

Wzrost. O łatwo dostępnych narzędziach rozwoju biznesu.

Autorzy:

Mariusz Bajor

Krzysztof Bogomaz

Katarzyna Michalik

Jan Strycharz

Opieka i redakcja merytoryczna: Jan Strycharz

Redakcja i korekta językowa: Justyna Pielucha

Projekt graficzny i skład: Joanna Żółtowska

Copyright: Fundacja Lepsza Polska 2017

Słowo wstępu

Ta publikacja jest efektem projektu „Startup Advance” polegającego na realizacji spotkań dla młodych firm – spotkań traktujących o różnych narzędziach i metodach rozwoju biznesu. Znajdziesz tu, zatem, praktyczne wskazówki na temat tego, jak rozwijać swoją firmę bez potrzeby zaangażowania znaczących środków finansowych.

W pierwszej kolejności będziesz mógł wyczytać rekomendacje odnośnie tego, jak tworzyć towary i usługi z zachowaniem tych charakterystyk, które decydują o tym, że są one nie tylko użyteczne, ale i przyjazne dla odbiorcy. Dowiadując się na temat ergonomii będziesz lepiej przygotowany do tego, by oferować na rynku produkt, który jest konkurencyjny.

W drugiej kolejności, dowiesz się jak nawiązać takie relacje ze swoimi odbiorcami, dzięki którym zobaczysz i zrozumiesz ich pogłębione potrzeby – takie, z których być może nawet oni nie zdają sobie sprawy. Ich adekwatne zaadresowanie – czy to poprzez stworzenie nowego produktu, czy poprzez rozwój tych już istniejących – pozwoli Ci wyjść przed tzw. szereg i stać się bardziej konkurencyjnym. Różnorodne narzędzia zdobywania wiedzy o odbiorcy są dzisiaj wykorzystywane przez większość dużych graczy rynkowych. W tej publikacji opisujemy podstawy metodyki *Design Thinking*, której narzędzia są łatwe w zastosowaniu, intuicyjne i gotowe do wykorzystania także przez tych, którzy są ciągle na początku rozwoju swojego biznesu.

W następnej kolejności adresujemy ważny wątek związany z działalnością badawczo-rozwojową. Użycie tego zwrotu zwykle powoduje skojarzenia ze światem zaawansowanych linii produkcyjnych, jednak małe i średnie firmy także mogą wykorzystywać B+R, aby wejść na wyższy poziom konkurencyjności. W trzecim rozdziale tej publikacji autor tłumaczy jak należy rozumieć działalność badawczo-rozwojową właśnie w kontekście mniejszych firm oraz, jak i gdzie poszukiwać środków na finansowanie takiej działalności.

Ostatnia część tej publikacji dotyczy strategii wejścia na rynki zagraniczne, czy na rynek globalny. Wbrew różnym opiniom, małe i średnie przedsiębior-

stwa z powodzeniem mogą się realizować poza granicami Polski. Autorka rozdziału o tej tematyce dzieli się swoimi rzeczywistymi doświadczeniami w tym zakresie i zachęca do podejmowania prób internacjonalizacji. Ponadto udziela wskazówek, jak robić to w sposób bardziej świadomy.

Całość tej krótkiej książeczki to, zatem, kompendium praktycznej wiedzy na temat tego, jak skutecznie rozwijać swoje produkty tak, by zwiększać szanse na odniesienie sukcesu rynkowego, jak szukać wsparcia finansowego wspierającego taki rozwój oraz, jak szukać rynków zbytu poza granicami naszego kraju. Warto dodać, iż każdy z rozdziałów jest napisany przez praktyków. Każdy z nich zawiera również wskazówki, gdzie szukać jeszcze więcej informacji i wiedzy, gdybyś czuł niedosyt.

Wszystkie narzędzia wzrostu opisane tu, są relatywnie nisko kosztowe i łatwo dostępne. Nie pozostaje, zatem, nic innego, niż zaprosić, nie tyle do przeczytania treści tutaj umieszczonych, a do zastosowania ich w praktyce rozwoju Twojej firmy!

Powodzenia!

Jan Strycharz

Koordynator merytoryczny projektu „Startup Advance”

O Autorach

Mariusz Bajor

Wspólnik i Wiceprezes Zarządu BLDG Doradztwo sp. z o.o. Przedsiębiorca. Posiada ponad 8-letnie doświadczenie w doradztwie gospodarczym i biznesowym. Specjalizuje się w analizie i wdrażaniu do praktyki rynkowej przedsięwzięć technologicznych, inwestycyjnych oraz kulturalnych.

BLDG Doradztwo się zajmuje się doradztwem gospodarczym i biznesowym dla przedsiębiorstw. Firma kompleksowo wspiera klientów w procesie wdrażania nowych produktów i usług na rynek, począwszy od projektowania koncepcji i założeń biznesowych, poprzez analizę możliwości finansowania, modelowanie procesów i opracowanie dokumentacji, aż po obsługę inwestycji, pozyskiwanie finansowania i wsparcie w jego rozliczeniu. Skutecznie pozyskuje dofinansowanie na projekty B+R dla klientów działających w różnych branżach.

Krzysztof Bogomaz

Projektant wzornictwa przemysłowego oraz project manager w ergo:DESIGN. Asystent i doktorant w Pracowni Projektowania Produktu na macierzystym Wydziale Form Przemysłowych, Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie.

Trener i specjalista *Design Management* oraz metodyki *Design Thinking*. Wykładowca studiów *Total Design Management*, prowadzonych przez Instytut Wzornictwa Przemysłowego i Szkołę Biznesu Politechniki Warszawskiej. Uczył również projektowania i zarządzania wzornictwem na Akademii Górniczo-Hutniczej oraz Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Współorganizator krakowskich edycji projektu *Global Service Jam* – Kraków Jams, facyli-tator procesu oraz koordynator merytoryczny.

Katarzyna Michalik

Global Expansion Manager w firmie Velis Real Estate Tech. Absolwentka stosunków międzynarodowych oraz filologii rosyjskiej UJ. Posiada 7-letnie doświadczenie zawodowe w obszarze handlu międzynarodowego oraz nowych

technologii, zdobyte m.in. w największym polskim koncernie spożywczym, firmach produkcyjnych, organizacjach pozarządowych oraz Komisji Europejskiej.

Velis tworzy platformy w chmurze wspomagające zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi (biurowce, centra handlowe) oraz parkami logistycznymi. Spółka ma doświadczenie prowadzenia projektów w 12 krajach a platformy dostępne są w 13 wersjach językowych m.in. japońskim, rosyjskim, arabskim). Firma współpracuje z partnerami zagranicznymi (m.in. ZEA, Japonia) oraz aktywnie korzysta z dotacji Unii Europejskiej na internacjonalizację działań.

Jan Strycharz

Absolwent studiów doktoranckich Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, ekspert ds. innowacji (w tym wykorzystania metod *Design Thinking* w zarządzaniu procesem innowacyjnym), specjalista w zakresie analityki rynku, badań i ewaluacji. Używając *Design Thinking* wspiera rozwój początkujących innowatorów, jak i większych graczy (przykładowo Motorola). Aktualnie jest członkiem zarządu i dyrektorem programowym Fundacji Warsztat Innowacji Społecznych, w ramach której rozwija przedsięwzięcia badawcze, szkoleniowe i wdrożeniowe związane z metodyką *Design Thinking*.

Spis treści

- 2 Słowo wstępu
- 4 O Autorach
- 7 Ergonomia tworzenia produktów i usług
 - 7 Design - próba odczarowania
 - 9 Ergonomia - produkty i usługi
 - 10 Zasada miar ograniczających
 - 11 Szybcy i wściekli
 - 11 Metodyka i narzędzia
 - 12 Przykłady
 - 14 Dodatkowe źródła informacji
- 16 Od klienta do człowieka
 - Design Thinking jako narzędzie tworzenia innowacji
 - 16 Czym jest Design Thinking – od empatii do innowacji
 - 21 Brak linearności procesu i podstawy empatii
 - 27 Rozwój metody Design Thinking
 - 33 Dodatkowe źródła informacji
 - 34 Prowadzenie i finansowanie B+R w firmie
- 34 B+R dla MŚP
 - 35 Czym jest B+R?
 - 39 Prace B+R a innowacje
 - 40 Inteligentne specjalizacje
 - 41 Modele prac B+R
 - 45 Dostępne źródła finansowania
 - 47 Dodatkowe źródła informacji
- 48 Go Global?
 - Internacjonalizacja Mikro, Małych i Średnich Przedsiębiorstw
 - 48 Informacje wstępne
 - 50 Internacjonalizacja MMSP – od wyzwań do szans
 - 52 Konkurencyjność na rynkach zagranicznych
 - 54 Strategie, koszty i modele umiędzynarodowienia
 - 58 Dotacje unijne
 - 59 Dodatkowe źródła informacji

Ergonomia tworzenia produktów i usług

Krzysztof Bogomaz

„Inżynieria czynnika ludzkiego” stała się popularnym pojęciem używanym przez designerów. Niestety często ergonomia produktu kończy się na poziomie sloganu reklamowego, a użytkownik otrzymuje „dopasowany do każdego” produkt, który jednak wcale nie spełnia jego indywidualnych potrzeb. Chcąc zaprojektować produkt lub usługę, warto przyjrzeć się ergonomicznej metodyce i technikom projektowym, które pozwalają uwzględnić już w pierwszej fazie projektowej zróżnicowane profile potencjalnych odbiorców i ich różne oczekiwania.

Design - próba odczarowania

Nie wchodząc w naukowe definicje i próbując odczarować słowo design, zaznaczam, że design nie równa się wcale ładny, estetyczny. A już w żadnym wypadku nie należy go łączyć z określeniem designerski – tj. śliczny, wyrafinowany, błyszczący, drogi. Design powinien być estetyczny, ale to tylko jeden z wielu wymiarów, których dotyka. Wracając do korzeni, design = projektowanie. Najłatwiej więc będzie nam zacząć od zadania sobie pytania – „Co to znaczy, że coś jest zaprojektowane?”.

Najczęściej odpowiadam, że coś jest zaprojektowane w momencie, gdy wszystkie decyzje zostały podjęte. Design jako czasownik to sztuka podejmowania dobrych decyzji w oparciu o wiele różnych czynników m.in.: ekonomicznych, estetycznych, ergonomicznych, psychologicznych, socjologicznych, kulturowych, technologicznych i wielu innych. Nie da się więc zaprojektować i wdrożyć bardzo dobrego produktu i/lub usługi, nie mając tych wymiarów na uwadze.

Dobry design (rzeczownik) np. produktu lub usługi to efekt procesu projektowego, który odpowiada na prawdziwy problem lub potrzebę odbiorcy. Jest estetyczny, ekonomicznie uzasadniony, łatwy w obsłudze, zrozumiały i przyjazny. Umożliwia optymalne wdrożenie i uwzględnia różnych odbiorców.

Dobry zespół projektowy to taki, który wie, jak to wszystko połączyć i osiągnąć najlepszy efekt, uwzględniając ambitne oczekiwania klienta, idąc przy

tym niejednokrotnie na wiele kompromisów. Zespół projektowy nie znaczy składający się z projektantów (wykształconych profesjonalistów). Zespół projektowy to grupa ludzi zgromadzonych wokół projektu. Mogą w nim być projektanci profesjonaliści, ale to tylko część zespołu odpowiedzialna za doprowadzenie produktu lub usługi do wdrożenia.

W praktyce efekt procesu projektowego – nowy produkt – diametralnie różni się od projektu, którego efektem jest usługa. Niezwykle ciężko jest porównać materialny, namacalny produkt (np. słuchawki) do usługi, która (wprawdzie niezwykle rzadko) jest nieuchwytna, a jej istotą nie jest fizyczna forma (np. korepetycje). Mimo tak ogromnej różnicy proces projektowy, kolejność działań i co najważniejsze sposób podejścia są niemal identyczne. W każdym przypadku najpierw obserwujemy, zbieramy, dowiadujemy się, próbujemy dotrzeć do sedna sprawy. Później dokonujemy syntezy, ustalamy, co już wiemy, a co jeszcze przed nami, wskazujemy ostatecznych odbiorców, definiujemy i uszczegóławiamy cel oraz założenia dla naszego działania. Myślimy, twórczo eksplorujemy, szukamy dróg rozwoju, z których finalnie wybieramy te, które zostaną dopracowane i sfinalizowane dokumentacją umożliwiającą wdrożenie.

Wszystko sprowadzam do poziomu designu (projektowania), bo niezależnie od tego, czy będziemy korzystać z niego nieświadomie, z doskoku, czy współpracować z profesjonalistami, podejmować będziemy wiele decyzji, które mają wpływ na ostateczny efekt procesu projektowego. Dzięki potraktowaniu designu poważnie, jako profesji lub podejścia możemy:

- rozpoznawać i rozumieć potrzeby użytkowników;
- zwiększyć prawdopodobieństwo powstawania innowacji (od szczegółów produktu, usługi do samego modelu biznesowego, strategii firmy);
- uporządkować proces dochodzenia do ostatecznego rozwiązania, nie pomijając jego istotnych aspektów;
- wykorzystywać narzędzia i techniki projektowe, by sprawniej i skuteczniej osiągać pożądany efekt.

Ergonomia - produkty i usługi

Większość z nas zapewne miała już styczność z pojęciem ergonomii. Moda na ergonomię i nadużywanie tego pojęcia w celach marketingowych sprawiło, że niemal wszystko jest ergonomiczne. Nawet jeśli z ergonomią (nauką) nie ma nic wspólnego. W efekcie wiele współczesnych produktów, usług (w tym m.in. aplikacji), mimo iż marketingowo wręcz kipi ergonomią, tak naprawdę jest zupełnie niedostosowanych do nas – do ludzi. Są niewygodne, nieużyteczne, nieprzyjemne, „dopasowane” do wszystkich, a co za tym idzie do nikogo.

Jedna z definicji mówi, że ergonomia stosuje naukowe informacje o ludziach do projektowania obiektów, systemów i środowisk dostosowanych do ich potrzeb i możliwości. Jako dziedzina ma zaledwie 70 lat. Jako praktyka ponad 1mln lat. Już *homo habilis* (człowiek uzdolniony) potrafił dostosować narzędzia do swoich indywidualnych wymagań.

