardziej rygorystyczny proces testowania. Rzadkością jest, aby dowody wskazywały oczywisty kierunek dalszych działań. Dowody pozwalają wykrywać pewne prawidłowości i podejmować świadome decyzje, które niosą ze sobą mniejsze ryzyko niż te oparte na subiektywnym przekonaniu. Pamiętaj też o tym, aby nie utknąć w procesie testowania i analizowania dowodów. Podejmuj decyzje o tym, czy kontynuować prace nad realizacją pomysłu, wykonać zwrot bądź wycofać się na podstawie aktualnie dostępnych dowodów.

**Mit nr 3: Niewielka liczba dużych inwestycji przyniesie duży zwrot.**

**Rzeczywistość:** Eksploracja wymaga inwestowania niewielkich kwot w wiele różnych projektów, których liczbę z czasem stopniowo się redukuje, opierając się na dowodach.

We wczesnej fazie innowacji nie wiadomo, które pomysły okażą się trafione, a które nie. Zacznij od niewielkich inwestycji pieniędzy i czasu w dużą liczbę pomysłów i projektów. Przeznaczaj kolejne środki na te pomysły i projekty, co do powodzenia których istnieją przesłanki poparte dowodami. Najtrafniejsze

pomysły i zespoły, których praca przynosi najlepsze efekty, ujawnią się, jeśli kilkakrotnie powtórzysz ten proces w regularnych odstępach czasu.

**Mit nr 4: Umiejętności wymagane do odkrywania nowych możliwości oraz do zarządzania bieżącą działalnością są dość zbliżone. Biznes to biznes.**

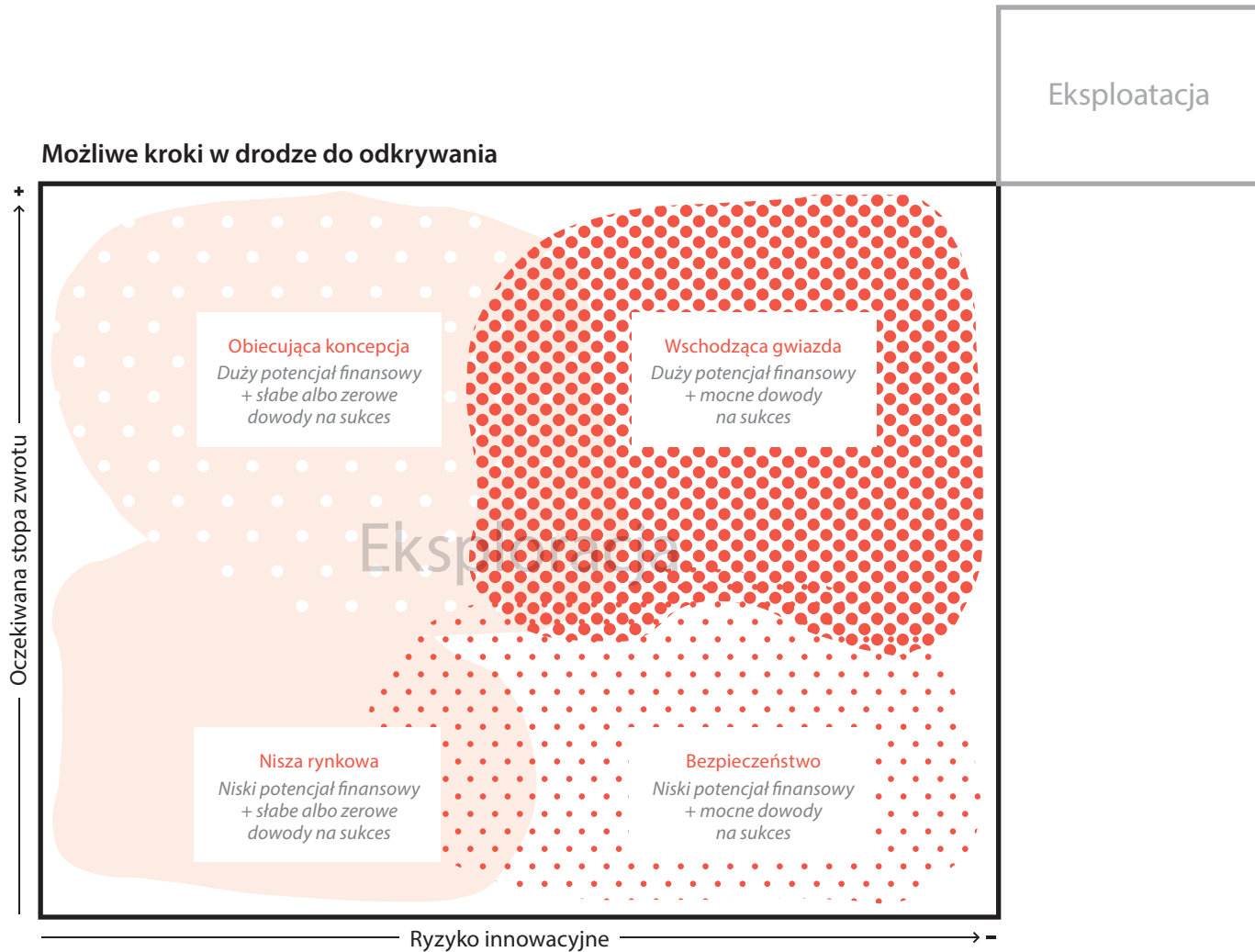
**Rzeczywistość:** Eksploracja i eksploatacja to dwa diametralnie różne obszary, które wymagają innych umiejętności i doświadczenia.

Testowanie i dostosowywanie pomysłu dotąd, aż stanie się możliwy do wdrożenia, wymaga zupełnie innych umiejętności niż zarządzanie bieżącą działalnością. W sferze innowacji i przedsiębiorczości mamy do czynienia z dużą niepewnością. Trzeba umieć dostrzegać wzorce w danych gromadzonych w trakcie testów i przekształcać je w skalowalny i rentowny model. Nabiera się tej umiejętności z doświadczeniem, podobnie jak w przypadku zarządzania.

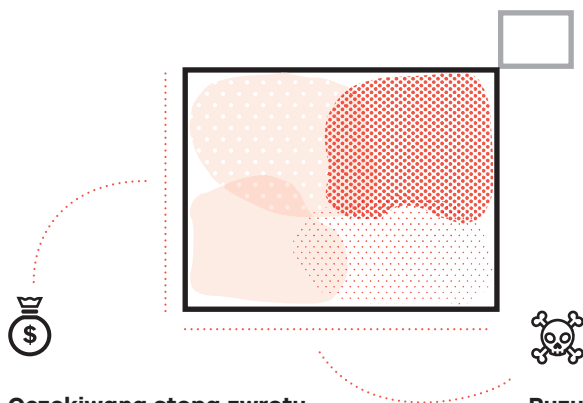
**Mit nr 5: Zespoły zajmujące się innowacjami to renegaci albo piraci, których jedynym celem jest sianie zamętu i destabilizacja tradycyjnej działalności. Muszą uciekać się do podstępów, żeby przetrwać w firmie.**

**Rzeczywistość:** Innowatorów należy postrzegać jako partnerów, którzy są niezbędni dla przyszłości firmy. W przeciwnym razie żadne znaczące innowacje nie pojawią się na większą skalę.

Zespoły zajmujące się innowacjami, postrzegane jako renegaci, mają utrudniony dostęp do zasobów firmy takich jak klienci, marka, prototypowanie itp. Aby móc skutecznie działać, muszą być postrzegane jako partnerzy z mandatem do kreowania przyszłości firmy.



# Oczekiwana stopa zwrotu i ryzyko innowacyjne



## Oczekiwana stopa zwrotu

Potencjał finansowy (bądź znaczenie) pomysłu, jeśli się powiedzie. Możesz zdecydować, jak definiować oczekiwaną stopę zwrotu, według własnych preferencji. Może to być rentowność, potencjalny przychód, marża czy też jakiegokolwiek inne miary, które pozwolą Ci ocenić potencjał finansowy danego rozwiązania. Zamiast na zyskach finansowych możesz też skupić się na korzyściach dla społeczeństwa bądź środowiska.

## Ryzyko innowacyjne

Istnieją cztery rodzaje ryzyka innowacyjnego, które mogą storpedować pomysł: ryzyko związane z atrakcyjnością, ryzyko związane z optymalnością, ryzyko związane z wykonalnością oraz ryzyko związane z elastycznością.



### Ryzyko związane z atrakcyjnością

*Klienci nie są zainteresowani.*

Ryzyko związane z tym, że rynek docelowy jest zbyt mały, że propozycja wartości przypadnie do gustu zbyt nielicznym klientom albo że firma nie potrafi dotrzeć do klientów, pozyskać ich lub utrzymać.



### Ryzyko związane z optymalnością

*Zbyt niski zysk.*

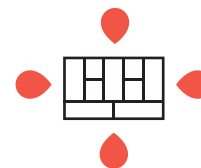
Ryzyko związane z tym, że dana działalność nie wytwarza satysfakcjonujących strumieni wartości, że klienci nie są skłonni płacić (wystarczająco dużo) bądź że koszty są zbyt wysokie, aby uzyskiwać stabilny zysk.



### Ryzyko związane z wykonalnością

*Nie potrafimy zbudować lub dostarczyć danego rozwiązania.*

Ryzyko związane z tym, że nie ma możliwości uzyskania dostępu do kluczowych zasobów (technologii, IP, marki itd.), kluczowych działań czy kluczowych partnerów.