Na większą skalę problem „niedopasowania” pojawił się z początkiem rewolucji przemysłowej, która przyspieszyła masową produkcję standaryzowanych dóbr. Kolejnym etapem było powstanie produkcji taśmowej. Problem najlepiej oddaje słynna dewiza Henry’ego Forda z 1914 roku – „Możesz otrzymać samochód w każdym kolorze, pod warunkiem, że będzie to kolor czarny”. Indywidualne potrzeby i wymagania zepchnięte zostały na dalszy plan na rzecz optymalizacji i cięcia kosztów.

Poważnie rozwojem nauki ergonomii ludzkość zajęła się dopiero w trakcie II Wojny Światowej i po jej zakończeniu. Potężne zapotrzebowanie na produkcję samolotów i szybki rozwój myśli technicznej doprowadziły do powstania maszyn, których człowiek w warunkach podwyższonego stresu często nie był w stanie obsłużyć. W efekcie dochodziło do katastrof, w których ginęli ludzie, a maszyny o wielomilionowej wartości ulegały zniszczeniu. Skoncentrowanie się na poprawie tej sytuacji doprowadziło do powstania pojęcia *human factor engineering* – inżynieria czynnika ludzkiego. W Europie pojęcie to przyjęte zostało jako ergonomia.

Zasada miar ograniczających

Jednym z najważniejszych pojęć w ergonomii, na którym chciałbym się skupić jest „Zasada miar ograniczających”. W dużym uproszczeniu służy ona temu, by projektowaną przez nas rzecz lub system dostosować do wybranej grupy użytkowników – ludzi. Mogą być oni zarówno mali, jak i duzi. To skrajne profile decydują o tym, jakie decyzje projektowe będziemy podejmować. Projektując np. wnętrze samochodu, rozmieszczając w nim elementy manipulacyjne, podejmując decyzję o tym, jakiej siły będzie musiał użyć użytkownik, żeby odsunąć fotel itp., musimy uwzględnić tzw. centyle.

Centyl to wartość mówiąca o tym, jakie wymiary posiadają przedstawiciele mierzonej populacji. Biorąc pod uwagę wzrost, 5 centyl mówi o tym, że tylko 5% populacji jest niższa od tej osoby. 95 centyl mówi o tym, że aż 95% populacji jest niższa od tej osoby. I właśnie te 2 skrajne miary najczęściej uwzględniamy, projektując – 5 centyl kobiety i 95 mężczyzny. W przypadku projektowania uniwersalnego – nastawionego na to, by dobrze służyć jak największej grupie ludzi – czasami po prostu musimy pójść na kompromis. Często rezygnujemy z uwzględniania np. 1 centyla kobiety. W innym razie w przestrzeni publicznej mielibyśmy do czynienia z klamkami umieszczonymi niezwykle nisko. Idąc skrajny przypadek, mężczyzna o wzroście na poziomie 99 centyl musiałby się bardzo wysilić (schylić), żeby otworzyć drzwi projektowane pod 1 centyl. Podany powyżej przykład jest sporym uproszczeniem. Ambicją projektantów jest zaspokojenie potrzeb jak największej grupy odbiorców, uwzględniając różnice kulturowe, niepełnosprawności i wiele innych, nie idąc przy tym jednak na „zgniłe kompromisy”.

Warto pamiętać o tym, że poza wzrostem, nasi użytkownicy mogą być również grubi i chudzi, szybcy i wolni, silni i słabi, z małą i wielką dłonią, wypoczęci i zmęczeni, mądrzy i głupi i wiele innych. Pomijając te rozbieżności, wpadamy w uogólnienie, które w projektowaniu jest niezwykle niebezpieczne przede wszystkim dlatego, że wyklucza innych od przeciętnego – średniego (który podobno nie istnieje) – użytkownika. Niezależnie od tego, co projektujemy.

Szybcy i wściekli

Przekładając język ergonomii na projektowanie usług (w tym e-usług), można znaleźć kilka ciekawych zależności. Projektując stronę internetową lub aplikację mobilną, warto zwrócić uwagę np. na użytkownika, który chce załatwić sprawę w trybie ekspresowym. Bez zbędnych didaskaliów i niepotrzebnych ruchów. To on może okazać się kluczem do użyteczności naszego rozwiązania. W ten sposób dobrze opracujemy główną ścieżkę. Użytkownik, który ma więcej czasu i cierpliwości może być dla nas inspiracją do tego, żeby opracować ścieżki dodatkowe lub alternatywne. To osoba, której nie będzie przeszkadzać uzupełnienie szczegółowych danych o sobie, dłuższy czas wczytywania zawartości lub przeglądanie dodatkowy treści. Mimo iż ścieżki te często się przecinają, warto mieć na względzie, że nawet w najprostszych rozwiązaniach mogą pojawić się rozmaite scenariusze użytkowe niosące szanse lub zagrożenia dla naszych odbiorców. Podobną sytuację możemy zaobserwować np. w dobrze zaprojektowanym terminalu lotniska. Powinien być on tak zaprojektowany, aby umożliwił możliwie najszybsze przejście i odprawę komuś, kto leci w celach biznesowych, redukując ilość czynności i czas do minimum. Natomiast rodzinie, które odbywa lot w celach rekreacyjnych całą przeprawę powinien jak najbardziej umilić np. umożliwiając patrzenie na odlatujące samoloty lub zakup pamiątek.

Metodyka i narzędzia

Żyjemy w czasach, w których zacierają się granice pomiędzy produktem a usługą. Dobry produkt to bardzo często za mało, by wybić się na tle konkurencji. Dodatkowo technologia pozwala nam na coraz więcej. W efekcie nowe samochody, telefony, telewizory, a nawet ekspresy do kawy są hybrydami produktów i usług. Brak usługi lub co gorsza czasami brak dostępu do internetu odbiera im rację bytu. Te wszystkie rzeczy sprawiają, że projektowanie staje się coraz trudniejszym zadaniem, które wymaga szerokich kompetencji i umiejętności patrzenia w dal.

Jak zaznaczyłem we wstępie, metodyka (zbiór narzędzi, podejście) do projektowania nowych produktów i usług jest bardzo zbliżona. Sprowadza się do zachowania „higieny” pracy, zwracania uwagi na istotne wymiary projektowania (wymienione na początku) oraz korzystania z palety narzędzi projektowych (w tym zaczerpniętych z innych dziedzin). Umiejętne wykorzystywanie metodyki pozwala rozwiązać nawet najbardziej zawiłe problemy projektowe bliskiej i dalekiej przyszłości pojawiające się na styku produktów i usług oraz dotykające różnych technologii i różnych ludzi.

Persona, mapa interesariuszy i mapa doświadczeń to trzy narzędzia projektowe, które są niezbędnym minimum w przypadku myślenia o nowym produkcie lub nowej usłudze (niezależnie od tego, czy jest ona świadczona w świecie realnym, wirtualnym, czy na ich styku). Narzędzia te doskonale sprawdziły się przy okazji projektowania usługi konferencji dla organizacji TEDxKraków.

Przykłady

TEDxKraków to doskonały przykład organizacji, która w modelowy sposób skorzystała z potęgi myślenia projektowego, w tym przypadku *Service Design Thinking*. Prace warsztatowe i projektowe, które wspólnie wykonaliśmy doprowadziły nas do opracowania systemu, który w wymierny sposób ułatwia planowanie, zarządzanie zmianą i wdrażania nowych osób w działania organizacji.

Persona – to narzędzie, którego używamy przede wszystkim po to, by oderwać się od własnych wyobrażeń i „wejść w buty” użytkownika. Mogą być one nieco „przerysowane”. Stosujemy tu zasadę miar ograniczających. W przypadku projektowania konferencji TEDxKraków tworzyliśmy wyimaginowane, skrajne profile takich uczestników, jak np. ekstremalnie zniecierpliwiony przedstawiciel mediów, spokojny i nastawiony na nawiązywanie relacji speaker lub wymagający dużo uwagi sponsor. Tak stworzone portrety potencjalnych uczestników umożliwiły nam wyobrażenie sobie, jak z usługi będą korzystał skrajnie różni ludzie. Dodatkowo przy wielu decyzjach mających wpływ na zadowolenie użytkowników mogliśmy zadać sobie pytanie: „Co o tym rozwiązaniu powiedziałyby...?”.

Mapa doświadczeń (experience map) – to obraz ścieżki, jaką muszą przejść nasi odbiorcy od momentu, gdy dowiadują się o usłudze, przez proces jej świadczenia, nabywania i konsumowania do momentu, gdy kończą swoją „podróż”. Wtedy my chcemy sprawić, by wrócili do nas w przyszłości lub nas polecili. Poza samą ścieżką i kolejnymi punktami styku (miejscami interakcji odbiorcy z usługą), w mapie doświadczeń uwzględniamy to, co czują użytkownicy, jakie myśli przychodzą im do głowy oraz jaki jest ich poziom zadowolenia lub frustracji. Projektując usługę TEDxKraków, stworzyliśmy kompleksową mapę doświadczeń przedstawicieli mediów, sponsorów, speakerów oraz zwykłych uczestników. Umożliwiło nam to zaprojektowanie 4 niezależnych ścieżek, które łączyły się tylko w pewnych momentach. Przez resztę czasu projektowaliśmy poniekąd 4 niezależne wydarzenia, bo tak naprawdę potrzeby i wiele punktów styku tych grup były odmienne. Dzięki takiemu podejściu udało nam się nic nie pominąć, dopracować każdy moment interakcji z odbiorcą oraz podzielić pracę nad tymi punktami między organizatorów konferencji.

Mapa interesariuszy (stakeholders map) – w przeciwieństwie do mapy doświadczeń jest obrazem usługi pozbawionym empatii względem naszych odbiorców. Koncentruje się na bezosobowym bardzo ogólnym spojrzeniu z „lotu ptaka”. Podmiotowo dzieli interesariuszy na tych, którzy mają decydujący głos i/ lub są bezpośrednio odpowiedzialni za powodzenia działania. Następną grupą są interesariusze powiązani, czyli tacy, bez których usługa nie może się odbyć, ale większość z nich „daje się zastąpić”, ponieważ posiadamy możliwość skorzystania z różnych alternatyw. Ostatnią grupą są interesariusze zewnętrzni, czyli tacy, którzy mogą mieć istotny wpływ na nasze działania, ale nie jesteśmy w stanie sprawnie i efektywnie przekonać ich do swoich racji. Przykładem może być np. Unia Europejska lub Urząd Miasta. Nie mamy dużego pola manewru w przypadku zagrażających naszemu działaniu dyrektyw z ich strony. Całościowe spojrzenie w myśleniu o kolejnej konferencji ułatwiło organizatorom TEDxKraków określenie zagrożeń oraz zaplanowanie alternatyw np. dla dostawcy internetu w dniu wydarzenia, wyboru

platformy do streamingu lub zorganizowania przewozów dla najważniejszych gości. Dodatkowo mapa interesariuszy umożliwiła powstanie i nazwanie wewnętrznych zespołów roboczych (np. venue team, design team itp.) odpowiedzialnych za koordynowanie poszczególnych fragmentów konferencji. Po określeniu zespołów opisane zostały ich relacje i powiązania z pozostałymi interesariuszami związanymi bezpośrednio i pośrednio z TEDxKraków. Dzięki temu udało się zwizualizować cały system odpowiedzialny za skuteczną realizację konferencji oraz określić potencjalne szanse i zagrożenia z nią związane.

Dodatkowe źródła informacji

Creative Confidence, David M. Kelley, Tom Kelley – lekka i krótka lektura zachęcająca nas do odkrycia i wzmocnienia w sobie kreatywnej pewności. Odrzucenia strachu przed poszukiwaniem, eksplorowaniem i generowaniem nowatorskich rozwiązań.

This Is Service Design Thinking, Marc Stickdorn, Jakob Schneider – to tak zwana „biblia service designu”, czyli podstawowa lektura dla osób zainteresowanych projektowaniem usług. Opisano w niej kluczowe zasady związane z myśleniem projektowym w kontekście usług. Dodatkowo można znaleźć w niej wiele ciekawych przykładów i przydatnych narzędzi projektowych znajdujących zastosowanie w wielu działaniach o różnej specyfice (nie tylko z zakresu projektowania usług)

The Art of Innovation, Tom Kelley – tą książkę polecam wszystkim rozpoczynającym przygodę z designem lub jakimkolwiek twórczym działaniem. Równie dobrze sprawdza się, gdy o designie wiemy już sporo i zależy nam uporządkowaniu wiedzy i przemyśleniu naszego podejścia. Opisuje ona wiele ciekawych przykładów i doświadczeń projektowych firmy IDEO, ale również wyjaśnia, w jaki sposób projekty te zostały przeprowadzone, aby osiągnąć zamierzony efekt. Książka dostarcza wielu praktycznych technik oraz metod wspierających twórcze i innowacyjne myślenie.

Value Proposition Design, Alexander Osterwalder – kontynuacja książki *Business Model Canvas* wprowadzającej do praktyki myślenia o nowych i istniejących przedsięwzięciach niezwykle uproszczenie przedstawiania i dopracowywania modeli biznesowych. *Value Proposition Design* to książka szczegółowo opisująca fragment modelu przedstawionego w części poprzedniej. Jednak tak naprawdę powinna stanowić początek każdej rozmowy o wartościach, którym odpowiadają produkty i usługi lub które komunikują marki. To książka prezentująca bardzo szczegółowe narzędzie pozwalające dotrzeć nam do sedna problemów i potrzeb, na które chcemy odpowiedzieć, powołując do naszej rzeczywistości nowe byty.

Prawa prostoty, John Maeda – to lektura opisująca podstawowe zasady myślenia o prostocie. Odnosi się zarówno do tworzenia, przedsiębiorczości, ale również do prostoty w naszym życiu codziennym. Opisuje 10 praw, które znajdują odzwierciedlenie między innymi w japońskim lub skandynawskim designie – prostym, ponadczasowym, skutecznym i niezwykle użytecznym. To doskonała lekcja dla każdego, kto wierzy, że dobry design, dobry produktu lub usługa powinny być możliwie najprostsze oraz że „doskonałość osiąga się nie wtedy, kiedy nie można już nic dodać, ale kiedy nie można nic ująć”.