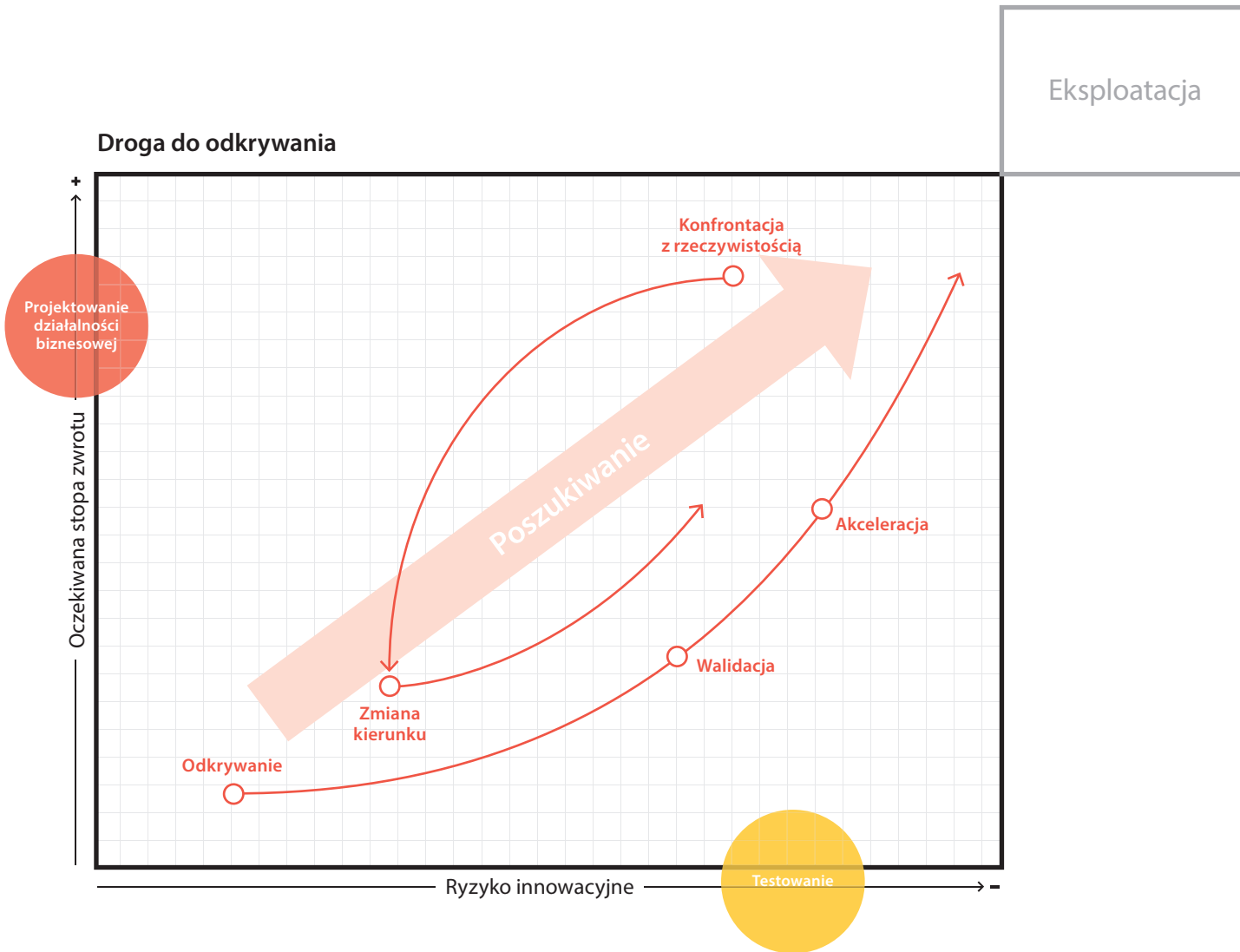


### Ryzyko związane z elastycznością

*Wewnętrzne czynniki są niesprzyjające.*

Ryzyko związane z tym, że firma nie będzie w stanie dostosować się do otoczenia konkurencyjnego, technologii, regulacji prawnych, trendów społecznych bądź rynkowych, albo z niesprzyjającym otoczeniem makroekonomicznym (braki w infrastrukturze, recesja itd.).

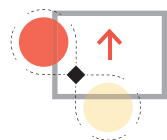
*Powyższa ikonka odnosi się do szablonu modelu biznesowego; przejdź do strony 78, aby się z nim zapoznać.*





# Poszukiwanie i zwrot

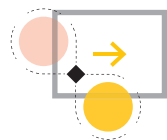
Droga, jaką podążamy, odkrywając nowe możliwości, polega na poszukiwaniu i wykonywaniu zwrotów tak długo, dopóki nie uzyska się wystarczających dowodów na to, że nowy pomysł ma szanse powodzenia. Poszukiwanie nowych pomysłów, propozycji wartości i skutecznych modeli biznesowych obejmuje dwa rodzaje wzajemnie wspierających się działań:



## Projektowanie działalności biznesowej

Projektowanie to działanie polegające na przekształcaniu niejasnych idei, informacji napływających z rynku oraz dowodów uzyskiwanych

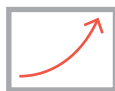
w testach na konkretne propozycje wartości i namacalne modele biznesowe. Podstawą dobrego projektowania jest wykorzystywanie sprawdzonych schematów modeli biznesowych do maksymalizowania zysków oraz konkurowania wykraczającego poza sferę produktu, ceny i technologii.



## Testowanie

Testowanie to działanie polegające na ograniczeniu ryzyka związanego z realizacją pomysłów, które choć w teorii wydają się dobre, nie sprawdzają się w rzeczywistości.

Pomysły poddaje się testom, formułując podstawowe hipotezy, przeprowadzając szybkie eksperymenty oraz wyciągając z nich wnioski. Dowody mogą stanowić potwierdzenie bądź podważać słuszność rozważanych propozycji wartości i modeli biznesowych.



## Trajektoria poszukiwań

### Odkrywanie

*Zrozumienie klienta, kontekstu i gotowości do wydania pieniędzy*

Na tym etapie zaczynasz ograniczać ryzyko dzięki testom. Początkowo uzyskiwane dane wskazują, że klienci uważają proponowane przez Ciebie rozwiązanie za pożądane (atrakcyjność). Dane uzyskiwane na dalszych etapach zwykle wskazują, że są gotowi za nie zapłacić (opłacalność). Prototypy przedstawiane na tym etapie nie muszą działać. Przykładem są tu scenariusze, materiały wideo czy wstępne wersje broszur.



## Trajektoria zwrotu

### Konfrontacja z rzeczywistością

*Porażka pierwotnego kierunku*

Konfrontacja z rzeczywistością jest konieczna, gdy nowe dowody wskazują, że pomysł, który testujesz, prawdopodobnie nie odniesie sukcesu mimo wcześniejszych obiecujących danych. Może to doprowadzić do zakwestionowania całego modelu biznesowego lub pewnych jego elementów. Wymaga to przemyślenia, które z elementów pierwotnego pomysłu i modelu biznesowego zachowasz, a z których zrezygnujesz.

### Walidacja

*Potwierdzone zainteresowanie oraz wskaźniki rentowności*

Na tym etapie chcesz uzyskać mocniejsze dowody potwierdzające zainteresowanie Twoim produktem czy usługą (atrakcyjność). Próbną sprzedaż czy listy intencyjne informują o tym, ile klienci są gotowi zapłacić (opłacalność). Wstępne dane mówiące o strukturze kosztów wskazują oczekiwaną rentowność (opłacalność). Prototypy techniczne sugerują, że poradzisz sobie z koniecznymi działaniami i zasobami (wykonalność).

### Zmiana kierunku

*Testowanie nowego kierunku*

Na tym etapie wykonales zwrot i zmieniłeś kierunek. Dokonałeś znaczących zmian dotyczących jednego bądź większej liczby elementów modelu biznesowego. To oznacza, że ponownie musisz rozważyć hipotezy leżące u podstaw nowego kierunku. Musisz przeanalizować to, które dane są nadal aktualne, a które nie. Zmiana kierunku zwykle wymaga ponownego przetestowania elementów modelu biznesowego.