Od klienta do człowieka – Design Thinking jako narzędzie tworzenia innowacji

Jan Strycharz

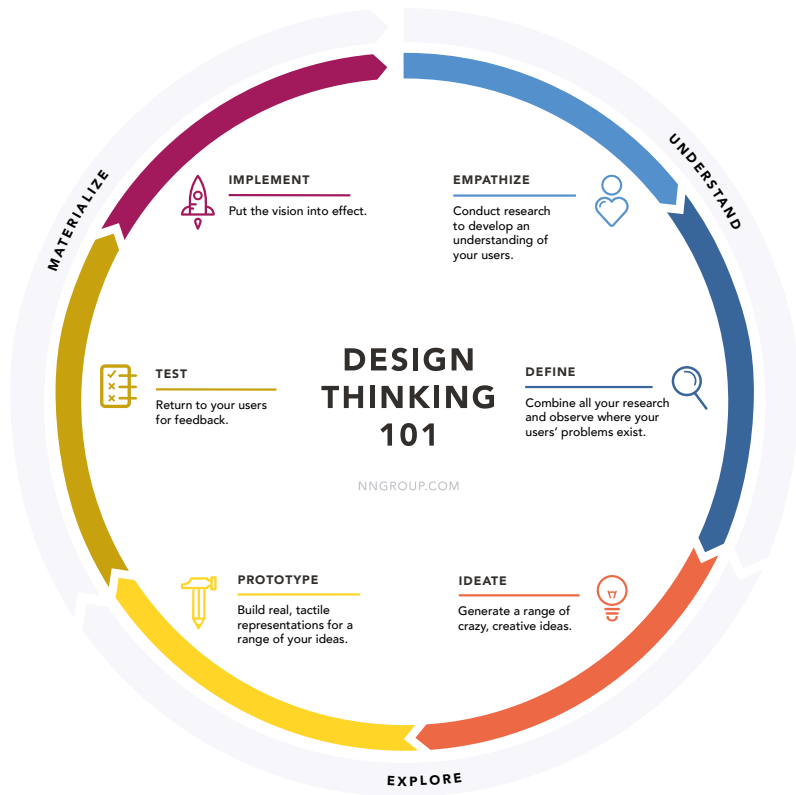
Design Thinking jest metodologią pracy o charakterze badawczo-twórczym (sic!), która daje narzędzia do poznania osób i ich aktualnych potrzeb w pogłębiony sposób. Zachęca do tego, aby na klienta czy użytkownika spojrzeć szerzej – w sposób bardziej wnikliwy i biorący pod uwagę relacje, w których uczestniczy. To z tych obserwacji rodzą się inspiracje względem całkiem nowych produktów lub pomysły na rozwój tych już istniejących. Metoda daje także narzędzia monitorowania, jak ewoluują ludzkie potrzeby – a dzisiejszy, szybko zmieniający się rynek wymaga takiego monitoringu.

Czym jest Design Thinking – od empatii do innowacji

Design Thinking to metoda tworzenia innowacyjnych produktów (towarów i usług) w oparciu o głębokie zrozumienie problemów i potrzeb ich użytkowników. Oczywiście w słowie „tworzenie” zawiera się również proces rozwoju. Metoda ta pozwala bowiem także na zobaczenie nowych i adekwatnych kierunków rozwoju istniejących już produktów. Metoda została podzielona na kilka konkretnych etapów dobrze zaprezentowanych na schematach opracowanych przez Nielsen Group – firmę zajmującą się szeroko pojętą tematyką doświadczenia użytkowników (tzw. *user experience*)¹.

¹ www.nngroup.com

Schemat 1. Etapy procesu Design Thinking



Źródło: <https://media.nngroup.com/media/articles/attachments/Design-thinking-101-NNG.pdf>

Po pierwsze możemy zatem mówić o etapie empatii, podczas którego nacisk kładziony jest na wejście w interakcję z osobami określonymi jako użytkownicy danego produktu. W tym kontekście mówi się często o realizacji badań, które pomogą nam zrozumieć świat konkretnych osób – otoczenie, w którym funkcjonują, ich partykularne problemy, ambicje, plany czy kryteria sukcesu, jakimi się kierują, podejmując decyzje. Drugim etapem jest etap definiowania oparty o analizę informacji zebranych w interakcji z użytkownikiem. Zespół pracujący nad danym rozwiązaniem przygląda się zdobytym danym i zastanawia się, które z nich oferują na tyle interesujący wgląd (tzw. *insight*) w życie użytkowników, że może on mieć znaczenie w procesie wymyślenia nowego produktu czy kierunków rozwoju dla tego już istniejącego.

Te dwa pierwsze etapy metody są – w moim odczuciu – kluczową zmianą w podejściu do rozwoju czy kreacji produktu. Chodzi o to, iż – stosując tę metodę – nie zaczynamy od wymyślenia pomysłów na produkt. Wręcz przeciwnie, wymyślanie odkładamy do czasu, aż będziemy mieć poczucie, iż dobrze rozumiemy i czujemy dany problem czy wyzwanie. Wiąże się to z przyjęciem pokory, która zakłada, że nawet najlepszy zespół twórczy (czy kreatywny) nie posiada wiedzy na temat tego, jaki produkt będzie dobrze adresował potrzeby. Dzieje się tak z prostego powodu – potrzeby trzeba najpierw poznać poprzez pogłębioną interakcję z daną grupą osób. Będą one wyznaczały ramy dla myślenia o produkcie. W innym razie skazujemy się na myślenie założeniami z przeszłości, które można też nazwać stereotypami. Wyjście w kierunku badania potrzeb w sposób pogłębiony daje szansę na przełamanie tych historycznych nawyków myślowych, które są zwykle barierą dla realnej innowacji.

Warto nadmienić, iż jeden z głównych propagatorów metody *Design Thinking* – David Kelley (twórca np. pierwszej myszki do obsługi komputerów McIntosh) – odróżnia to podejście od podejścia analitycznego czy eksperckiego. Czyli właśnie takiego, które zakłada, iż kilka „mądrych” osób jest w stanie wymyśleć rozwiązanie danego problemu, nie opuszczając pokoju, w którym debatują. Kelley opisuje kilka poważnych ograniczeń takiego podejścia, pisząc w swojej książce pt. „Twórcza odwaga”:

„Zajęcia [w naszej szkole] często zaczynają się od prostych projektów – wyrażonych w łatwej formie – na przykład „przeprojektowanie doświadczenia picia porannej kawy”. Wobec pytania na temat porannej kawy ludzie z silnymi umiejętnościami analitycznymi natychmiast wpadają w tryb rozwiązywania problemu. Wprost skaczą za linię mety, a potem przystępują do obrony swojej pozycji.

Pomyśl na przykład, jak szybko dobry lekarz – gdy przedstawi mu się listę objawów – stawia diagnozę i przepisuje lek. Często jest to kwestia sekund. Kilka lat temu podczas jednej z sesji rozwiązywania problemu porannej kawy student medycyny natychmiast podniósł rękę i powiedział: „Wiem, czego potrzebujemy: nowego rodzaju zabielaacza”. Dla ludzi o tak rozwiniętych umiejętnościach analitycznych „nierozwiązana” sprawa w zawieszeniu jest czymś niekomfortowym. Nie mogą się doczekać, by udzielić odpowiedzi i przejść do dalszych zadań. W rutynowych sytuacjach związanych z rozwiązywaniem problemów, dla których istnieje jedno prawdziwe rozwiązanie, ta metoda jest bardzo skuteczna i czasami jak najbardziej odpowiednia. Jednak ludzie, których cechuje twórcze myślenie, zachowują wobec takiego otwartego pytania ostrożność i nie śpieszą się z wydaniem osądu. Wiedzą, że jest wiele możliwych rozwiązań i chcą najpierw „szerzej spojrzeć na problem”, zidentyfikować kilka możliwych podejść, a dopiero potem skupić się na pomysłach najbardziej zasługujących na wdrożenie” (Kelley 2013: 44-45).

Metoda *Design Thinking* zakłada, iż dopiero po zgłębieniu się w świat użytkowników jest czas na eksplorowanie możliwych rozwiązań. Z etapów empatii i definiowania można przejść do etapu ideacji i prototypowania. Warto dodać, że w tych etapach nie chodzi ciągle jeszcze o wymyślenie jednego doskonałego pomysłu na produkt. W pierwszej kolejności chodzi o eksplorację jak największej liczby możliwości – nawet tych najbardziej szalonych czy z pozoru niemożliwych do realizacji. Jest to kreatywna faza całego procesu, w której zespół powinien dążyć do wykorzystania potencjału twórczego każdego z jego członków. Narzędziem wymyślenia pomysłów jest oczywiście burza mózgów – przeprowadzona jednak według konkretnych zasad

wspierających jakość kreatywności. Organizacja IDEO.org – założona przez wspomnianego Davida Kelley sugeruje, aby w trakcie burzy mózgów (na podstawie www.designkit.org):

>> Odroczyć ocenę – tak, aby każdy czuł się bezpiecznie, dzieląc się swoimi pomysłami.

>> Stymulować powstawanie szalonych pomysłów – pomysły te zwykle pozwalają dostrzec nowe możliwości, nowe obszary wzrostu, przełamać impas w kreacji; wskazują także na to, co rzeczywiście wydaje się nam wartościowe.

>> Rozwijać wzajemnie swoje pomysły – chodzi o to, by inspirować się pomysłami innych osób i zastanawiać się, co jeszcze można do nich dodać; jak jeszcze je rozwinąć.

>> Pamiętać, co jest tematem – dowolność w dopuszczaniu szalonych pomysłów nie oznacza, że można dyskutować o czymkolwiek. Warto pamiętać, czego dotyczy sesja kreatywna – jakiego problemu, jakiej grupy osób, jakiego wyzwania, jakich potrzeb, etc.

>> Prowadzić jedną rozmowę w tym samym czasie – aby spowodować, że każdy członek zespołu uczestniczy w tym samym procesie twórczym, należy pilnować porządku wspólnej kreacji.

>> Korzystać z pomocy wizualnych – używać karteczek *Post-it* według zasady „jeden pomysł – jedna karteczka” oraz próbować rysować swoje pomysły.

>> Iść na ilość – w dobrej sesji w ciągu 60 minut powstaje ok. 100 pomysłów. W trakcie burzy mózgów nie zwracamy uwagi na jakość, jako że na ocenę przyjdzie czas później. Działamy według zasady „ilość przechodzi w jakość”.

Pisząc o zasadach dobrej burzy mózgów, warto także wspomnieć o fenomenie określanym jako fale kreatywności. Jest to zjawisko obserwowane w procesie twórczym – chodzi o to, że pomysły odkrywamy w tzw. falach. Ma to znaczenie szczególnie w procesie zorganizowanym według metody *Design Thinking*. Przystępując bowiem do burzy mózgów, zespół jest zwykle mocno

naładowany pomysłami i inspiracjami, które zostały zebrane w trakcie etapów empatii i definiowania. W związku z tym pierwsze momenty burzy mózgów będą zapewne szły relatywnie łatwo i dynamicznie. Jednak można przewidzieć, że szybko przyjdzie moment spadku energii kreatywnej i – wręcz – braku pomysłów w ogóle. Warto ten moment przeczekać aż do nadejścia następnej fali kreatywności. Ta fala może zostać uruchomiona przez jakiś z pozoru szalony pomysł, jednak może też wypłynąć z sytuacji cichej kontemplacji. Następne fale są zwykle bardziej wartościowe niż te pierwsze, które polegają przeważnie na „zrzuceniu z głowy” najbardziej obiegowych idei.

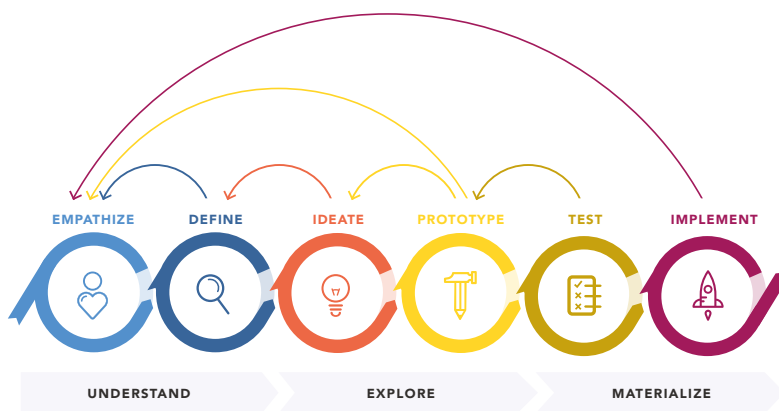
Po kreacji przechodzi się do etapu prototypowania. Zespół buduje materialne reprezentacje najciekawszych pomysłów. Warto dodać, iż w budowaniu prototypów nie chodzi – znów – o stworzenie produktu finalnego i kompletnego. Budujesz, by pogłębiać swoje myślenie, by kontynuować proces zastanawiania się, co tu może odgrywać kluczową rolę. Budując, włączasz myślenie inżynierskie, które jest konieczne do stworzenia produktu. Podejmujesz decyzje, których wynikiem jest skupienie się na realizacji tylko niektórych z pomysłów; niektórych funkcji. Prototypy testujesz z odbiorcami, aby dowiedzieć się od nich, na ile adresują ich unikatowe potrzeby. Na ile trafiłeś w sedno. To kluczowy moment – zbierasz informacje, które pomogą Ci zmienić prototyp, ulepszyć go, budując na jego siłach, a eliminując kierunki rozwoju, które zostały zidentyfikowane jako słabe. Kiedy zespół jest przekonany, że finalna wizja produktu została opracowana można przejść do etapu wdrożenia, którego punktem kulminacyjnym jest wprowadzenie produktu do rzeczywistości rynkowej.

Brak linearności procesu i podstawy empatii

Metoda *Design Thinking* to pewne ramy postępowania. Powyżej przedstawiłem tę metodę jako schemat etapów i zrobiłem to w sposób linearny. Oczywiście może się zdarzyć, iż proces pracy nad konkretnym rozwiązaniem będzie przebiegał właśnie w taki uporządkowany sposób. Jednak o wiele bardziej prawdopodobne jest to, że będzie to proces nieco bardziej chaotyczny. Czę-

sto przeskakuje się między poszczególnymi etapami, wraca się do poprzednich – czasem nawet do samego początku. Taka jest natura procesu twórczego, gdzie w zasadzie na każdym z etapów możemy odkryć, zrozumieć czy poczuć coś na tyle interesującego, że będzie konieczne zweryfikowanie tego na poziomie badań grupy docelowej. Coś, co wydaje się wadą – bo trudno ująć ten proces w ramy sztywnego projektu – jest w rzeczywistości olbrzymią zaletą, który otwiera proces na realną innowację. Etapy służą temu, aby zespół wiedział, w którym momencie procesu twórczego się znajduje.