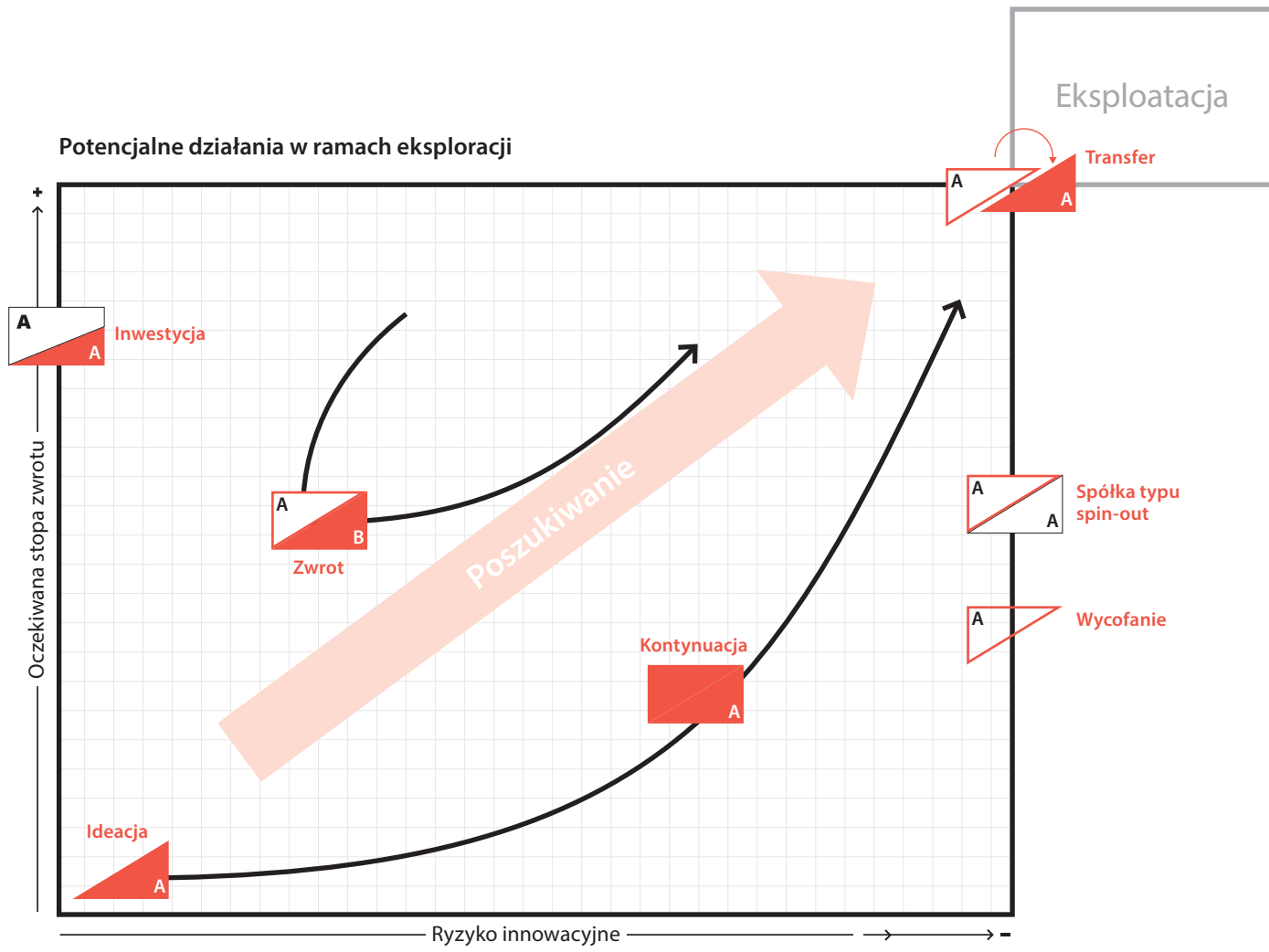
### Akceleracja

*Model potwierdzony na ograniczoną skalę*

Na tym etapie Twoim celem jest działający prototyp lub pierwsze produkty czy usługi pozwalające na przeprowadzenie testów propozycji wartości na ograniczonym rynku. Szukasz dowodów na to, że jesteś w stanie stworzyć i dostarczyć klientowi wartość w ograniczonym zakresie i z zyskiem. Szukasz dowodów, które uzasadnią większe inwestycje, by móc skalować pozyskiwanie i utrzymywanie klientów oraz na testowanie rentowności na większą skalę.

*Patrz s. 76 w części „Zarządzaj”, gdzie znajdziesz więcej informacji na temat pętli projektowania i testowania.*

*Patrz s. 128 w części „Schematy odkrywania”, gdzie znajdziesz więcej informacji na temat projektowania skutecznych modeli biznesowych.*



# Działania w ramach odkrywania

Istnieje siedem typów działań, które podejmuje się w ramach odkrywania nowych modeli biznesowych. Wszystkie mają związek z kształtowaniem i testowaniem nowych pomysłów w celu poprawienia ich zyskowności bądź ograniczenia ryzyka innowacyjnego. Sondowanie nowych pomysłów może obejmować wszystko: od zupełnie nowych modeli biznesowych aż po testowanie stopniowych ulepszeń istniejących modeli biznesowych należących do portfela aktualnych przedsięwzięć.

*Pomysł, aby wizualizować działania za pomocą trójkątów, pojawił się po rozmowie z Luisem Felipe Cisnerosem. Przejdź do s. 96 w części „Zarządzaj”, żeby poznać więcej działań dotyczących odkrywania nowych pomysłów.*



## Ideacja

**A** nadal istnieje, ale poza portfelem

↓

**A** należy do portfela

*Działanie polegające na przekształcaniu możliwości rynkowych, technologii, produktów czy usług na model biznesowy i wstępne propozycji wartości. Zwykle odbywa się w warunkach warsztatowych. Na tym etapie nie ma jeszcze realnych dowodów znacząco ograniczających ryzyko innowacyjne, są jedynie założenia, które masz zamiar przetestować. Wyniki przedstawiane są na slajdach i w arkuszach kalkulacyjnych.*



## Inwestowanie

**A** istnieje poza portfelem

↓

**A** częściowo należy do portfela

*Decyzja o tym, czy zainwestować w całość lub część nowego, zewnętrznego przedsięwzięcia lub projektu, żeby wzmocnić portfel wewnętrznych projektów.*



## Kontynuacja

**A** należy do portfela

↓

**A** pozostaje niezmiennie wewnątrz portfela

*Decyzja o kontynuowaniu testowania pomysłu podjęta na podstawie dowodów. Zwykle się dzieje tak, gdy analiza uzyskanych dowodów daje Ci pewność co do dalszych działań. Kontynuacja przejawia się w przeprowadzaniu dalszych testów tej samej hipotezy z większym naciskiem położonym na eksperymenty lub w testowaniu kolejnej istotnej hipotezy.*



## Wycofanie

**A** należy do portfela

↓

**A** zostaje wycofane

*Decyzja o tym, by przerwać projekt poszukiwania pomysłu na podstawie danych mówiących o braku strategicznego dopasowania. Dowody mogą świadczyć o tym, że pomysł nie sprawdzi się w rzeczywistości albo że potencjalne zyski są niewystarczające.*



## Utworzenie spółki typu spin-out

**A** należy do portfela

↓

**A** nadal istnieje, ale poza portfelem

*Decyzja o tym, by wyodrębnić obiecujący pomysł z portfela zamiast całkowicie z niego zrezygnować. Można to uczynić, sprzedając go innej firmie, inwestorom albo zespołowi, który nad nim pracował. Firma może inwestować w owo zewnętrzne przedsięwzięcie albo odkupić je na późniejszym, mniej ryzykownym etapie.*



## Zwrot

**A** należy do portfela

↓

**A** zostaje zastąpione przez **B** w ramach portfela

*Decyzja o tym, by dokonać znaczącej zmiany jednego lub więcej elementów modelu biznesowego. Zwykle się dzieje tak, gdy okazuje się, że testowany pomysł nie sprawdzi się w rzeczywistości bez istotnych modyfikacji. Zwrot często oznacza, że niektóre z wcześniej uzyskanych dowodów mogą nie mieć odniesienia do nowego kierunku działań. Zwykle wymaga to ponownego testowania pewnych elementów modelu biznesowego.*



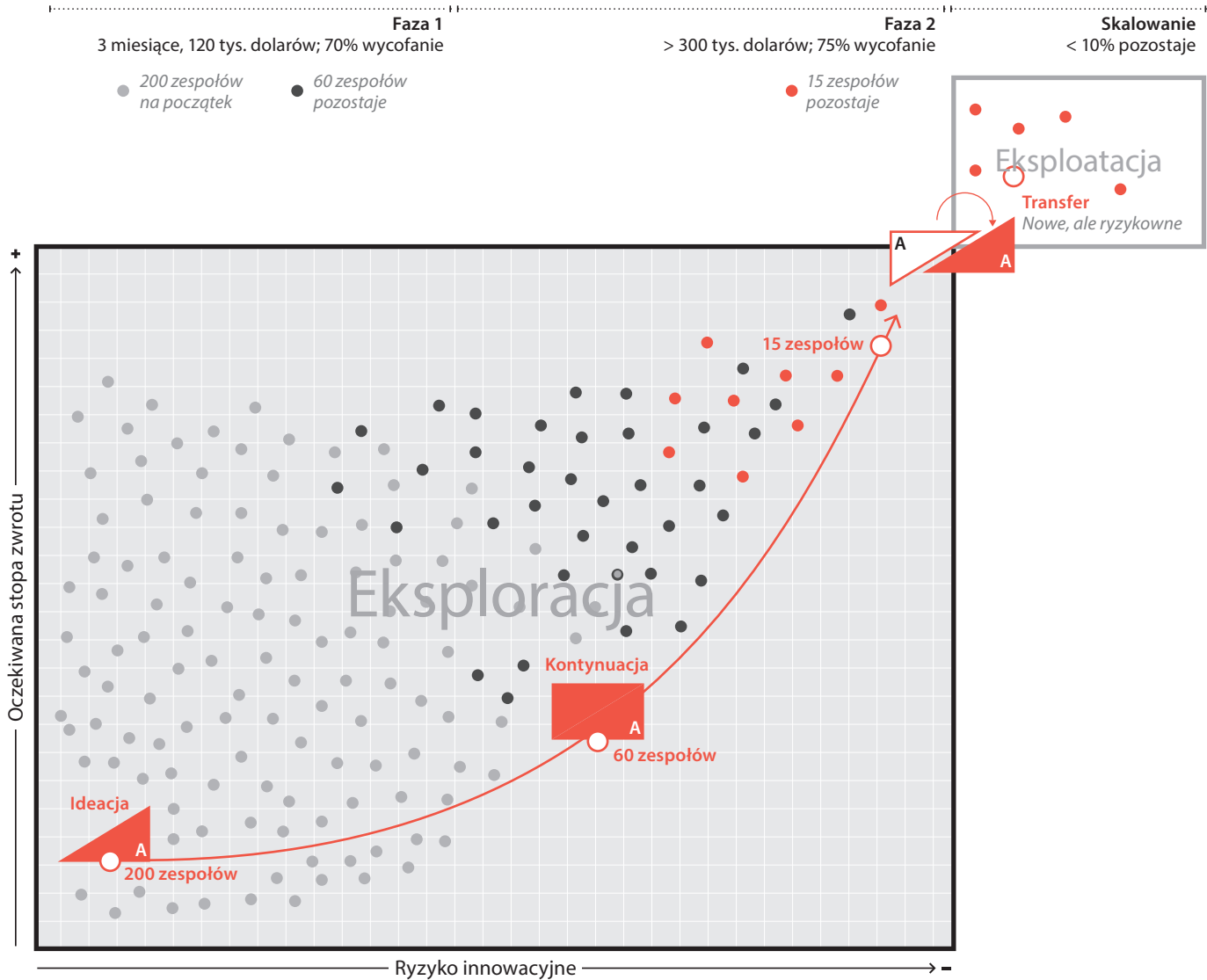
## Transfer

**A** należy do portfela przyszłych przedsięwzięć

↓

**A** zostaje przeniesione do portfela aktualnych przedsięwzięć

*Decyzja o tym, by przenieść pomysł na model biznesowy z obszaru odkrywania do obszaru wykorzystywania na podstawie mocnych dowodów. To zwykle ma miejsce, kiedy istnieje silne przesłanki na temat atrakcyjności, wykonalności, opłacalności i możliwości dostosowania. Przeniesienie wymaga znalezienia dobrej przestrzeni w dotychczasowej działalności. Może to być element istniejącego przedsięwzięcia albo nowy, niezależny biznes.*



# Bosch

Dla zilustrowania, czym jest portfel przyszłych przedsięwzięć, posłużyliśmy się przykładem firmy Bosch, niemieckiego przedsiębiorstwa z branży inżynierskiej i technologicznej o międzynarodowym zasięgu założonego w 1886 roku. Tekst ten jest oparty na zanonimizowanych danych z programu Bosch Accelerator prowadzonego w latach 2017 – 2019.