Schemat 2. Etapy Design Thinking w ujęciu nieliniarym



Źródło: <https://media.nngroup.com/media/articles/attachments/Design-thinking-101-NNG.pdf>

Warto również dodać, iż na każdym z etapów można zastosować wiele metod i narzędzi – pisałem tu o konkretnej burzy mózgów, jednak tych narzędzi jest o wiele więcej. Łatwo znaleźć je w Internecie – np. na stronie www.design-kit.org. Poniżej opisuję dwa narzędzia (wywiad i mapę empatii), które są do zastosowania na etapie empatii – czyli początkowym i kluczowym etapie całej metody.

Jak twierdzą propagatorzy metody, wywiady z odbiorcami są sednem fazy empatii, jako że cała metoda bazuje na założeniu, iż pogłębione poznanie osób, dla których ma powstać produkt jest kluczowe dla jego sukcesu rynkowego. Dlatego warto dobrze przygotować się do użycia tego narzędzia, co wymaga odpowiedniej strategii. Po pierwsze, przygotowując się do wywiadu, należy zdecydować się na konkretne obszary badawczych, cele i pytania.

Obszary można rozumieć najszerzej, jako tematy ważne do poruszenia. Załóżmy, że zespół pracuje nad rozwiązaniem w dziedzinie aktywnego trybu życia – przykładowymi obszarami mogą być: (1) aktywność sportowa w domu, (2) aktywność sportowa poza domem, (3) przebywanie w naturze. Będziemy chcieli jak najwięcej usłyszeć właśnie na temat życia danej osoby w tych właśnie obszarach. Obszary powinny być związane z celami naszej rozmowy. Warto, choćby z grubsza, wytypować, co tak naprawdę chcemy osiągnąć poprzez rozmowę, czego się dowiedzieć. Pytania powinny wynikać naturalnie z celów i obszarów.

Warto przygotować sobie scenariusz takiej rozmowy – czyli spisać kolejność poruszania konkretnych obszarów i kolejność zadawania pytań. Opracowując scenariusz zastanów się razem ze swoim zespołem, jaki porządek zastosować, by rozmowa przebiegała jak najbardziej naturalnie. Dobrą strategią jest wychodzenie od pytań ogólnych i otwartych, tak by nie spowodować wrażenia „odpytywania”, a dopiero w następnej kolejności przejść do zadawania pytań bardziej konkretnych.

Warto także trzymać się zasady, że wywiad jest rozmową. Niejednokrotnie może dotyczyć kwestii intymnych i tematów wrażliwych – trzeba zatem stworzyć dobrą atmosferę takiego spotkania, słuchać aktywnie i szanować swojego rozmówcę w sposób wyjątkowy. Im więcej dobrej uwagi poświęcisz swojemu rozmówcy, tym bardziej zwiększasz szansę na odkrycie interesujących informacji.

Twórcy organizacji IDEO.org dzielą się następującymi radami:

>> Nie więcej niż trzy osoby z zespołu powinny brać udział w wywiadzie, aby nie przytłoczyć rozmówcy. Każdy z członków powinien mieć konkretną rolę – np. jedna osoba prowadząca wywiad, jedna osoba robiąca notatki, jedna osoba robiąca zdjęcia.

>> Przygotuj sobie zbiór pytań. Zaczynij od zadawania pytań ogólnych, szero- kich otwartych skierowanych na odkrycie kwestii związanych z wartościami, stylem życia, nawykami i dopiero w następnej kolejności przejdź do zadawa- nia pytań bardziej konkretnych, które odnoszą się w sposób bezpośredni do problemu, nad którym pracujesz.

>> Zapisuj dokładnie to, co dana osoba powiedziała, nie to, co Ci się wydaje, że ma na myśli. Chodzi o uchwycenie dokładnych słów, które nie podlegają jeszcze interpretacji.

>> Pamiętaj, że słowa są tylko jednym ze źródeł informacji. Obserwuj język ciała, wychwytyj emocje i analizuj miejsce, w którym rozmawiacie (najlepiej, by było to miejsce, w którym dana osoba przebywa na co dzień).

Narzędziem, które może znacząco pomóc w przygotowaniu się do wywia- du i w późniejszej analizie pozyskanych informacji, jest tzw. mapa empatii. Przedstawiony tutaj przykład mapy został opracowany przez firmę XPLANE, która stawia sobie za cel wprowadzenie podejścia *Design Thinking* do dzia- łalności biznesowej. Tradycyjne podejście w kwestii zobrazowania klienta sprowadzało się do określenia podstawowych informacji demograficznych, jak wiek, płeć, status majątkowy, wykształcenie czy miejsce zamieszkania. Stosowanie mapy empatii klienta pozwala pogłębić zrozumienie danej osoby oraz kontekstu jej funkcjonowania o takie elementy, jak trudności, myśli, spo- sób wypowiedania się, postawy, ambicje czy miary sukcesu, przez co możemy empatycznie odczuć jej potrzeby, a nie tylko zdać sobie z nich sprawę na poziomie intelektualnym. Przeprowadzenie we własnym zespole ćwiczenia polegającego na odtworzeniu świata potencjalnego klienta pozwala także wyjść poza stereotypy czy inne błędne założenia.

Odtworzenie mapy empatii klienta polega na opisaniu prostych charakterystyk społeczno-demograficznych potencjalnego klienta (np. wiek, płeć, miejsce zamieszkania), a następnie wypełnieniu treścią sześciu obszarów definiujących jego świat: myśli i odczucia; bodźce słuchowe; bodźce wzrokowe; słowa i czyny; lęki, frustracje ograniczenia; ambicje i miary sukcesu.

W trakcie opisywania obszarów członkowie zespołu dyskutują ze sobą nad swoimi propozycjami, precyzując tym samym swoje myśli oraz internalizując odtwarzany świat klienta. W szkicowaniu tego świata mogą pomóc pytania pomocnicze, przedstawione w tabeli poniżej. Po uzgodnieniu odpowiedzi na wszystkie pytania warto zbudować krótki fabularyzowany opis danego klienta, do którego będzie się można odwoływać, a także modyfikować go w miarę pozyskiwania nowych danych z otoczenia.

Tabela 1. Obszary mapy empatii

Lp.	Obszar	Pytania ogólne	Pytania szczegółowe
1	Myśli i odczucia	Co myśli, co czuje?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Co dzieje się w umyśle twojego przyszłego klienta? 2. Co jest naprawdę dla niego ważne (nie zawsze mówi to nagłos)? 3. Co go porusza w sensie emocjonalnym? 4. Co nie pozwala mu spać w nocy? 5. Jakie są jego marzenia i aspiracje?
2	Bodźce słuchowe	Co słyszy?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jaki wpływ ma środowisko na klienta? 2. Co mówią jego przyjaciele? Jego partner? 3. Kto ma na niego prawdziwy wpływ? Jakiego rodzaju jest to wpływ? 4. Z jakich mediów przekazu korzysta i jak na niego wpływają?
3	Bodźce wzrokowe	Co widzi?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Co klient może zaobserwować w swoim otoczeniu? 2. Co go otacza? 3. Kim są jego przyjaciele? 4. Na jakie oferty jest wystawiony (w kontekście wszystkich ofert rynkowych)?
4	Słowa i czyny	Co robi, co mówi?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wyobraź sobie, co klient mówi lub jak się zachowuje w przestrzeni publicznej. 2. Jakiego rodzaju nastawienie przejawia? Jakie są jego postawy? 3. Co mówi do innych? W jaki sposób? <p>UWAGA: Zwróć uwagę na potencjalne konflikty, jakie można zaobserwować u klienta między tym, co mówi, a tym, co naprawdę myśli.</p>
5	Lęki, frustracje, ograniczenia	Czego się obawia, co go frustruje?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jakie są jego największe frustracje? 2. Co stoi na przeszkodzie między klientem, a tym, co chce osiągnąć / mieć? 3. Czego się obawia?
6	Ambicje i miary sukcesu	Co chce osiągnąć? Kiedy będzie usatysfakcjonowany?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Co tak naprawdę chce osiągnąć? 2. Jakie są jego ambicje? 3. Jak mierzy sukces? <p>UWAGA: Pomyśl o strategiach, jakie stosuje klient, aby osiągać wyznaczone przez siebie cele.</p>

Rozwój metody Design Thinking

Mimo, iż w tym krótkim artykule przedstawiam *Design Thinking* jako metodę tworzenia i rozwoju produktów, to trzeba powiedzieć, iż aktualnie jest ona również stosowana do stymulowania rozwoju innowacji także innego typu (np. tych procesowych) czy w odniesieniu do struktury danego biznesu w ogóle. Okazało się bowiem, że metoda ta porządkuje proces rozwiązywania w zasadzie każdego problemu, z jakim może borykać się podmiot działający na wolnym rynku. Pisząc o tych nowych zastosowaniach metody, magazyn *Forbes* zdefiniował ją jako „zunifikowany model tworzenia innowacji”.

Żeby lepiej zrozumieć, co to może oznaczać *Design Thinking*, warto przytoczyć model porządkujący myślenie o innowacji opracowany przez firmę Doblin (Kelley et al. 2013). Model ten dzieli logikę prowadzenia działalności biznesowej na 10 zasadniczych elementów uporządkowanych według trzech grup – konfiguracja, oferta i doświadczenie. Warto zatem powiedzieć, iż innowacje są i mogą być wprowadzane w każdym z tych 10 elementów (patrz Diagram poniżej).

Tabela 2. Struktura biznesu

Sieć – połączenia z innymi niezbędnymi do tworzenia wartości	Proces – wyjątkowe sposoby wykonywania pracy	System produktu – uzupełniające usługi i produkty	Kanały – sposób, w jaki łączysz ofertę z odbiorcami	Zaangażowanie klienta – wyjątkowe relacje, które kształtujesz
--	--	---	---	---

Model zysku	Sieć	Struktura	Proces	Działanie produktu	System produktu	Serwis	Kanały	Marki	Zaangażowanie
-------------	------	-----------	--------	--------------------	-----------------	--------	--------	-------	---------------

Konfiguracja				Oferta		Doświadczenie			
Model zysku – sposób, w jaki zarabiasz pieniądze	Struktura – sposób wykorzystania talentów			Działanie produktu – wyjątkowe cechy i funkcjonalności		Serwis – wsparcie, jakie otacza Twój produkt		Marka – przedstawienie produktów i firmy	

Źródło: www.doblin.com

O tyle, o ile tradycyjnie *Design Thinking* dotyczył tworzenia innowacji na poziomie ofertowym, tak coraz bardziej jest stosowany w wymiarach kreowania odpowiedniego doświadczenia klienta poza bezpośrednią interakcją z produktem. Metodę zaczęto również stosować w pracach ciał zarządczych pracując nad innowacjami w konfiguracji biznesu, gdzie trzeba podejmować decyzje dotyczące samego modelu zysku, doboru partnerów i sieci, procesów produkcyjnych, czy sposobu wykorzystania najważniejszych zasobów ludzkich w procesach organizacyjnych.

Tabela 3. 10 elementów biznesu wymagających innowacji

Kategoria innowacji	Element innowacji	Opis
Konfiguracja	Model zysku	Innowacyjne modele zysku pomagają znaleźć nową drogę do konwersji oferty firmy w gotówkę. Najlepsze z nich odzwierciedlają głębokie zrozumienie tego, co dla klientów i użytkowników najważniejsze i tego, gdzie znajdują się nowe źródła przychodów. Innowacyjne modele zysku często stanowią wyzwanie dla przemysłu zmęczonego starymi założeniami dotyczącymi ofert i zdobywania przychodu. Jest to duża część ich siły: w większości branż dominuje model zysku niekwestionowany często przez dziesięciolecia.
	Sieć	W dzisiejszym przyłączonym do sieci świecie żadna firma nie może – lub nie powinna – robić wszystkiego sama. Innowacje sieciowe zapewniają firmom drogę do korzystania z procesów, technologii, kanałów i marek firm – a zatem prawie wszystkich elementów ich biznesów. Innowacje te oznaczają, że firma może bazować na własnych siłach przy jednoczesnym wykorzystaniu możliwości i aktywów innych. Innowacje sieciowe pomagają również kierownictwu w podziale ryzyka podczas opracowywania nowych ofert i przedsięwzięć. Współpraca ta może być krótka lub trwała i może być zawierana tak między bliskimi sojusznikami, jak i nawet zagorzałymi konkurentami.
	Struktura	Innowacje dotyczące struktury koncentrują się na organizowaniu aktywów firmy – twardych, ludzkich, materialnych – w unikalny, tworzący wartość sposób. Mogą one obejmować wszystko: od zarządzania talentami po pomysłowe systemy konfiguracji sprzętu kapitałochłonnego. Koszty stałe przedsiębiorstwa oraz funkcje korporacyjne również mogą poprawić się dzięki innowacjom struktury, w tym działów takich jak HR, R&D oraz IT. Ostatecznym celem jest to, by innowacje przyciągały do organizacji talenty, tworząc niezwykle produktywne środowisko pracy i wspierały poziom wydajności, z którym konkurencja nie może się równać.
Proces	Innowacje procesowe odnoszą się do działań, w wyniku których powstaje pierwotna oferta przedsiębiorstwa. Innowacyjność wymaga tutaj diametralnej zmiany tzw. „business as usual”, która pozwoli firmie wykorzystać unikalne możliwości, działać efektywnie, szybko dostosowywać się do zmieniających się okoliczności oraz uzyskiwać duże marże. Innowacje procesowe często tworzą rdzeń kompetencji przedsiębiorstwa i mogą obejmować opatentowane i własnościowe podejścia, które dają przewagę na lata lub dziesięciolecia. Najlepiej byłoby, gdyby zawierały one „magiczny składnik”, którego konkurenci nie będą w stanie replikować.	

Oferta	Wydajność produktu	Innowacyjna wydajność produktu odnosi się do wartości, cech i jakości oferty firmy. Ten rodzaj innowacji często oznacza zarówno zupełnie nowe produkty, jak również aktualizacje i rozszerzenie linii, które dodają wartość. Zbyt często błędnie podchodzi się do kwestii wydajności jako do wyznacznika jakości wszystkich pozostałych innowacji. Z pewnością wydajność jest ważna, ale należy pamiętać, że stanowi tylko jeden z dziesięciu rodzajów innowacji, często najprostszy do skopiowania przez konkurencję. Warto pomyśleć o dowolnej wojnie produktowej, której było się świadkiem – przyczepność i twardość opon, łatwiejsze do używania i trzymania szczoteczki do zębów czy nawet jakość wózków dziecięcych. Zbyt szybko wszystko to przeobraża się w swoistą gorączkę. Innowacje wydajności produktu, które zapewniają długoterminową konkurencyjność, są raczej wyjątkiem niż regułą.
	System produktu	Innowacje systemu produktu zakorzenione są w sposobie, w jaki poszczególne produkty i usługi łączone są w celu stworzenia solidnych i skalowalnych systemów. Działania te wspierane są przez współdziałanie, modułowość, integrację i inne sposoby tworzenia wartościowego połączenia między odrębnymi i zróżnicowanymi ofertami. Innowacje systemowe wyrobów pomagają budować urzekające i zachwycające klientów ekosystemy oraz bronić się przed konkurencją.

Doświadczenie	Serwis	Innowacje w odniesieniu do serwisu zapewniają i zwiększają użyteczność, wydajność i odczuwalną wartość oferty. Tworzą produkt łatwiejszy w użytkowaniu i cieszeniu się nim. Ujawniają te jego cechy i funkcje, które klienci mogą przeoczyć. Ponadto rozwiązują problemy, które klient napotyka podczas użytkowania produktu. Jeśli są dobrze sporządzone, mogą przekształcić nawet średniej jakości produkty w doświadczenie tak przekonujące, że gwarantuje ono powrót danego klienta.
	Kanały	Innowacje kanałów obejmują wszystkie sposoby nastawione na połączenie oferty firmy z klientami i użytkownikami. Choć e-commerce stał się dominującą w ostatnich latach siłą, tradycyjne kanały, takie jak fizyczne sklepy, nadal są ważne – szczególnie w zakresie tworzenia wciągających doświadczeń. Wykwalifikowani innowatorzy kreują zwykle wiele komplementarnych sposobów, aby przekazać swoje produkty i usługi klientom. Ich celem jest zapewnienie użytkownikom możliwości zakupu tego, czego chcą, kiedy chcą i jak chcą przy minimalnych problemach i kosztach, a przy maksimum zadowolenia.
	Marka	Innowacyjność marki przyczyni się do zapewnienia klientom i użytkownikom oferty, którą rozpoznają i zapamiętują, a także wybierają ją chętniej niż ofertę konkurentów czy substytutu danej firmy. Największe marki mają odrębną tożsamość, która przyciąga kupujących. Taka tożsamość jest zazwyczaj wynikiem starannie przygotowanych strategii, które realizowane są w wielu punktach styku między firmą a klientami, w tym w publikacjach, reklamach, usługach, interakcjach oraz środowiskach pracowników, biznesu i partnerów. Innowacje marki mogą przekształcać towary w cenne produkty, oferty i przedsiębiorstwa, nadając im sens, intencję i wartość.
	Zaangażowanie klienta	Innowacje kreujące zaangażowanie klientów dotyczą zrozumienia głęboko zakorzenionych aspiracji klientów i użytkowników oraz wykorzystania tych informacji do opracowania sensownych połączeń między nimi a firmą. Dobre innowacje tego typu powinny ukazać szerokie ścieżki dla poszukiwania i pomocy w znalezieniu sposobu, jak pewną część ich życia uczynić bardziej godną zapamiętania, wspaniałą, a nawet magiczną.

Źródło: www.doblin.com

W 2015 roku *Harvard Business Review* opublikował artykuł pod tytułem „*Design Thinking dojrzeła*”, gdzie cytuje kluczowych decydentów takich firm, jak IBM, General Electric czy Samsung, którzy zachwalają metodę i deklarują, iż reformują aktualnie firmy tak, by *Design Thinking* stało się częścią kultury organizacyjnej. Oznacza to wprowadzenie pewnych konkretnych postaw czy praktyk do zachowań wszystkich pracowników danej firmy. Autorzy wymieniają, że chodzi o następujące aspekty (Kolko 2015):

>> Skupienie na doświadczeniu użytkowników; szczególnie na doświadczeniu emocjonalnym – dzięki temu większy nacisk jest kładziony na wykreowanie doświadczenia, które ma przełożenie na dobrobyt psychologiczny klientów.

>> Tworzenie modeli analizujących złożone problemy – chodzi o odejście od komunikacji przy użyciu tabeli stworzonych w Excelu, które skupiają się na danych ilościowych, a o tworzenie modeli graficznych (jak np. mapa empatii), które pozwalają odczuć dane wyzwanie.

>> Używanie prototypów, aby eksplorować wiele możliwych rozwiązań – chodzi o tworzenie materialnych reprezentacji pomysłów na innowacje. Takie artefakty mogą być analizowane i komentowane przez interesariuszy danej sprawy w sposób konkretny.

>> Tolerowanie porażki – chodzi o uznanie tego, iż potrzeba więcej niż jednej próby, aby opracować dobry pomysł na innowację. Stąd każdą porażkę należy postrzegać jako etap na drodze do odkrycia właściwego rozwiązania.

>> Wprowadzanie przemyślanych ograniczeń – w dzisiejszej gospodarce produkty powinny być sprowadzone do ograniczonej liczby funkcjonalności, aby być przyswajalnymi przez odbiorców tak na poziomie obsługi, jak i na poziomie informacyjnym – czyli zaistnienia w gąszczu innych ofert. Proces tworzenia innowacji powinien prowadzić zespół do podejmowania świadomych decyzji względem tego, czego dana innowacja nie powinna powodować czy umożliwiać.

Design Thinking jest zatem stosowany coraz częściej jako bardziej generyczne podejście do rozwiązywania problemów w ogóle. Takie podejście, które zwiększa szanse, że udzielone odpowiedzi będą zarówno innowacyjne, jak i uzasadnione rynkowo.

Dodatkowe źródła informacji

Nazwa	Opis	Link
Twórcza odwaga	Książka autorstwa Dawida Kelley opisująca jego doświadczenia ze stosowania metody Design Thinking.	http://www.mtbiznes.pl/b1787-tworcza-odwaga.htm
DesignKit	Strona internetowa poświęcona odmiennie metodyki Design Thinking nazwanej Human Centered Design. W sposób przejrzysty przedstawia metodykę, warunki jej stosowania oraz różne narzędzia przydatne na każdym z etapów.	www.designkit.org
Design Thinking Comes of Age	Artykuł opublikowany przez Harvard Business Review w roku 2015, który opisuje, w jaki sposób duże firmy stosują metodykę Design Thinking do wywołania szerokiej zmiany kultury organizacyjnej	https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age
Design Thinking: A Unified Framework For Innovation	Artykuł opublikowany przez magazyn Forbes opisujący doświadczenia autora z uczestniczenia w trzydniowym kursie Design Thinking.	https://www.forbes.com/sites/reuven-cohen/2014/03/31/design-thinking-a-unified-framework-for-innovation
Ten Types of Innovation	Koncepcja myślenia o innowacji o odniesieniu do dziesięciu kluczowych elementów związanych z prowadzeniem biznesu.	https://www.doblin.com/ten-types

Prowadzenie i finansowanie B+R w firmie

Mariusz Bajor

Finansowanie unijne zaplanowane na lata 2014-2020 ma pobudzić polską gospodarkę i rodzimych przedsiębiorców do kreowania innowacji poprzez dofinansowanie prac badawczo-rozwojowych. Wciąż jednak wielu przedsiębiorców nie jest świadomych ani dostępności pieniędzy na B+R, ani tego, czym w istocie są prace badawczo-rozwojowe. Przyjrzyjmy się zatem, jak na potrzeby unijnego finansowania rozumiane są prace B+R oraz z jakich konkursów mogą korzystać przedsiębiorcy.

B+R dla MŚP

Polska jest jednym z największych beneficjentów unijnego budżetu. W ramach perspektywy 2014-2020 otrzymała do rozdysponowania 82,5 mld euro. Jest to blisko 10 mld euro więcej niż w poprzednim okresie programowania. Dystrybucja pieniędzy oparta została o 22 programy operacyjne: 6 krajowych i 16 regionalnych. Blisko 40% całości budżetu przeznaczone zostanie na wsparcie prowadzenia prac badawczo-rozwojowych przez przedsiębiorstwa oraz konsorcja naukowo-przemysłowe. Wśród przedsiębiorców największą grupę wsparcia stanowić będą mikro, małe i średnie firmy.

Zidentyfikowano, że właśnie ta grupa posiada największe problemy z prowadzeniem działalności innowacyjnej. Mikroprzedsiębiorstwa i start-upy dostarczają najwięcej innowacji, ale równocześnie posiadają największe bariery w dostępie do kapitału i finansowania. Z tego względu uruchomiono wiele instrumentów wsparcia, opracowywania, projektowania i rozwijania produktów i usług oraz innowacyjnych technologii poprzez prowadzenie prac B+R. Wciąż jednak wielu przedsiębiorców nie jest świadomych dostępnej puli pieniędzy oraz ich przeznaczenia. To znacznie utrudnia wydatkowanie funduszy i ogranicza wsparcie dla start-upów.

Innym problemem pozostaje różne rozumienie pojęcia prac badawczo-rozwojowych. Wiele osób utożsamia B+R z dużymi przedsiębiorstwami, które posiadają złożone działy R&D lub z instytutami naukowymi, badawczymi czy

też uczelniami. Z doświadczeń mojej firmy jednoznacznie wynika, że wiele firm prowadzi prace B+R, lecz nie definiuje ich w ten sposób. Przyjęta nomenklatura i klasyfikacja działalności badawczo-rozwojowej wywodzi się ze środowiska naukowego i biurowego, przez co jest nienaturalna dla przedsiębiorców, co z kolei przekłada się na właściwe zrozumienie tego zagadnienia.

Celem niniejszego artykułu jest:

>> zwrócenie uwagi przedsiębiorców, że bardzo często, opracowując lub udoskonalając swoje produkty, usługi czy technologie, prowadzą działalność B+R, na którą mogą pozyskać atrakcyjne dofinansowanie.

>> przedstawienie definicji prac badawczo-rozwojowych i wskazanie, co się za nimi kryje.

>> przedstawienie warunków ubiegania się o dotacje na badania i rozwój oraz przywołanie dostępnych źródeł finansowania działalności B+R prowadzonej przez firmy.

>> zwrócenie uwagi na najważniejsze elementy procesu aplikacyjnego o unijne pieniądze.

Czym jest B+R?

Na wstępie kluczową sprawą jest wyjaśnienie, jak rozumiane są prace B+R. W klasycznym ujęciu do prac badawczo-rozwojowych zaliczają się:

>> badania podstawowe

>> badania przemysłowe

>> prace rozwojowe.

Definicja prac B+R została określona w nadrzędnym dokumencie prawa wspólnotowego regulującego ogólne ramy i wytyczne przyznawania dofinansowania tj. w Rozporządzeniu Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca

2014 r., uznającym niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu.

Badania podstawowe to przede wszystkim domena jednostek naukowych i instytutów badawczych. Są one rozumiane jako oryginalne prace badawcze, eksperymentalne lub teoretyczne, podejmowane głównie w celu zdobywania nowej wiedzy o podstawach zjawisk, bez nastawienia na bezpośrednie zastosowanie komercyjne.

Badania przemysłowe wykorzystuje się z kolei do zdobycia nowej wiedzy oraz umiejętności w celu opracowywania nowych produktów, procesów i usług albo do wprowadzania znaczących ulepszeń do już istniejących. Badania te uwzględniają tworzenie elementów składowych systemów złożonych, budowę prototypów w środowisku laboratoryjnym lub w środowisku symulującym istniejące systemy, służące szczególnie do oceny przydatności danych rodzajów technologii. Badania przemysłowe w przeciwieństwie do badań podstawowych prowadzi się w celu komercyjnego zastosowania ich wyników, nie zaś jedynie dla zidentyfikowania nowej wiedzy. Punktem wyjścia badań przemysłowych jest określona koncepcja zastosowania technologii czy też produktu w rzeczywistości gospodarczej.

Prace rozwojowe (eksperymentalne prace rozwojowe) rozumie się, w myśl przywołanego rozporządzenia, jako nabywanie, łączenie, kształtowanie i wykorzystywanie dostępnej aktualnie wiedzy i umiejętności z dziedziny nauki, technologii i działalności gospodarczej oraz również jakiegokolwiek innej wiedzy i umiejętności celem opracowywania nowych lub ulepszonych produktów, procesów i usług.

Prace rozwojowe koncentrują się w szczególności na opracowywaniu prototypów i projektów pilotażowych oraz na demonstracji, testowaniu i walidacji nowych lub ulepszonych produktów, procesów lub usług w otoczeniu stanowiącym model warunków rzeczywistego funkcjonowania. Głównym celem jest dalsze udoskonalenie techniczne produktów, procesów lub usług, których ostateczny kształt nie został określony. Prace rozwojowe polegają rów-

nież na opracowywaniu prototypów i projektów pilotażowych, które można użyć do celów komercyjnych, w przypadku gdy stanowią one produkt końcowy, gotowy do wykorzystania komercyjnego, a jego produkcja wyłącznie do celów demonstracyjnych i walidacyjnych jest zbyt kosztowna.

Co ważne, prace rozwojowe nie obejmują rutynowych i okresowych zmian wprowadzanych do produktów, linii produkcyjnych, procesów wytwórczych, istniejących usług oraz innych operacji w toku, nawet jeżeli takie zmiany mają charakter ulepszeń.

To, co rozróżnia badania przemysłowe od prac rozwojowych, to powstanie nowej wiedzy. Aby dane prace mogły zostać zakwalifikowane jako przemysłowe, musi dojść do powstania nowej wiedzy w dziedzinie nauki i/lub techniki. Prace rozwojowe bazują na łączeniu i wykorzystywaniu aktualnie dostępnej wiedzy.