Grupa Bosch zatrudnia 410 tysięcy osób na całym świecie i osiąga roczny wynik sprzedaży na poziomie 78,5 miliarda euro (2018)<sup>1</sup>.

Firma Bosch działa w czterech głównych obszarach: rozwiązania dla mobilności (sprzęt i oprogramowanie), dobra konsumpcyjne (sprzęt gospodarstwa domowego i elektronarzędzia), technologie dla przemysłu (obejmujące napędy i sterowanie), technologia dla sektora energetycznego i budowlanego.

## Od produktów i technologii do modeli biznesowych

Od początku swojej działalności firma Bosch jest siłą napędową dla innowacji. Sukcesem firmy w dziedzinie badań i rozwoju jest chociażby pompa wtrysku paliwa czy system zapobiegający blokowaniu kół podczas hamowania (ABS).

W 2014 roku prezes firmy Bosch, Volkmar Denner, wydał oświadczenie, którego efektem

miało być pobudzenie innowacyjności. Firma miała nadal skupiać się na technologii i produktach, a jednocześnie skierować część swojej uwagi na nowe modele biznesowe.

W 2015 roku utworzony został dział ds. innowacyjnych modeli biznesowych, który miał stanowić uzupełnienie dla procesu tworzenia innowacji w zakresie możliwości opracowywania modeli biznesowych. Dostrzeżono potrzebę utworzenia ekosystemu wyspecjalizowanego w odkrywaniu, wspieraniu i ułatwianiu innowacji dotyczących rozwoju biznesu, a nie tylko produktu.

## Program Bosch Accelerator

W ramach portfela swoich usług dział ds. innowacyjnych modeli biznesowych utworzył program akceleratorny.

Zespoły nim objęte zajmują się poszukiwaniem nowych pomysłów albo badaniem koncepcji związanych z bieżącą działalnością. Zespoły działające w ramach programu w pełni angażują się w analizę modelu biznesowego, czyli doprecyzowują, testują i modyfikują pomysły w procesie składającym się z dwóch etapów.

Osoby odpowiedzialne za kierowanie programem wybierają grupę 20 do 25 zespołów z całego świata i pracują z nimi przez okres od 2 do 10 miesięcy. Zespoły te na wstępie otrzymują fundusze w wysokości 120 tysięcy euro i mają dwa miesiące na sprawdzenie, czy ich pomysły na modele biznesowe nadają się do skalowania. W zależności od wyników zespoły te mogą otrzymać dodatkowe fundusze w wysokości 300 tysięcy euro lub więcej na drugi etap prac w ramach programu. Uzyskując te dodatkowe środki, zespoły

mogą testować swoje minimalnie satysfakcjonujące produkty (MVP) wraz z klientami oraz demonstrować możliwość rentownego skalowania swojego modelu biznesowego.

Po udanym zakończeniu programu akceleratornego tylko zespoły, które uzyskały najmocniejsze dowody na słuszność swoich założeń, przechodzą do etapu inkubacji.

Od 2017 roku firma Bosch zainwestowała w prace ponad 200 zespołów. Z tej liczby 70% zakończyło prace nad swoimi projektami po pierwszym etapie, a 75% z tych, które pozostały w programie, wycofało się z prac po drugim etapie. W ramach tego procesu 15 zespołom udało się dojść do fazy skalowania projektów i uzyskać dodatkowe fundusze. Program Bosch Accelerator stał się standardowym działaniem firmy na całym świecie w sferze weryfikacji pomysłów biznesowych, jest realizowany w Europie, Azji, Ameryce Północnej i Południowej.

*Program Bosch Accelerator pozwolił firmie na wdrożenie szybkiego, ustrukturyzowanego i wydajnego pod względem finansowym procesu walidacji skalowalnych modeli biznesowych, a także doprowadził do stworzenia portfela innowacji w całej firmie.*

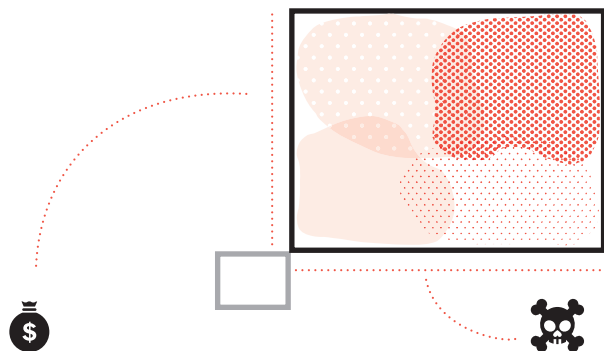


DR UWE KIRSCHNER  
wiceprezes ds. innowacyjnych modeli biznesowych,  
Bosch Management Consulting



# **Eksploatacja**

# Stopa zwrotu i ryzyko destabilizacji i upadku



## Stopa zwrotu

Stopa zwrotu (bądź oddziaływanie społeczne) bieżącej działalności. Możesz dowolnie decydować, jak będziesz definiować stopę zwrotu. Mogą to być rentowność, przychody, wzrost przychodów, marże czy jakkolwiek inna miara finansowa, która pozwoli Ci oszacować stopę zwrotu dla przedsięwzięcia. Zamiast na finansowym zysku możesz też skupić się na korzyściach dla społeczeństwa bądź dla środowiska.

## Ryzyko destabilizacji i upadku

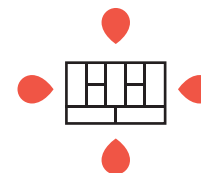
Istnieją dwa rodzaje ryzyka, które mogą doprowadzić do upadku przedsięwzięcia:



### Wewnętrzne ryzyko związane z projektowaniem modelu biznesowego

*Słabe strony*

Model biznesowy może być mniej lub bardziej podatny na ryzyko destabilizacji ze względu na to, jak został zaprojektowany. Na przykład firmę, która konkuruje głównie w obszarze produktów, usług czy ceny, łatwiej zdestabilizować niż taką, którą chronią silne zapory w postaci modelu biznesowego. W częściach „Twórz nowe” i „Ulepszaj” tej książki opisano to, jak można konkurować za sprawą lepszych modeli biznesowych.



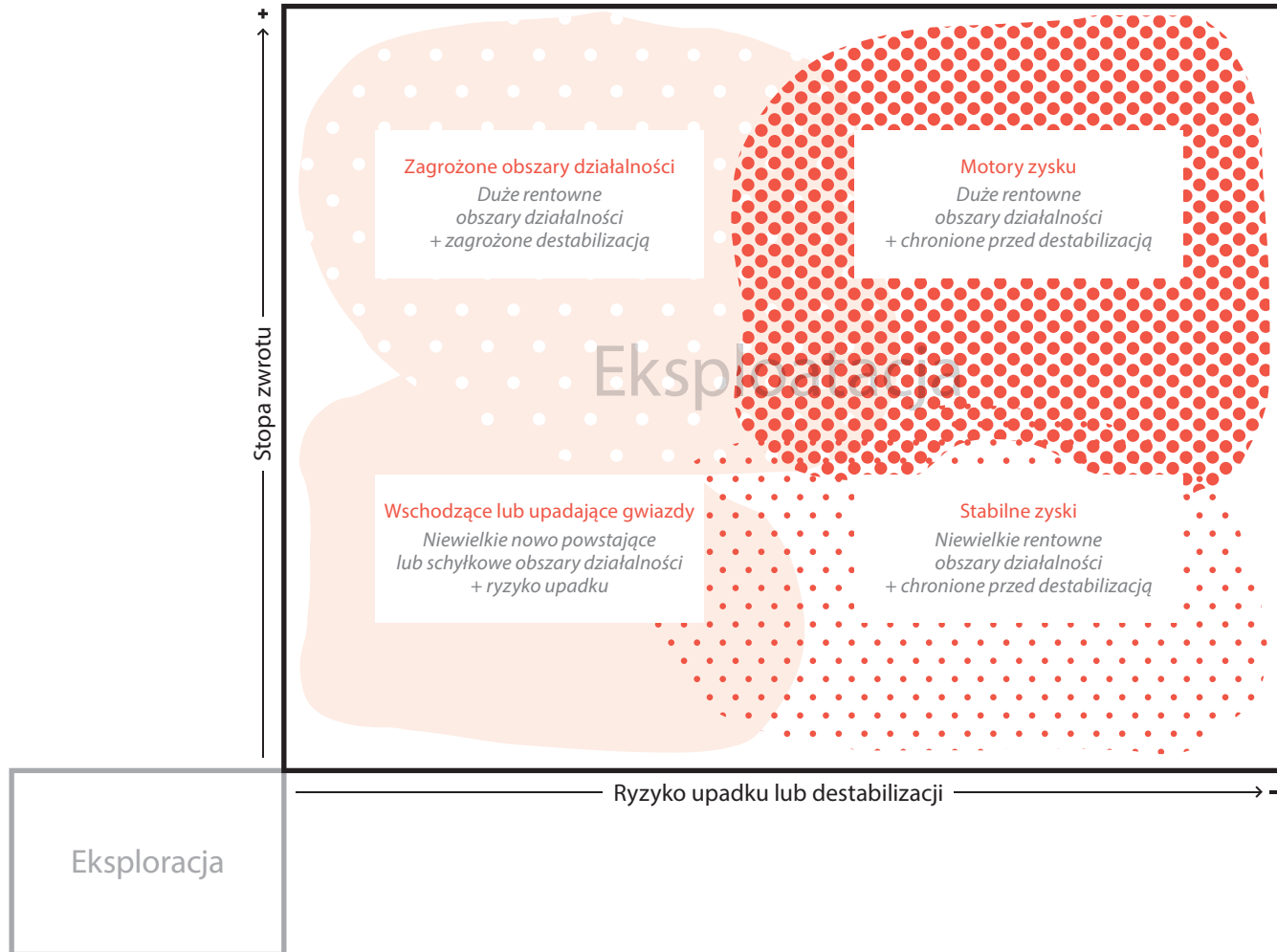
### Zewnętrzne ryzyko związane z destabilizacją modelu biznesowego

*Zagrożenia*

Nawet najsilniejsze modele biznesowe mogą ulec zachwianiu za sprawą sił działających z zewnątrz. Zagrożenie może nadejść z czterech różnych kierunków — są to: zmiany na rynku, trendy prowadzące do destabilizacji (technologiczne, społeczne, środowiskowe, prawne), zmiany w łańcuchu dostaw i u konkurencji oraz zmiany w otoczeniu makroekonomicznym.