Przedstawiony podział prac B+R został wskazany w porządku chronologicznym. W rzeczywistości prace badawcze realizowane są od etapu badań podstawowych przez przemysłowe do prac rozwojowych. Zwieńczeniem prac jest opracowanie nowej technologii, produktu bądź usługi, które zostały przebadane, zweryfikowane i są gotowe do komercyjnego wdrożenia. Prace prowadzone na etapie badań przemysłowych są na wczesnym etapie i mają dowieść słuszności przyjętych założeń i zweryfikować rozwiązanie poprzez badania i testy laboratoryjne w małej skali. Prace rozwojowe natomiast są naturalną kontynuacją badań przemysłowych i weryfikacją rozwiązania w warunkach operacyjnych i rzeczywistych, na znacznie większą skalę. Oczywiście w ramach poszczególnych prac badawczych występują mniejsze etapy składowe. Prace B+R wiążą się z opracowywaniem rozwiązań od fazy koncepcyjnego projektowania do weryfikacji w warunkach rzeczywistych. Prowadząc badania nad technologią czy też produktem, przechodzi się przez wszystkie omawiane etapy. Aby określić, na jakim etapie aktualnie znajduje się rozwiązanie stanowiące przedmiot prac B+R, wprowadzono tzw. poziomy gotowości technologicznej. W przyjętej klasyfikacji występuje IX po-

ziomów: poziom I obejmuje badania podstawowe, poziomy od II do VI badania przemysłowe, natomiast poziomy od VII do IX prace rozwojowe.

Przytoczony powyżej podział jest niezmiernie istotny z punktu widzenia aplikowania o dofinansowanie działalności B+R przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, iż wsparcie ze środków unijnych mogą otrzymać jedynie projekty, które dotyczą badań przemysłowych i prac rozwojowych lub samych prac rozwojowych. Nie można otrzymać dofinansowania wyłącznie na badania przemysłowe. Przedsiębiorca nie otrzyma również dofinansowania na badania podstawowe. Dzieje się tak dlatego, że rezultatem prac badawczych prowadzonych przez firmę musi być wdrożenie wyników badań (technologii, produktu, usługi) do praktyki gospodarczej. Oznacza to, że rozwiązanie finalnie musi charakteryzować się IX poziomem gotowości technologicznej. Firma zobowiązana jest dokonać wdrożenia w okresie do 3 lat od zakończenia badań.

Podczas przygotowywania wniosku o dofinansowanie na firmie spoczywa obowiązek wykazania, na jakim etapie prac znajduje się rozwiązanie. Przedsiębiorca powinien odpowiednio przyporządkować poziom gotowości technologicznej oraz zaplanować, jakie prace będą konieczne, aby przygotować rozwiązania do wdrożenia. Konieczne będzie również wykazanie dotychczas przeprowadzonych prac oraz ich wyników, aby potwierdzić wskazany poziom. Na przykład, firma X opracowuje nową technologię produkcji swojego produktu. Zidentyfikowała koncepcję działania technologii, możliwość jej komercyjnego zastosowania oraz przeprowadziła pierwsze testy i weryfikacje w małej skali w środowisku laboratoryjnym. Konieczne są jednak dalsze badania laboratoryjne, a następnie budowa prototypu dużej skali i weryfikacja działania technologii w warunkach rzeczywistych (operacyjnych). W takim przypadku firma powinna określić, iż rozwiązanie aktualnie znajduje się na poziomie gotowości technologicznej IV, a następnie opisać, jakie prace dotychczas przeprowadziła oraz jakie osiągnęła rezultaty. We wniosku o dofinansowanie natomiast musi zaplanować realizację dalszych prac na etapie badań przemysłowych i prac rozwojowych.

Oczywiście liczba etapów planowanych prac będzie wynikiem indywidualnej analizy projektu. Nie można z góry założyć, że powinny wystąpić dwa lub trzy etapy. Ich liczba wynika ze specyfiki projektu. Szczegółowa analiza zakresu prac powinna zostać przeprowadzona w sposób wnikliwy, aby prawidłowo przyporządkować prace do etapu badań przemysłowych i prac rozwojowych. W bardzo wielu konkursach dotacyjnych oceniana jest poprawność klasyfikacji prac, gdzie ocena ta stanowi kryterium zero-jedynkowe. Popętnienie błędu oznacza dyskwalifikację projektu.

Prace B+R a innowacje

W tym miejscu trzeba zwrócić uwagę, iż warunkiem otrzymania finansowania na prowadzenie prac B+R jest wykazanie, że ich efektem będzie opracowanie innowacji. Na potrzeby definiowania innowacji instytucje przyznające dotacje posługują się definicją innowacji określoną w tzw. Podręczniku Oslo Manual (*Pełna nazwa podręcznika brzmi: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual*).

Zgodnie z treścią dokumentu przez innowację należy rozumieć wprowadzenie do praktyki gospodarczej nowego lub znacząco ulepszonego rozwiązania w odniesieniu do produktu (towaru lub usługi), procesu, marketingu lub organizacji. W praktyce dofinansowanie jest udzielane wyłącznie na innowacje produktowe lub procesowe.

Wykazywanie innowacji organizacyjnych czy marketingowych może występować jedynie komponent uzupełniający, towarzyszący innowacjom związanym z produktem czy procesem. Wykazanie innowacyjności oraz jej skali (lokalna, krajowa, międzynarodowa, światowa) spoczywa oczywiście na przedsiębiorcy.

We wniosku aplikacyjnym należy jasno określić, co i w jakiej skali (przedsiębiorstwa, kraju czy w skali międzynarodowa) stanowić będzie innowacje. Założenia i wytyczne poszczególnych konkursów najczęściej wymagają, aby wynikiem prac B+R była innowacja co najmniej na szczeblu krajowym. Wy-

kazanie innowacyjności powinno nastąpić poprzez określenie nowości rezultatu, czyli rozwiązania, które powstanie w wyniku przeprowadzenia prac B+R przez firmę. Nowość musi wynikać z obiektywnych parametrów jakościowych i ilościowych produktu, usługi, technologii. Przedsiębiorca powinien przedstawić końcowe parametry, jakie zamierza osiągnąć w wyniku przeprowadzenia badań i odnieść je do konkurencji oraz rynku. Wbrew pozorom jest to ważny element, który odgrywa istotną rolę podczas oceny projektu. W przypadku niestwierdzenia innowacyjności (produktowej lub procesowej) w skali krajowej lub międzynarodowej projekt traci szanse na pozytywne zakończenie oceny i przyznania dofinansowania. W naszej praktyce widzieliśmy wiele projektów o zróżnicowanym poziomie innowacyjności. Im bardziej konkretna innowacja i nowość rozwiązania, tym większe szanse na otrzymanie finansowania. Zdecydowanie należy unikać opierania innowacyjności czy nowości rozwiązania wyłącznie na jego kompleksowości, ponieważ wielce prawdopodobne jest że zostanie to ocenione bardzo nisko. Oczywiście jeżeli nasz produkt czy usługa oferuje pewne unikalne połączenie funkcjonalności, należy to podkreślać, jednakże nie w pierwszej kolejności. Kluczowe jest wykazanie twardych i określonych wartościowo cech produktu, które świadczyć będą o jego nowości. Kompleksowość stanowić może doskonałe uzupełnienie innowacyjność, ale nie jej główną cechę.

Inteligentne specjalizacje

Dofinansowanie prac badawczo-rozwojowych w zdecydowanej większości jest możliwe jedynie w określonych branżach czy obszarach gospodarki. Wynika to z faktu, że zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym określono tzw. inteligentne specjalizacje, w zakres których musi wpisywać się nasz projekt, aby mógł uzyskać dofinansowanie na prace B+R. Na poziomie krajowym zakres tematyczny określono bardzo szeroko. Główne obszary obejmują: zdrowe społeczeństwo, biogospodarkę rolno-spożywczą, leśno-drzewną i środowiskową, zrównoważoną energetykę, surowce naturalne i gospodarkę odpadami, innowacyjne technologie oraz procesy przemysłowe. Zostały one szczegółowo przedstawione w dokumencie Krajowe Inteligentne Specjaliza-

cje, gdzie bez trudu znajdziemy dziedzinę lub obszar, który w zdecydowanej większości obejmie nasz projekt. Inaczej sytuacja przedstawia się na szczeblu regionalnym, bowiem każde województwo określiło własne inteligentne specjalizacje (czyli branże, które chce wspierać). Dotacje na B+R przyznane będą jedynie tym projektom, które wpisują się w nie tematycznie. Warto zatem zacząć od sprawdzenia, jakie branże są preferowane w województwie, w którym chcemy składać wniosek o dotację na badania. Małopolska w perspektywie 2014-2020 postawiła na wsparcie 7 obszarów:

- Nauki o życiu (Life Science)
- Energia zrównoważona
- Technologie informacyjne i komunikacyjne, w tym multimedia (ICT)
- Chemia
- Produkcja metali i wyrobów metalowych (z wyłączeniem maszyn i urządzeń)
- Elektrotechnika i przemysł maszynowy
- Przemysły kreatywne oraz przemysły czasu wolnego.

Są to główne kategorie, które są zawsze bardzo szczegółowo rozpisane w dokumentacji konkursowej wraz z podaniem przykładów.

Modele prac B+R

Przedsiębiorstwa mogą realizować prace badawczo-rozwojowe w różnych modelach. Najbardziej klasycznym modelem jest samodzielne prowadzenie prac B+R przez firmę. To firma wówczas w ramach własnych zasobów i kompetencji opracowuje nowe produkty, usługi, technologie, buduje prototypy czy też kolejne wersje produktu. Prowadzi testy i wdrożenia pilotażowe, a nawet demonstracje. Całość koncepcji, merytoryki oraz finansowania znajduje się więc po stronie firmy.

Popularnym modelem jest również współpraca z uczelnią lub instytutem badawczym. Firma wykorzystuje potencjał, doświadczenie i wiedzę jednostki dla opracowania pewnych elementów całego procesu, w którym uczelnia

jest podwykonawcą. Model ten może również przyjąć formę zlecenia jednostce/uczelni opracowania wyrobu bądź rozwiązania w całości. Wówczas firma przyjmuje rolę zamawiającego, nie angażując się w proces badawczy.

Mniej popularnym modelem jest wspólna realizacja prac B+R przez grupę przedsiębiorstw. Kooperacja firm przybiera najczęściej formę podziału prac pod względem posiadanych kompetencji, know-how, technologii. Finalne rozwiązanie jest wykorzystywane przez kilka podmiotów współpracujących ze sobą najczęściej na zasadzie licencji.

Podczas współpracy z innymi podmiotami w toku prowadzenia prac badawczo-rozwojowych należy pamiętać o zapewnieniu sobie prawa do czerpania korzyści z wdrożenia finalnego rezultatu do obrotu gospodarczego. Bardzo ważnym elementem jest posiadanie autorskich praw majątkowych do rozwiązania bądź licencji na jego komercyjne zastosowanie, najlepiej z określeniem pól eksploatacji. W przeciwnym razie będziemy zmuszeni do płacenia tantiem na rzecz twórcy lub współtwórcy rozwiązania.

Z doświadczenia mojej firmy wynika, że wielu przedsiębiorców wciąż ma problem z zapewnieniem sobie praw majątkowych do rezultatu B+R powstałego podczas współpracy czy podwykonawstwa z innymi podmiotami. Jest to kluczowa kwestia do uregulowania podczas rozpoczęcia współpracy z uczelnią czy instytutem badawczym. W praktyce podmioty te oczekują procentowego udziału w autorskich prawach majątkowych. Jest to o tyle niebezpieczne, że będzie utrudniać firmie wdrożenie rozwiązania na rynek ze względu na konieczność ustaleń polityki komercjalizacji z drugą stroną. Ponadto, starając się o dofinansowanie na wdrożenie wyników B+R, należy udowodnić posiadanie pełni praw do rozwiązania. W przeciwnym razie możemy nie otrzymać dofinansowania.

Inną stroną współpracy z uczelnią jest problem tzw. narzutów uczelni. Uczelnia część pieniędzy z kwoty przekazanej przez firmę na opracowanie wyrobu

czy przeprowadzenie badań przeznacza na koszty ogólne swojego funkcjonowania. Oznacza to, że na badania realnie przeznaczana jest jedynie część środków, które zapłacimy uczelni. Trzeba mieć świadomość, że wśród krakowskich uczelni wysokość narzutów kształtuje się na poziomie aż 40-50%. Na przykład, nawiązujemy współpracę z uczelnią na opracowanie nowego wyrobu dla naszej firmy. Uczelnia wycenia pracę na poziomie 100 tys. zł. W rzeczywistości na prace B+R przeznaczy jedynie ok. 50-60 tys., ponieważ pozostałą część kwoty będą stanowiły narzuty. Jest to mechanizm, który skutecznie odstrasza przedsiębiorców od współpracy z jednostkami naukowymi. Wiele mówi się o współpracy nauki z biznesem, jednak przy tak zorganizowanym procesie (prawa majątkowe, narzuty) współpraca ta nie rozwija się tak, jak powinna.

Z tego względu wiele firm wciąż decyduje się na samodzielne prowadzenie prac B+R w ramach własnych zasobów. Bez wątplenia największą korzyścią z dostępnego finansowania osiągnie przedsiębiorca, realizując prace B+R samodzielnie lub z udziałem w części prac podwykonawców. W ramach projektów badawczych może bowiem ponosić koszty:

- wynagrodzeń zespołu badawczego – osób prowadzących prace B+R, własnych bądź zatrudnionych, jak również osób odpowiedzialnych za zarządzanie projektem badawczym,
- aparatury naukowo-badawczej oraz sprzętu i wartości niematerialnych i prawnych, również w drodze odpłatnego korzystania (licencje, subskrypcje)
- budynków i gruntów wykorzystywanych do prowadzenia B+R
- kosztów badań wykonywanych na podstawie umowy, wiedzy i patentów zakupionych lub użytkowanych na podstawie licencji,
- materiałów np. surowców, półproduktów, odczynników,
- sprzętu laboratoryjnego
- elementów służących do budowy i na stałe zainstalowanych w prototypie, instalacji pilotażowej lub demonstracyjnej.

Jak wynika z powyższych punktów, dostępne finansowanie na pace B+R pozwala na przyspieszenie, zwiększenie zakresu oraz intensywności prowadzonych prac oraz realne ograniczenie kosztów działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa.

Przygotowując własny projekt badawczy, firma musi się odpowiednio przygotować. Z naszej praktyki wynika, iż dobre przygotowanie projektu zajmuje ok. miesiąca czasu. Przygotowując projekt badawczy, należy pamiętać, że:

- projekt musi obejmować badania przemysłowe i prace rozwojowe albo tylko prace rozwojowe.
- projekt powinien dotyczyć innowacji produktowej lub procesowej.
- bardzo ważna jest nowość rezultatów projektu i właściwe jej opisanie poprzez podanie; parametrów jakościowych, ilościowych i technicznych oraz odniesienie się do konkurencji;
- trzeba wpisywać się w Krajową Inteligentną Specjalizację lub Regionalną Inteligentną Specjalizację.
- wskazane prace B+R muszą być odpowiednio zaplanowane, adekwatne i niezbędne do osiągnięcia celu projektu. Należy zidentyfikować ryzyka, jakie są związane z realizacją badań i przewidzieć działania alternatywne na wypadek ich wystąpienia. Nie należy się obawiać mówienia o ryzykach, jednakże zawsze trzeba mieć przemyślany sposób ich minimalizacji i mitygacji.
- przedstawiony zespół badawczy (kadra) oraz zasoby techniczne firmy muszą zapewnić prawidłową realizację zaplanowanych w projekcie prac B+R. Koniecznie należy zaangażować osoby, które posiadają doświadczenie w poradeniu prac B+R.
- prawo własności intelektualnej nie może stanowić bariery dla wdrożenia rezultatów projektu na rynek.
- integralną częścią projektu badawczego jest wykazanie zapotrzebowania rynkowego na jego rezultaty. W projekcie należy udowodnić, że rynek potrzebuje naszego rozwiązania, że będzie sprzedawalne, a samo wdrożenie okaże się opłacalne.

- środki unijne powinny być wydawane na terenie Polski, dlatego nasz projekt musi zakładać, że będzie realizowany na terenie RP, a wyniki, jakie osiągniemy, zostaną wdrożone na terenie RP.

Dostępne źródła finansowania

Środki przeznaczone na prace B+R realizowane przez przedsiębiorstwa w perspektywie 2014-2020 na poziomie krajowym dostępne są w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjny Rozwój w kwocie równej prawie 3,5 mld euro. Na poziomie regionalnym w Małopolsce w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego kwota ta wynosi 160 mln euro.

Środki finansowe przekazywane są w formie dotacji. Finansowanie przeznaczone jest dla przedsiębiorstw opracowujących własne produkty, usługi czy technologie, na budowanie prototypów, testy i walidację, pilotażowe wdrożenia czy demonstracje. W najbliższym okresie przewidziano następujące konkursy, w ramach których przedsiębiorcy mogą ubiegać się o dotacje na prowadzeni prac badawczo-rozwojowych:

1.1.1 POIR „Badania przemysłowe i prace rozwojowe realizowane przez przedsiębiorstwa” – tzw. Szybka Ścieżka. Min. wartość projektu - 2 mln PLN. Nabór wniosków: 1 marca – 30 czerwca z alokacją 1 mld PLN oraz wrzesień – grudzień z alokacją 1 mld PLN. Instytucja: Narodowe Centrum Badań i Rozwoju.

1.1.1 POIR „Badania przemysłowe i prace rozwojowe realizowane przez przedsiębiorstwa” – tzw. Mała Szybka Ścieżka. Min. wartość projektu – 300 000 PLN Max. – 1 500 000 PLN. Realizacja projektu może trwać najdalej do końca III kwartału 2018 r. W tym konkursie wymagane jest zapewnienie innowacyjności i nowości co najmniej na poziomie przedsiębiorstwa. Nabór wniosków: 1 czerwca – 31 sierpnia z alokacją 150 mln PLN. Instytucja: Narodowe Centrum Badań i Rozwoju.

1.2 POIR Sektorowe programy B+R to konkursy na projekty badawczo-rozwojowe przedsiębiorstw, ale realizowane w określonych z góry branżach np. INNOCHEM sektor chemiczny; INNONEUROPHARM sektor farmaceutyczny; Innowacyjny Recykling sektor recyklingu surowców mineralnych i drewna; WoodINN sektor leśno-drzewny i meblarski; PBSE sektor elektroenergetyczny; INNOSBZ sektor systemów bezzałogowych; INNOSTAL sektor stalowy; IUSER sektor elektroniki, teleinformatyki i technik informacyjnych; GAMEINN sektor produkcji gier wideo; INNOMOTO branża automotive. Instytucja: Narodowe Centrum Badań i Rozwoju.

1.2.1 RPO Małopolska „Projekty badawczo-rozwojowe przedsiębiorstw”. Min. wartość projektu – 100 000 PLN Max. – 25 000 000 PLN. Nabór wniosków: 31 marca – 31 sierpnia z alokacją 173 mln PLN. Konkurs dedykowany wyłącznie dla przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa małopolskiego. Instytucja: Małopolskie Centrum Przedsiębiorczości.

1.2.3 RPO Małopolska „Bony na innowacje”. W ramach 1.2.3 RPO WM można realizować następujące typy projektów: Mały bon na innowacje – do 50 000 PLN, Duży bon na innowacje – do 100 000 PLN. Finansowanie polega na zleceniu w całości prac B+R jednostce naukowej lub uczelni. Konkurs dedykowany wyłącznie dla przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa małopolskiego. Nabór wniosków: 30 czerwca – 31 października z alokacją 16 mln PLN. Instytucja: Małopolskie Centrum Przedsiębiorczości.

2.3.2 POIR „Bony na innowacje dla MŚP”. Dofinansowanie przeznaczone na realizację projektów obejmujących zakup od wykonawcy usługi polegającej na opracowaniu nowego lub znacząco ulepszanego wyrobu, usługi, technologii lub nowego projektu wzorniczego. Finansowanie polega na zleceniu w całości prac B+R jednostce naukowej lub uczelni. Min. wartość projektu 60 000 PLN Max. 400 000 zł. Nabór wniosków: 8 czerwca 2017 – 8 lutego 2018. Instytucja: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Dodatkowe źródła informacji

Wskazane poniżej serwisy zawierają szczegółowe informacje o dofinansowaniu dla przedsiębiorstw na finansowanie działalności B+R oraz na ich wdrożenie. W serwisach znajdują się również wytyczne i dokumentacje konkursowe, wzory wniosków oraz procedura ich składania i oceny.

Serwis Regionalnego Programu Operacyjnego WM – www.rpo.malopolska.pl

Małopolskiego Centrum Przedsiębiorczości – www.mcp.malopolska.pl

Serwis Narodowego Centrum Badań i Rozwoju – www.ncbir.gov.pl

Serwis Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości – www.parp.gov.pl

Serwis Funduszy Europejskich – www.funduszeuropejskie.gov.pl/

Serwis Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój – www.poir.gov.pl

Go Global?

Internacjonalizacja Mikro, Małych i Średnich Przedsiębiorstw²

Katarzyna Michalik

Czy warto walczyć o internacjonalizację działań naszej firmy oraz dofinansowania ze środków Unii Europejskiej przeznaczone na ten cel? Jak polskie Mikro Małe i średnie Przedsiębiorstwa (MMSP) radzą sobie na tle europejskich konkurentów, jeśli chodzi o poziom internacjonalizacji? Czego możemy się spodziewać na naszej eksportowej drodze, jakich problemów nie unikniemy? Na te i inne pytania postaram się odpowiedzieć w tym artykule, bazując na kilkuletnich doświadczeniach eksportowych firmy Velis, oraz na źródłach zewnętrznych, statystykach czy raportach branżowych.

W poniższej publikacji będą opisane różne aspekty dotyczące prowadzenia działalności eksportowej – obecna struktura eksportu w Polsce, modele eksportowe MMSP, wyzwania i szanse stojące przed firmami decydującymi się na rozpoczęcie działalności handlowej za granicami swojego państwa, strategie sprzedaży eksportowej oraz aspekty dotyczące poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw.

Informacje wstępne

Poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa określany jest za pomocą różnych wskaźników, jak np. udział przychodów ze sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem. Według badań KPMG polscy eksporterzy najczęściej decydują się na eksport bezpośredni (88%), współpracę z partnerami zagranicznymi (55%) lub na zakładanie oddziałów na rynkach zagranicznych (23%). W przedsięwzięciach *joint venture* bierze udział zaledwie 4% respondentów.

Prowadzenie aktywnej działalności eksportowej może nieść dla firmy liczne korzyści, takie jak m.in. wzrost rentowności i dywersyfikacji rynków, otwarcie

² Przy pracy nad tym tekstem korzystałam z następujących źródeł:

(1) Kmieciak R., Michna A., Orientacja międzynarodowa mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – bariery, ograniczenia i perspektywy, Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, 2016

(2) Soroka - Potrzebna H., Działalność Eksportowa w opinii przedsiębiorstw sektora MŚP, Uniwersytet Szczeciński

(3) UPS, Eksporterzy z sektora MŚP w Europie – badanie z 2016 roku

(4) AGH, Działalność finansowa i inwestycyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście międzynarodowym, dostępny w Internecie pod adresem: <http://www.agh.edu.pl/blog-naukowy/info/article/dzialalnosc-finansowa-i-inwestycyjna-polskich-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-kontekście/>

się na zagraniczne *know-how*, wzrost konkurencyjności, pozyskanie nowych klientów i partnerów, możliwość sprzedaży za granicą po wyższej cenie niż w kraju, wzrost wolumenu sprzedaży, przedłużenie cyklu życia produktów, a także poprawę wizerunku firmy.

Tabela 4. Przyczyny prowadzenia działalności eksportowej

	% udział odpowiedzi przedsiębiorstw		
	Mikro	Małe	Średnie
Konieczność znalezienia nowych rynków zbytu	43%	53%	36%
Ujednoczenie się preferencji pomiędzy państwami	8%	7%	21%
Większa konkurencja na rynku rodzimym	14%	16%	29%
Mniejsze ograniczenia w handlu zagranicznym	14%	13%	14%
Lepsze stawki za granicą	2%	4%	0%

Jednocześnie badania wskazują, że tylko niewielki procent polskich MMSP decyduje się na prowadzenie działalności eksportowej – mówimy tu o zaledwie 2,6% mikroprzedsiębiorstw. Wskaźnik rośnie w przypadku małych (28,6%) oraz średnich przedsiębiorstw (45%). Wśród najważniejszych zagranicznych partnerów handlowych polskich firm królują Niemcy (30,4%), następnie plasują się Czechy (6,7%), Wielka Brytania (5,8%) oraz Rosja (5,7%). Poza Unię Europejską eksportuje jedynie co setny mikro (0,9%) i co siódmy mały przedsiębiorca (13,8%).

Tylko ok 5% MMSP deklaruje swoje otwarcie na potencjalną działalność eksportową oraz plany takiej działalności w ciągu kolejnych 12 miesięcy. Z kolei obecni eksporterzy pozytywnie patrzą w przyszłość – jedna czwarta z nich spodziewa się wzrostu sprzedaży w kolejnych 12 miesiącach, spadku obawia się jedynie co czternasty eksporter.

Poziom umiędzynarodowienia wciąż plasuje polskie firmy daleko poza średnią unijną i sugeruje niewystarczające wykorzystanie drzemącego w nich potencjału eksportowego, szczególnie w kontekście postępującej globalizacji. Skąd tak niski poziom umiędzynarodowienia rodzimych MMSP?

Internacjonalizacja MMSP – od wyzwań do szans

MMSP stanowią blisko 98% wszystkich firm na polskim rynku. Ich specyfika może być jednocześnie siłą i słabością w kontekście prowadzenia działalności eksportowej. Z jednej więc strony MMSP charakteryzują się większą elastycznością rynkową oraz zdolnością do szybkiego odpowiadania na rynkowe zmiany. Z drugiej jednak strony, specyfika MMSP stanowi niejednokrotnie barierę utrudniającą umiędzynarodowienie. MMSP mają w naturalny sposób ograniczone zasoby ludzkie i finansowe (brak kapitału własnego lub trudności w dostępie do źródeł finansowania z zewnątrz). Działalność eksportowa (zależnie od branży i rodzaju towaru eksportowego) wiąże się także ze zróżnicowaną polityką handlową krajów–importerów (cła, kontyngenty, limity, konieczność posiadania specyficznych certyfikatów lub technicznego dostosowywania produktów) a wreszcie z wahaniami kursów walut, co bezpośrednio wpływa na działania wielu potencjalnych polskich eksporterów. Barierami mogą być także koszty prowadzenia działalności eksportowej - na ogół wyższe niż krajowej oraz braki w wiedzy dotyczącej rynków zagranicznych (technologicznej, rynkowej, instytucjonalnej czy biznesowej).

Jest wiele źródeł, z których można czerpać wiedzę na temat umiędzynarodawiania działalności swojej firmy, instytucji, które pomagają w procesie internacjonalizacji oraz przeznaczają na nie znaczne środki finansowe. Opiszę je poniżej, by pokazać sposoby na ułatwienie przekucia barier w szansę międzynarodowego rozwoju naszej firmy.

Gdzie i jak eksportować?

Kluczową decyzją handlową jest wybranie docelowych rynków eksportowych. Decyzja taka powinna być oczywiście poprzedzona wstępną analizą danego rynku, jego potencjału, lokalnej konkurencji, klientów docelowych – ich przyzwyczajzeń oraz oczekiwań, możliwej do zastosowania na danym rynku określonej polityki cenowej. Błędem natomiast byłoby założenie z góry, że wstępnie podjęta decyzja będzie ostateczna. Z doświadczenia naszej firmy (Velis) wynika, że jedynym skutecznym sposobem weryfikacji potencjału da-

nego rynku jest jego testowanie w praktyce – teoretyczne założenia zostaną szybko zweryfikowane przez praktykę działania na danym rynku. Należy być przygotowanym, że niektóre decyzje eksportowe okażą się nietrafne i praca zainwestowana w próby rozwoju biznesowego na części rynków zagranicznych przyniesie jedynie kapitał w postaci zdobytego doświadczenia raczej, niż nowych kontraktów handlowych.