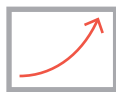
## Możliwe obszary ryzyka w portfelu aktualnych przedsięwzięć



# Trajektorie wzrostu i spadku

Działanie w ramach portfela aktualnych przedsięwzięć prowadzi albo do rozwoju, albo do upadku przedsięwzięcia. Celem jest to, aby stale zapobiegać upadkowi aktualnych modeli biznesowych, chroniąc je, ulepszając i zmieniając.

*Patrz s. 124 w części „Zarządzaj”, aby dowiedzieć się więcej na temat testowania zmian modeli biznesowych. Patrz s. 228 – 229 w części „Ulepszaj”, aby dowiedzieć się więcej o zamianie starych modeli biznesowych na nowe.*



## Trajektoria wzrostu

### Skalowanie

*Wynieś biznes na wyższy poziom*

Pierwszym etapem wzrostu jest przekształcenie sprawdzonej i obiecującej możliwości na realny biznes. Głównie działania na tym etapie polegają na skalowaniu pozyskiwania i utrzymywania klientów oraz dostarczania produktu lub usługi. Cały zespół koncentruje się na ekspansji na wszystkich frontach, włączając w to infrastrukturę i zasobami ludzkimi.

### Wzmocnienie

*Popraw wyniki w znanym obszarze działalności*

Na tym etapie wzmocniasz i utrzymujesz wzrost sprawdzonego modelu biznesowego, na bieżąco wprowadzając innowacje. Wzmocniasz model biznesowy, wprowadzając innowacje w produkcji, dodając nowe kanały dystrybucji oraz rozpoznając sąsiednie rynki.

### Ochrona

*Zadbaj o większą efektywność i chroń biznes przed destabilizacją*

Na tym etapie koncentrujesz się na utrzymywaniu silnej pozycji Twojego biznesu, chroniąc go przed konkurencją oraz zwiększając wydajność. Innowacje w dziedzinie wydajności zwykle dominują na tym etapie. Twój biznes jest duży i rentowny, ale tempo wzrostu zwykle spada.



## Trajektoria spadku

### Destabilizacja

*Pojawienie się zewnętrznych sił zagrażających Twojemu biznesowi*

Na tym etapie zmiany w zewnętrznym otoczeniu osłabiają Twój biznes i zagrażają mu. Destabilizacja może wynikać ze zmian na rynku; z trendów technologicznych, społecznych, środowiskowych i prawnych; ze zmian w łańcuchu dostaw; z konkurencji; nowych podmiotów lub zmian w otoczeniu makroekonomicznym. Na tym etapie Twój biznes jest wciąż duży i rentowny, ale zagrożony.

### Kryzys

*Zewnętrzne siły destabilizują Twój biznes i osłabiają go*

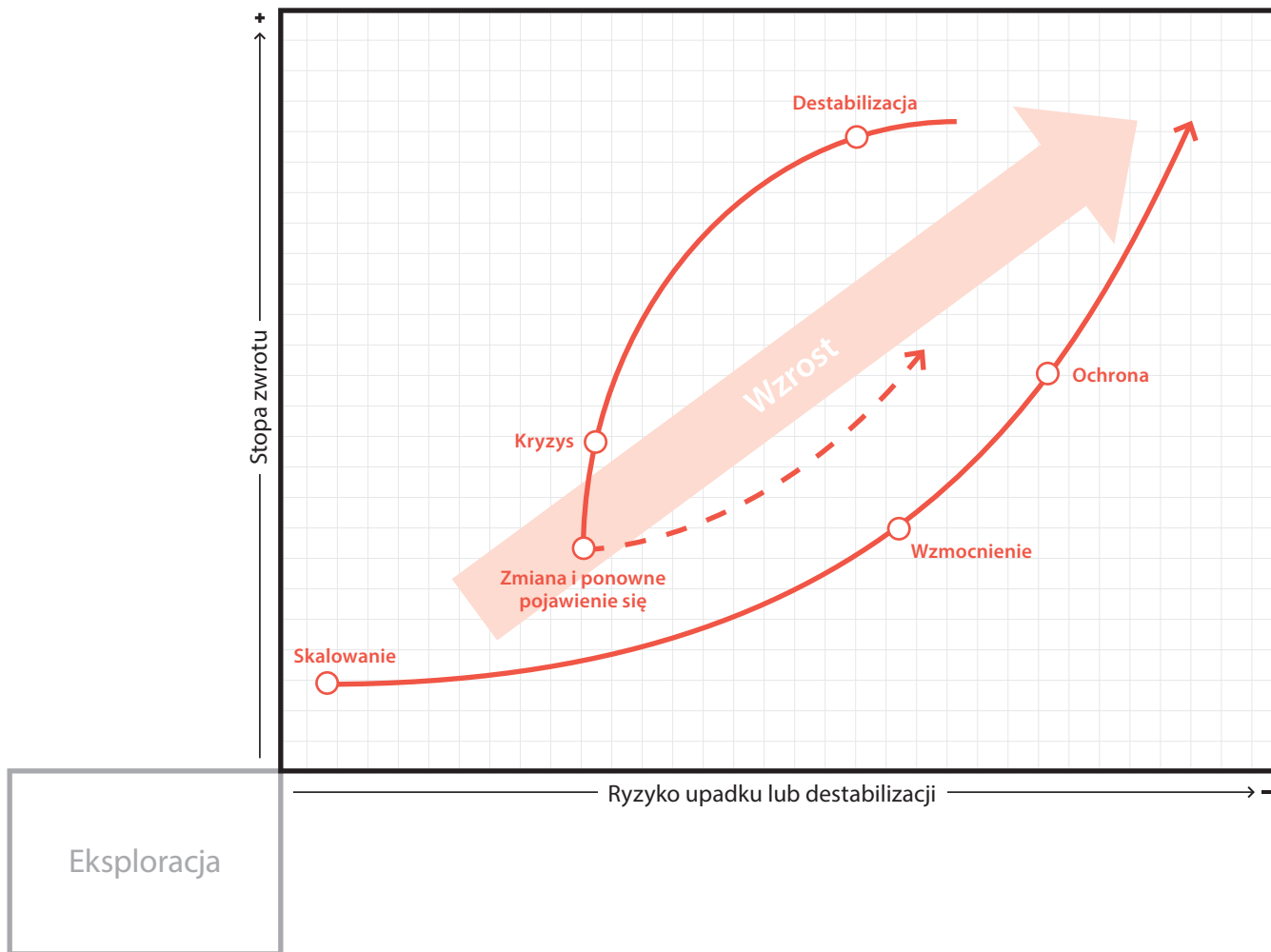
Na Twój biznes negatywnie oddziałują zewnętrzne siły, przez co szybko ulega on osłabieniu. Na tym etapie nadal mocno trzymasz się swojego starego modelu biznesowego, ale ponieważ się zdezaktualizował, wymaga poważnych zmian, by nie stał się przestarzały.

### Zmiana i ponowne pojawienie się

*Znaczące zmiany modelu biznesowego i ponowny wzrost*

Z powodzeniem udaje Ci się zmienić przestarzały model biznesowy na nowy. Dzięki temu zaczyna się nowy etap wzrostu.

## Etapy rozwoju portfela aktualnych przedsięwzięć



# Działania związane z portfelem aktualnych modeli

Istnieje siedem typów działań podejmowanych w ramach portfela aktualnych przedsiębiorstw. Wszystkie są związane z zarządzaniem aktualnymi modelami biznesowymi oraz dopasowywaniem ich do wizerunku firmy. Mogą obejmować wszystko, począwszy od dodawania nowych obszarów działalności, a skończywszy na eliminacji tych, które przestały pasować. Działania te obejmują także stopniowe bądź radykalne ulepszenie aktualnych modeli biznesowych, co zostanie zaznaczone w portfelu po to, aby ograniczyć ryzyko związane z destabilizacją. Jednak ulepszenia te także należy poddawać testom po to, aby ograniczyć ryzyko innowacyjne.

*Patrz s. 110 w części „Zarządzaj”, aby poznać więcej działań w ramach zarządzania portfelem aktualnie stosowanych modeli biznesowych.*



## Przejęcie

**A** istnieje poza portfelem  
 ↓  
**A** należy do portfela

*Kupowanie innych firm w celu stworzenia nowego, niezależnego przedsięwzięcia albo w celu włączenia go w swoją bieżącą działalność.*



## Współpraca

**A** należy do portfela  
**B** istnieje poza portfelem  
 ↓

**A** nadal należy do portfela, zostaje wzmocnione przez **B**  
**B** istnieje poza portfelem

*Nawiązanie współpracy z zewnętrznym podmiotem po to, aby wzmocnić co najmniej jeden własny model biznesowy.*



## Inwestowanie

**A** istnieje poza portfelem  
 ↓  
**A** częściowo należy do portfela

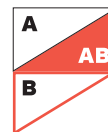
*Decyzja o tym, czy zainwestować w całość lub część zewnętrznego podmiotu, żeby wzmocnić własny portfel.*



## Ulepszanie

**A** należy do portfela  
 ↓  
**A** ulega przekształceniu w **B** w ramach portfela

*Działanie polegające na odświeżeniu przestarzałego modelu biznesowego, aby zmienić go w nowy, bardziej konkurencyjny model biznesowy.*



## Fuzja

**A** istnieje poza portfelem  
**B** istnieje w ramach portfela  
 ↓

**A** zostaje przejęte i połączone z **B** w ramach portfela

*Działanie polegające na przyłączeniu przejętego zewnętrznego lub wewnętrznego podmiotu do jednego lub kilku z posiadanych przedsiębiorstw.*



## Zbycie

**A** należy do portfela  
 ↓  
**A** nadal istnieje, ale poza portfelem

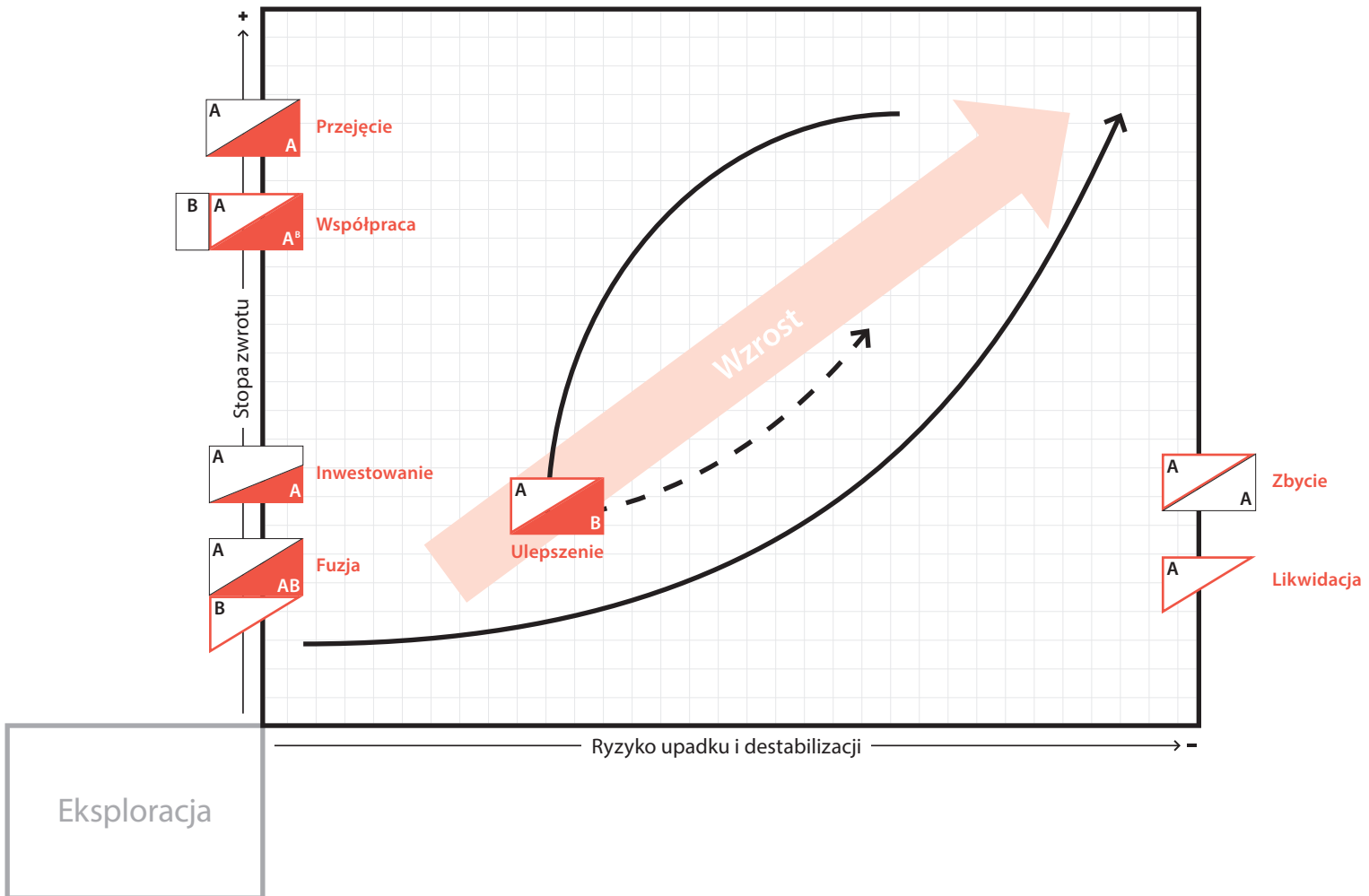
*Działanie polegające na wycofaniu się z jednego z modeli biznesowych. Można je przeprowadzić, odsprzedając go innej firmie, inwestorom lub aktualnemu zarządowi (wykup menedżerski).*



## Likwidacja

**A** należy do portfela  
 ↓  
**A** ulega likwidacji

*Działanie polegające na zakończeniu bądź likwidacji danej działalności.*



# Nestlé

Dla zilustrowania sposobu wykorzystania portfela aktualnych przedsięwzięć przedstawimy w zarysie to, jak szwajcarski koncern spożywczy Nestlé zarządzał nim w latach 2017 i 2018. Opis ten powstał na podstawie mowy, jaką wygłosił prezes firmy, Ulf Mark Schneider, 14 lutego 2019 roku podczas dorocznie organizowanego dnia dla inwestorów. Schneider dołączył do Nestlé w styczniu 2017 roku jako pierwszy od 1922 roku prezes spoza firmy.

Umieściliśmy główne obszary działalności Nestlé pionowo w zależności od sumy przychodów przez nie generowanych. Alternatywnie można by też przedstawić tego rodzaju informacje pod kątem rentowności, marży czy innych wskaźników finansowych, których Twoja firma używa do oceny stopy zwrotu.

Ze względu na brak jasnych danych na temat ryzyka upadku i destabilizacji nie ocenialiśmy poszczególnych obszarów działalności firmy pod kątem ryzyka. Podczas swojej prezentacji dla inwestorów prezes Ulf Mark Schneider wspominał jednak o tym, które spółki i które marki przechodzą aktualnie restrukturyzację, a w których prowadzony jest przegląd opcji strategicznych. Umieściliśmy te marki w obszarze ulepszania na mapie portfela.



## Przejęcie, inwestowanie, współpraca

Koncern Nestlé rozszerzył swoją działalność w wielu obszarach poprzez przejęcia, inwestycje oraz nawiązanie współpracy z zewnętrznymi podmiotami.

W kategorii napojów koncern Nestlé nabył nieograniczone prawa wprowadzania do globalnego obrotu produktów marki Starbucks. Wcześniej wykupił większościowe udziały w wywodzącej się z San Francisco nowej sieci kawiarni o nazwie Blue Bottle Coffee.

W kategorii zdrowia koncern rozszerzył działalność dzięki przejęciu firmy Atrium Innovations.

W obszarze produktów dla zwierząt spółka Nestlé Purina nabyła udziały większościowe w firmie tails.com.

W kategorii dań gotowych Nestlé przejęło Sweet Earth, producenta żywności roślinnej z Kalifornii.



## Ulepszanie

W latach 2017 – 2018 Nestlé ulepszyło swoją markę żywności dla niemowląt Gerber, chińską markę spożywczą Yinlu oraz Nestlé Skin Health. W Nestlé Skin Health oraz marce spożywczej Herta dokonano przeglądu opcji strategicznych z myślą o ich ewentualnej sprzedaży.



## Zbycie

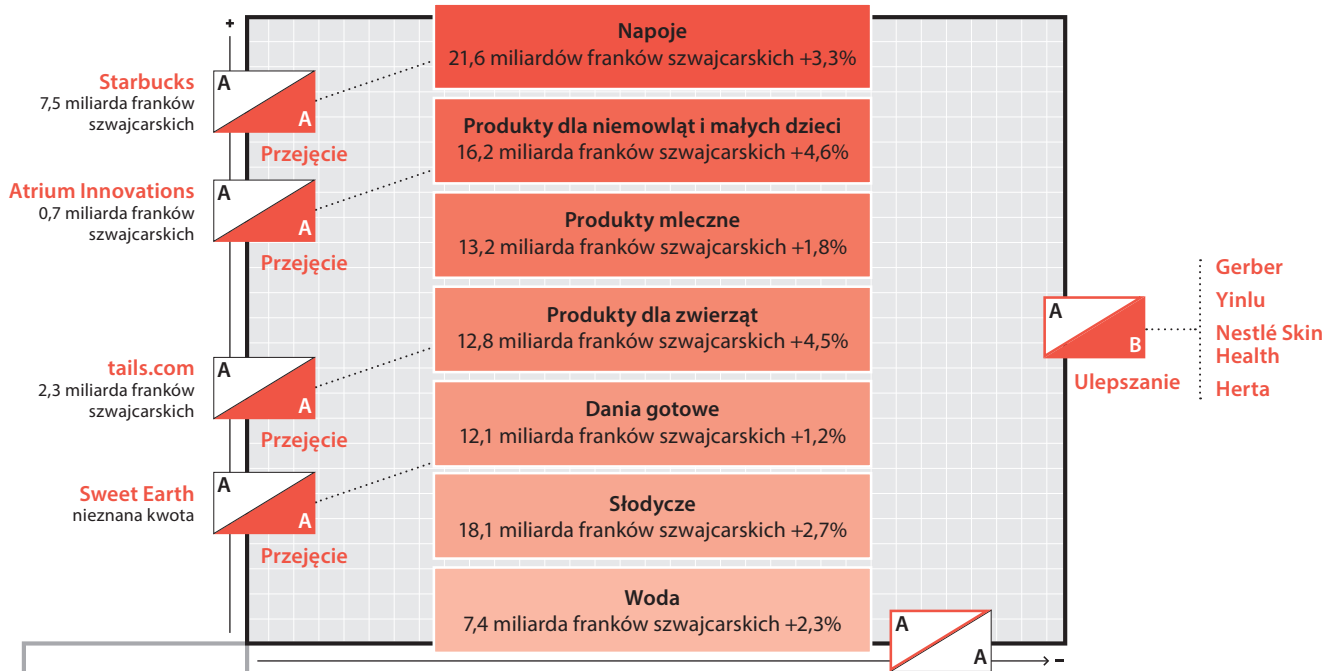
Koncern Nestlé dokonał modyfikacji swojego portfela, rezygnując z kilku obszarów działalności. W 2018 roku odsprzedał firmie Ferrero swoje amerykańskie marki cukiernicze za 2,8 miliarda dolarów w gotówce.

Natomiast spółkę Gerber Life Insurance Company („Gerber Life”) odsprzedał firmie Western & Southern Financial Group za 1,55 miliarda dolarów w gotówce<sup>2</sup>.

### Główne obszary działalności

Nestlé rozbija swoje wyniki finansowe na siedem głównych obszarów działalności. Każdy z nich obejmuje kilka marek, stosowane mogą być też różne modele biznesowe. Nestlé nie rozbija wyników pod kątem poszczególnych modeli biznesowych, pomiędzy którymi różnice mogą być znaczące (np. marki Nespresso i Dolce Gusto sprzedają porcjowaną kawę, ale stosują zupełnie inne modele biznesowe i sprzedają swoje produkty pod innymi markami).

### Portfel aktualnych modeli biznesowych Nestlé w lutym 2019



Eksploracja

#### Działania podjęte po dniu dla inwestorów

W październiku 2019 roku koncern Nestlé sprzedał spółkę Nestlé Skin Health konsorcjum kierowanemu przez EQT oraz spółce zależnej w całości należącej do Abu Dhabi Investment Authority (ADIA) za kwotę 10,2 miliarda franków szwajcarskich<sup>3</sup>.

#### Zbycie

- Słodycze w USA**  
2,8 miliarda dolarów
- Gerber Life**  
1,55 miliarda dolarów





**Portfel  
aktualnych  
przedsięwzięć**

**Portfel  
przyszłych  
przedsięwzięć**

## DEFINICJA

# Rodzaje innowacji



38

NARZĘDZIE

Nie wszystkie innowacje są sobie równe. Różne rodzaje innowacji wymagają innych umiejętności, zasobów, doświadczenia oraz wsparcia ze strony organizacji. Najlepiej jest, gdy są również rozmieszczone w różnych częściach organizacji i charakteryzują się innym poziomem autonomii, aby mogły zostać przeprowadzone z sukcesem.

Na podstawie prac profesora Uniwersytetu Harvarda Clayтона Christensena rozróżniamy trzy rodzaje innowacji: innowacje zwiększające wydajność, innowacje podtrzymujące oraz transformujące.



### Transformująca

Innowacja transformująca jest najtrudniejsza. Polega na odkrywaniu możliwości spoza dotychczasowego obszaru działalności firmy. Ten rodzaj innowacji zwykle wymaga radykalnych zmian lub rozszerzenia modelu/modeli biznesowych firmy. Niesie ze sobą możliwości, które pozwalają firmie rozszerzać działalność i tworzyć nowe obszary rozwoju, ale także takie, które działają destabilizująco na bieżącą działalność. Innowacja transformacyjna pomaga ustalić pozycję firmy na długie lata.

#### Zalety

*Ustala pozycję firmy na długie lata; stanowi zabezpieczenie przed destabilizacją.*

#### Wady

*Duże ryzyko i niepewność; rzadko przynosi szybki zwrot.*

#### Sytuacja wewnętrzna

*Zmotywowane i autonomiczne interdyscyplinarne zespoły odpowiedzialne za innowacje spoza jednostek biznesowych, mające dostęp do umiejętności i zasobów z bieżącej działalności.*

### Podtrzymująca

Innowacja podtrzymująca polega na odkrywaniu możliwości bazujących na obecnym modelu biznesowym po to, aby go wzmocnić bądź utrzymać przy życiu. Typowym przykładem innowacji podtrzymującej są nowe produkty i usługi, nowe kanały dystrybucji, nowe technologie wsparcia i produkcji, a także ekspansja geograficzna.

#### Zalety

*Niski poziom ryzyka i niepewności, natychmiastowy efekt, przewidywalność; może przynosić zyski finansowe od niewielkich do dużych, w zależności od charakteru innowacji.*

#### Wady

*Nie zapewnia ochrony przed destabilizacją rynku; nie pomaga ustalić pozycji firmy na przyszłość.*

#### Sytuacja wewnętrzna

*Angażuje całą organizację na każdym poziomie, najlepiej ze wsparciem osób zawodowo zajmujących się innowacjami.*

### Zwiększająca wydajność

Innowacja zwiększająca wydajność polega na odkrywaniu możliwości poprawy operacyjnych aspektów aktualnych modeli biznesowych. Nie zmienia modelu biznesowego w sposób zasadniczy. Typowym przykładem tego rodzaju innowacji są technologie usprawniające działalność operacyjną, dystrybucję, wsparcie oraz innowacje dotyczące procesów, dzięki którym organizacja działa bardziej efektywnie.

#### Zalety

*Niski poziom ryzyka, natychmiastowe efekty, przewidywalność; może przynosić zyski finansowe od niewielkich do dużych, w zależności od charakteru innowacji.*

#### Wady

*Nie zapewnia ochrony przed destabilizacją rynku; nie pomaga ustalić pozycji firmy na przyszłość.*

#### Sytuacja wewnętrzna

*Angażuje całą organizację na każdym poziomie, najlepiej ze wsparciem osób zawodowo zajmujących się innowacjami.*

# Gore

Do zilustrowania zrównoważonego portfela aktualnych i przyszłych przedsięwzięć wykorzystaliśmy przykład firmy W.L. Gore & Associates. Gore to pochodząca ze Stanów Zjednoczonych międzynarodowa firma technologiczna założona w 1958 roku przez małżeństwo Billa i Vieve Gore.

Firma Gore specjalizuje się w technologii materiałowej i styńce z tworzenia innowacyjnych, zaawansowanych technologicznie rozwiązań o szerokim zastosowaniu, począwszy od urządzeń medycznych do leczenia tętniaków aż po wytrzymałe tkaniny typu GORE-TEX® stosowane w odzieży sportowej i profesjonalnej.

Trzy główne obszary działalności firmy Gore koncentrują się wokół przemysłu i elektroniki, tkanin o określonych właściwościach oraz wszczepialnych urządzeń medycznych. Firma osiąga przychody w wysokości 3,7 miliarda dolarów i jest jedną z 200 największych prywatnych spółek w Stanach Zjednoczonych. Firma zatrudnia ponad 10,5 tysiąca osób w 50 zakładach na całym świecie<sup>4</sup>.

## Wyzwalacz

W przeszłości wzrost przychodów firmy Gore w dużej mierze wynikał z dodawania nowych obszarów działalności. Początkowo

były to izolowane przewody i kable, w 1970 roku dołączono elektronikę, urządzenia medyczne w 1975 roku, a tkaniny do produkcji odzieży w 1976 roku. Jednak w ostatniej dekadzie rynku dla najbardziej udanych produktów firmy osiągnęły dojrzałość. To w połączeniu z pojawieniem się konkurencyjnych, tanich alternatyw pchnęło firmę Gore w kierunku bardziej ambitnego podejścia do innowacji. Podjęto decyzję o uruchomieniu inicjatyw innowacyjnych w kluczowych obszarach działalności, a także o tym, aby rozeznaczyć możliwości rozwoju biznesu w przyszłości.

## Lejek innowacji

W 2015 roku firma Gore uruchomiła inicjatywę, której celem był rozwój lejka innowacji, mającego umożliwić odkrywanie, testowanie i modyfikowanie nowych pomysłów. Zamiarem było zbudowanie bazującego na tym procesie ekosystemu pozwalającego na ciągłe generowanie i testowanie potencjalnych motorów rozwoju, a jednocześnie na szukanie sposobów ciągłego ulepszania bieżącej działalności.

Jesienią tego samego roku rozpoczęła pracę pierwsza grupa sześciu zespołów składających się z zatrudnionych w firmie osób o przedsiębiorczym nastawieniu. Na koniec 2019 roku 12 grup składających się w sumie ze 103 zespołów stała się częścią lejka innowacji.

Proces ten składa się z dwóch podstawowych etapów. Podczas pierwszego z nich, zwanego rozwojem koncepcji, zespoły mają przedstawić poparte danymi rekomendacje dotyczące poszczególnych elementów

szablonu modelu biznesowego. W drugim etapie, zwanym rozwojem produktu, zespoły zajmują się głównymi technicznymi i rynkowymi obszarami niepewności, aby ograniczyć ryzyko i niepewność.

Zespoły składają się z inżynierów i innych współpracowników, którzy na każdym etapie poświęcają 100% swojego czasu na prace na rzecz działającego w ramach organizacji start-upu. Firma Gore chce zbudować bazę innowatorów wewnętrznych, z której organizacja będzie czerpać w przyszłości.

Dla Gore innowacja to element bieżącej działalności opierającej się na kompletnym procesie oraz prowadzonym na bieżąco procesie odkrywania nowych możliwości.

*Tworzymy innowacje przez pobudzanie autentycznej ciekawości, wyobraźni i odwagi do podejmowania ryzyka. Nasza innowacyjna kultura organizacyjna i zaawansowana wiedza na temat materiałów pozwala nam szukać nowych możliwości tam, gdzie obecnie nie istnieją.*



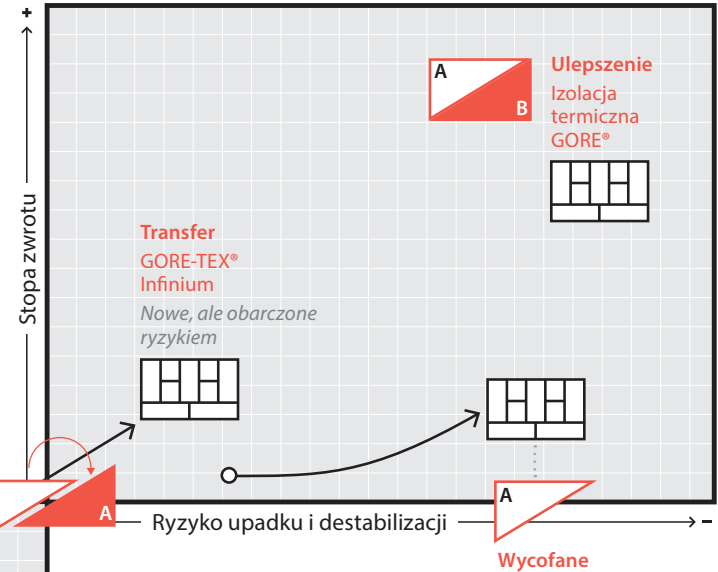
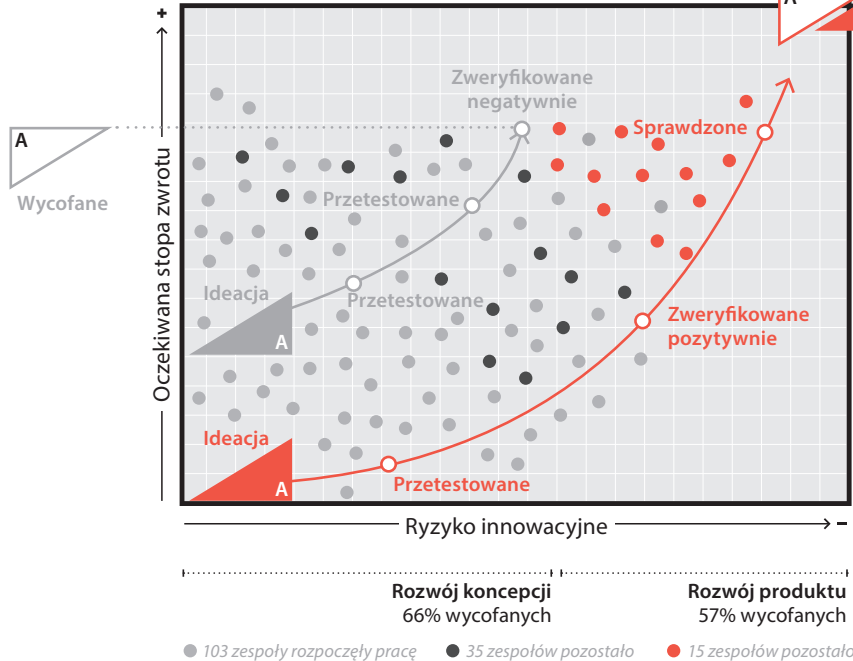
GREG HANNON  
dyrektor  
techniczny

**Obuwie GORE-TEX®  
INFINIUM THERMIUM**

Jednym z pierwszych przetestowanych i pozytywnie zweryfikowanych produktów, które wyszły z lejka innowacji, było obuwie GORE-TEX® INFINIUM THERMIUM. Zespół wykorzystał dostępną technologię i przekształcił ją w technologię do produkcji obuwia pożądanego przez klientów. Zapewnia ona ciepło zimowych butów bez ich toporności. Wypuszczona na rynek w 2018 roku linia obuwia GORE-TEX® INFINIUM THERMIUM obejmowała wiele modeli damskich dostępnych pod markami ECCO® oraz FRAU®, a w 2019 roku technologię tę zaczęły stosować również inne marki.

**Izolacja termiczna GORE®**




Jeden z zespołów ds. innowacji nawiązał kontakt z ponad 80 firmami w łańcuchu dostaw w branży przenośnych urządzeń elektronicznych, żeby przetestować pewną propozycję wartości. To zaowocowało współpracą z firmą DELL oraz instalacją w najnowszych laptopach XPS izolacji termicznej GORE®, która chroni urządzenia przed przegrzewaniem się.



**Od niszy do rynku masowego**  
Jeden z zespołów przyglądał się kwestii możliwego rozszerzenia sprzedaży istniejącego produktu marki premium na średni segment rynku. Założenie było takie, że nowy segment klientów doceni różnorodność, jaką niesie ze sobą produkt. Jednak dane zebrane od klientów podczas wywiadów nie potwierdziły go, wskazały na niskie zapotrzebowanie oraz niską postrzeganą wartość dla użytkowników. Z pomysłu więc zrezygnowano, by nie marnować czasu ani energii na rozwiązanie, które nie znalazłoby uznania na rynku.

# Jak wykorzystać mapę portfela

Wykorzystaj mapę portfela do wizualizacji i analizy bieżącej działalności oraz testowanych pomysłów, a także do zarządzania nimi.

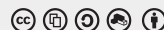
|                                                                                                        | Przedsiębiorcy                                                                                                                                                 | Zespoły ds. innowacji korporacyjnej                                                                                                                                                                                              | Najwyższe kierownictwo                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>WIZUALIZACJA</b>  | Nakreśl mapę pomysłów, które badasz według oczekiwanego zwrotu i ryzyka innowacyjnego                                                                          | Zbierz wszystkich menedżerów ds. innowacji i sporządź mapę projektów innowacyjnych według oczekiwanej stopy zwrotu i ryzyka innowacyjnego (na podstawie danych)                                                                  | Zbierz najwyższe kierownictwo i sporządź mapę wszystkich istniejących przedsięwzięć (kategorii, jednostek biznesowych, modeli biznesowych, produktów, marek) według zwrotu, jaki generują, oraz ryzyka destabilizacji |
|  <b>ANALIZA</b>      | Oceń wszystkie pomysły i rozpoznaj ten najbardziej obiecujący w zależności od własnych ambicji i podejścia do ryzyka                                           | Oceń, czy portfel przyszłych przedsięwzięć ma szansę przynieść oczekiwaną stopę zwrotu. Zastanów się, czy badanie wystarczająco dużo pomysłów oraz czy dostatecznie ograniczacie związane z nimi ryzyko                          | Oceń portfel zarówno aktualnych, jak i przyszłych przedsięwzięć. Oceń, czy badanie wystarczającą liczbę nowych projektów innowacyjnych, które mogłyby zrekomensować ryzyko destabilizacji aktualnych przedsięwzięć    |
|  <b>ZARZĄDZANIE</b> | Nadal testuj i ograniczaj ryzyko związane z realizacją najbardziej obiecującego pomysłu, poprawiaj model biznesowy, aby zoptymalizować oczekiwaną stopę zwrotu | Rozszerz portfel przyszłych przedsięwzięć, jeśli konieczne jest podwyższenie oczekiwanej stopy zwrotu. Zintensyfikuj testy, jeśli w przypadku większości waszych projektów nie udało się ograniczyć poziomu ryzyka i niepewności | Inwestuj więcej w badanie nowych możliwości, jeśli ryzyko destabilizacji jest wysokie. Rozszerzaj lub ograniczaj aktualny portfel w zależności od swojej wizji, a także ulepszaj przedsięwzięcia narażone na ryzyko   |

# Mapa portfela

Przedsięwzięcie:

Autor:

Data:



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105 USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer  
strategyzer.com



ZADBAJ O PRZEJRZYŚĆ, ABY ZAPANOWAĆ NAD PRZYSZŁOŚCIĄ



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion**

# Zwyciężaj dzięki najlepszym modelom biznesowym!

Miejsc na szczytach rankingów przedsiębiorstw nie zajmują przypadkowe firmy. Wielki sukces wymaga dużej wiedzy i umiejętności dostrzegania zjawisk niedostrzegalnych dla innych. Trzeba też wiedzieć, jaki obszar jest wart działania i jakie decyzje strategiczne podjąć. Strategia rozwoju, kultura innowacji czy wybór modelu biznesowego nie należą do łatwych zagadnień. Jeśli jednak chcesz zbudować wybitną, niepokonaną firmę, nie masz wyjścia — potrzebujesz sprawdzonych narzędzi.

To kolejny tom z serii *Strategizer* przeznaczonej dla wizjonerów biznesu. Skorzystają z niej przedsiębiorcy, kierownictwo dużych organizacji oraz liderzy innowacji. Znalazły się tu opisy kluczowych narzędzi pozwalających budować modele biznesowe odporne na destabilizację, zarządzać portfelem przedsięwzięć biznesowych i tworzyć w firmie kulturę innowacyjności. Wyjaśniono także, w jaki sposób takie firmy jak Amazon, IKEA, Airbnb, Microsoft czy Logitech zmieniały swoje branże i wprowadzały innowacje we własnych modelach biznesowych. W książce pokazano zasady tworzenia nowych silników wzrostu, wprowadzania zmian w dostarczaniu produktów i usług oraz wyciągania maksymalnych zysków z każdego typu modelu biznesowego: wszystko, aby zaprojektować niezwykłą firmę!

**Dr Alexander Osterwalder** jest wybitnym ekspertem w dziedzinie strategii biznesu. Słynie z przekształcania złożonych koncepcji strategicznych w zrozumiałe modele wizualne.

**Yves Pigneur** wykłada na Uniwersytecie w Lozannie, pracował też na wielu innych świetnych uczelniach. Laureat Thinkers50 Strategy Award.

**Alan Smith** jest przedsiębiorcą, specjalizuje się w tworzeniu narzędzi ułatwiających zarządzanie biznesem.

**Frederic Etienne** pracuje nad rozwijaniem kultury innowacji w dużych organizacjach. Współtworzy narzędzia i metodologie strategii i innowacji.

**Dzięki tej książce  
dowiesz się, jak:**



**zbudować niezawodną  
strategię rozwoju**



**nieustannie kontrolować  
ryzyko i stale wyprzedzać  
konkurencję**



**oceniać modele biznesowe  
i własną gotowość  
do innowacji**



**działać według najlepszych  
modeli biznesowych świata**

**onepress**

Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

**WILEY**

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

[HELIONSZKOLENIA.PL](http://HELIONSZKOLENIA.PL)

ebook dostępny na:



ISBN 978-83-283-7370-9



9 788328 373709

Cena: 89,00 zł