Podczas analizy potencjalnych rynków eksportowych warto również podjąć próbę oszacowania perspektywy czasowej koniecznej do wejścia na dany rynek (kilka miesięcy *versus* rok, lub kilka lat). Możliwe są oczywiście jednorazowe wdrożenia rozwiązań na nawet najbardziej odległych rynkach (w przypadku naszej firmy mieliśmy takie doświadczenia w przypadku Kanady, Rosji czy Botswany). Jeśli jednak planujemy długofalową i aktywną działalność na danym rynku zagranicznym oraz budowanie na nim swojej pozycji eksportowej, bez wątplenia konieczne będą regularne podróże zagraniczne, uczestnictwo w lokalnym życiu branżowym (o czym później), żmudne budowanie sieci lokalnych kontaktów, być może także poszukiwania lokalnego partnera biznesowego. Wszystkie powyższe elementy wymagają co najmniej kilkumiesięcznego zaangażowania pracy co najmniej jednego pracownika naszej firmy. W przypadku rynków pozaeuropejskich należy raczej założyć dłuższą, niż kilkumiesięczną perspektywę czasową oraz prawdopodobną konieczność znalezienia lokalnego partnera biznesowego, który pomoże nam w wejściu na dany rynek.

Zalety i wady poszczególnych rynków

Poszczególne rynki (nawet w ramach jednolitego rynku Unii Europejskiej) w znaczny sposób różnią się między sobą, jeśli chodzi o ich otwartość na rozwiązania z zagranicy. Przykładowo, potencjalni klienci końcowi z wielu krajów (np. Wielka Brytania czy kraje Beneluxu) są otwarci na usługi internetowe z zewnątrz, jednak często oczekują obecności lokalnego partnera handlowego, pośrednika, serwisu czy *supportu*. Brak powyższych skutkuje rosnącymi obawami dotyczącymi jakości obsługi po podpisaniu kontraktu,

szybkości napraw ewentualnych usterek etc. Sytuacja jest bez wątpienia łatwiejsza w ramach Unii Europejskiej, gdzie zarówno klienci jak i dostawcy towarów i usług operują w ramach analogicznych systemów prawnych, działają wedle zasad jednolitego rynku, jak również w tych samych lub bardzo podobnych strefach czasowych. Im dalej od Europy, tym eksport wiąże się z większymi wyzwaniami, zarówno formalnymi jak i logistycznymi.

Co do specyfiki poszczególnych rynków, z doświadczeń firmy Velis wynika jednoznacznie, że ich zalety i wady są ściśle związane ze specyfiką poszczególnych produktów i usług. Jako producent platform w chmurze do zarządzania nieruchomościami komercyjnymi o różnym stopniu skomplikowania i czasu potrzebnego na wdrożenie (wahającego się od kilku dni do kilku tygodni) nauczyliśmy się, by na rynki zagraniczne oferować produkty proste, niewymagające spotkań *face-to-face*, by przedstawić ideę danego produktu; łatwe do wdrożenia. Oczywiście osobisty kontakt z klientem jest niejednokrotnie kluczowy przed podjęciem przez niego ostatecznej decyzji zakupowej, jednakże oferowanie produktów skomplikowanych i rozbudowanych, bez jednoczesnej stałej obecności na danym rynku, znacznie utrudnia pozyskanie i klientów końcowych i potencjalnych partnerów biznesowych.

Konkurencyjność na rynkach zagranicznych

Konkurencyjność a pochodzenie

Co decyduje o konkurencyjności naszej firmy na rynkach zagranicznych? Czy ma znaczenie wyłącznie rodzaj, jakość i cena oferowanych przez nas towarów i usług, czy też zaletą (lub wadą) może się okazać kraj ich pochodzenia? Z naszego doświadczenia wynika, że w ramach kontaktów z firmami z Unii Europejskiej nasze pochodzenie nie stanowi przewagi konkurencyjnej. Zdarza się natomiast, że fakt pochodzenia firmy z krajów CEE (*Central & Eastern Europe*) skutkuje dodatkowymi oczekiwaniami ze strony potencjalnego klienta (np. posiadaniem lokalnego partnera handlowego), szczególnie, jeśli pochodzi on z jednego z krajów tzw. Starej Unii (Wielka Brytania, Niemcy,

Benelux). Na rynkach pozaeuropejskich (np. Zjednoczone Emiraty Arabskie czy Japonia) fakt, że pochodzimy z Unii Europejskiej, stanowi widoczną przewagę konkurencyjną w porównaniu z firmami np. azjatyckimi. Nie zmienia to jednak faktu, że specyfika danego rynku (np. konieczność posiadania lokalnego partnera w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, czy w Japonii) ma kluczowe znaczenie dla rozwoju współpracy handlowej.

Wiedza z zewnątrz

W procesie umiędzynaradawiania ważna jest wiedza biznesowa i rynkowa (o konkurencji na danym rynku, doborze usługi do danego rynku). Poza wiedzą pośrednią (informacje wyszukane w Internecie, lub dostępne dzięki badaniom rynkowym, analizom i raportom instytucji czy przygotowanym przez partnerów), skutecznym sposobem pozyskania wiedzy jest doświadczenie bezpośrednie. Międzynarodowe sieci społeczne (osobiste i zawodowe kontakty, portale dla profesjonalistów typu *LinkedIn*, branżowe organizacje, zrzeszenia przedsiębiorców, izby gospodarcze) mogą ogromnie pomóc w procesie internacjonalizacji i budowania swojej pozycji na rynkach zagranicznych.

W związku z tym, że jako jedną z głównych barier w rozwoju eksportowym MMSP wskazują brak odpowiedniej wiedzy o umiędzynarodowieniu, warto skorzystać z zewnętrznych źródeł wiedzy, zazwyczaj dostępnych bezpłatnie. Na końcu tego artykułu zamieszczam listę dodatkowych źródeł wartych przeglądnięcia.

Konkurencyjność a innowacyjność

Czy musimy oferować produkty innowacyjne, by skutecznie wejść na nowe rynki zagraniczne? Innowacyjność jest bez wątpienia mocną przewagą konkurencyjną, jednakże nieczęsto wykorzystywaną przez MMSP. Wiele z firm wciąż bazuje na przewadze cenowej przy wejściu na rynki zagraniczne. Warto jednak pamiętać, że w związku z rosnącymi kosztami wytwarzania dóbr i usług w Polsce oraz rosnącą konkurencją zagraniczną (np. azjatycką), bazowanie tylko na przewadze cenowej nie będzie wystarczające – konieczny jest stały wzrost naszej innowacyjności oraz nakładów na B + R.

Strategie, koszty i modele umiędzynarodowienia

Z badań i analiz wynika, że firmy prowadzące działalność międzynarodową uzyskują lepsze wyniki finansowe niż te, które dopiero planują, czy też wcale nie planują ekspansji zagranicznej w najbliższych trzech latach. Można nawet dostrzec trend „fenomenu firm wcześniej umiędzynarodowionych”, czyli dużego odsetka firm prowadzących eksport (35-50%) od samego początku swojej działalności. Sporadycznie tę tendencję przypisać można posiadaniu unikalnego, innowacyjnego produktu, w większości przypadków chodziło, jednak raczej o istotę modelu biznesowego, zakładającego jak najwcześniejsze umiędzynarodowienie swoich działań. Doświadczenia firmy Velis sugeruje jednak zgoła inne wnioski. Działania eksportowe były podejmowane w ciągu pierwszych czterech lat funkcjonowania firmy i okazały się w większości inwestycjami nie do końca trafionymi. Niewielkie zasoby osobowe oraz niewystarczające kapitałowe – brak odpowiedniej wiedzy, środków i osób dedykowanych ściśle rozwojowi działalności eksportowej sprawiły, że inicjatywy były w niewystarczającym stopniu przemyślane i przygotowane. Także wczesne stadium rozwoju produktów przeznaczonych na eksport, skutkujące brakiem ciekawych dla potencjalnych klientów zagranicznych referencji oraz brakiem odpowiednich *case studies*, również okazały się barierą skutecznego wejścia na nowe rynki eksportowe.

Przed podjęciem działań eksportowych warto więc dokonać pogłębionej analizy poszczególnych rynków zagranicznych, którymi jesteśmy zainteresowani, dopasować do nich odpowiednie modele biznesowe (sprzedaż bezpośrednia lub pośrednia) oraz ulokować dobrze zaplanowane zasoby finansowe przeznaczone wyłącznie na rozwój eksportu. W kontekście doboru pierwszych rynków eksportowych dobrym pomysłem może okazać się skupienie na rynkach bliskich geograficznie, których weryfikacja wymagała będzie mniejszych nakładów czasu i finansów, niż w przypadku rynków odległych i wymagających (jak np. Bliskiego i Dalekiego Wschodu, USA, czy kraje Ameryki Południowej).

Koszty działalności międzynarodowej firmy

Działalność eksportowa, jak już wiemy, wiąże się z konkretnymi kosztami, niewystępującymi lub występującymi w mniejszej skali na rynku rodzimym. Regularnym kosztem, który należy założyć przy tworzeniu swojego budżetu eksportowego, jest koszt zagranicznych podróży służbowych, ewentualnie udział w targach, konferencjach czy spotkaniach branżowych. Koszt podróży służbowych pozostaje aktualny niezależnie od wielkości firmy, rozwoju technologii ułatwiających pracę zdalną (telekonferencje etc.) czy też rodzaju wybranej na danym rynku działalności (sprzedaż bezpośrednia lub pośrednia). Można go jednak minimalizować, by nie stanowił dla naszej firmy bariery w procesie internacjonalizacji.

Rekomendujemy, by przy analizie nowych potencjalnych rynków eksportowych analizować koszty regularnych (raz na 3-6 tygodni) podróży zagranicznych – siatka połączeń (np. oferowanych przez tanie linie lotnicze, ceny oraz dostępność połączeń), koszt pobytu i noclegu na miejscu, lokalny transport (dobrze rozwinięty transport miejski *versus* konieczność przemieszczania się wynajętym autem lub taksówkami), koszt połączeń telefonicznych – są to elementy, które przy dużej skali regularnych wyjazdów mogą zaważyć na ostatecznej decyzji o rozwoju na danym rynku zagranicznym.

Modele wejścia na rynki zagraniczne

W zależności od produktu i wybranego rynku, możemy zdecydować się na model bezpośredni lub pośredni.

Model bezpośredni:

Wiąże się z samodzielnymi staraniami wejścia na dany rynek. Wymaga pogłębionej analizy rynku i dostosowania swoich działań do lokalnych wymagań i oczekiwań (np. uczestnictwo w spotkaniach networkingowych i lokalnych stowarzyszeniach branżowych w Wielkiej Brytanii, czy kolacje i nieformalne spotkania z klientami w ZEA). Kluczowy jest częsty, osobisty kontakt z potencjalnymi klientami, a w związku z tym regularne delegacje (raz na 3-6

tygodni), by nie tylko walczyć o nowe spotkania, ale także pogłębiać relacje z wcześniej spotkanymi firmami. W poszukiwaniu nowych kontaktów na nieznanym lub słabo znanym rynku zagranicznym bardzo przydatny okazuje się *LinkedIn* – zdecydowanie rekomendujemy aktywną działalność na portalu.

Szansę w modelu bezpośrednim to budowanie głębszych relacji z klientami, osobisty kontakt, kontrola nad sposobem przekazania i zaprezentowania oferty naszej firmy. Zagrożenia natomiast to bez wątpienia mniejsza elastyczność i gotowość do spotkań niż na rynku rodzimym, konieczność kumulowania spotkań i umawiania ich z odpowiednim wyprzedzeniem, by przygotować się logistycznie do delegacji zagranicznej. Zazwyczaj brak obecności na danym rynku, a jedynie bytność na nim podczas delegacji, skutkuje nieuchronną utratą części tematów (odległość, trudność w umawianiu spotkań, szczególnie „z dnia na dzień”).

Model pośredni

Model pośredni polega na współpracy z partnerem handlowym, pośrednikiem, *cross-sellerem*, który oferuje nasze produkty lub usługi w naszym imieniu, pobierając za to odpowiednią prowizję. Model ten sprawdza się szczególnie dobrze w przypadku rynków odległych, charakteryzujących się pewnym zamknięciem czy konserwatywnym podejściem do firm „z zewnątrz” – dobrym przykładem jest tu Japonia czy ZEA, gdzie posiadanie lokalnego partnera wydaje się niezbędne do rozpoczęcia działalności handlowej.

Partnerów możemy znaleźć na różne sposoby – jak zwykle przydatny okazuje się *LinkedIn*, jak również spotkania branżowe, konferencje, targi, niekomercyjne bazy przedsiębiorców (np. *European Enterprise Network*), komercyjne bazy firm z podobnej branży. Przy wyborze musimy zastanowić się, jaki model współpracy wybierzemy – *cross-selling*, *re-selling*, stałe wynagrodzenie dla dystrybutora, czy może *success-fee*.

Kolejnym pytaniem, na które powinniśmy sobie odpowiedzieć jest to, czy chcemy współpracować z dużymi firmami, mogącymi oferować nasz produkt

lub usługę jako jeden z wielu elementów swojego portfolio, czy też decydujemy się na współpracę z *freelancerem* czy małą firmą, wymagającą jednak zazwyczaj od nas większych nakładów finansowych, niż tylko premię od sprzedaży. W obu przypadkach kluczowa jest regularna współpraca z dystrybutorem, gruntowne szkolenia produktowe, wyznaczanie celów sprzedażowych i ich weryfikacja na bieżąco. W związku z tym, że proces rozwoju biznesu na nowym rynku eksportowym jest każdorazowo żmudny i wymagający długofalowego zaangażowania, niezwykle ważne jest, by nasz dystrybutor dostrzegał jasne perspektywy uzyskania zysków z zainwestowanej przez siebie pracy i możliwości efektywnej sprzedaży naszych produktów na swoim rynku.

Komunikacja i promocja

Różne rynki eksportowe wymagają dopasowanych do ich specyfiki strategii komunikacji i promocji naszych produktów i usług. Uniwersalnym wymogiem okazują się często materiały marketingowe dostępne, poza wersją anglojęzyczną, także w lokalnych językach. W przypadku niektórych krajów (np. USA, ZEA, Japonia) bardzo przydatne, lub nawet niezbędne, jest posiadanie lokalnego partnera albo oddziału firmy (lub wirtualnego biura).

W kontekście codziennej komunikacji z nowymi potencjalnymi klientami przydaje się lokalny numer telefonu (nasza firma stosuje tę praktykę np. w Wielkiej Brytanii czy ZEA oraz ogólne dostosowanie kanałów komunikacji do potrzeb danych rynków (np. powszechnie używany w ZEA *WhatsUp*, gdzie rozmowy telefoniczne są bardzo kosztowne, a *Skype* – rządowo zablokowany). Choć może wydawać się to oczywiste, zawsze należy pamiętać o różnicach w strefach czasowych, jak również mieć na uwadze specyfikę pracy na danym rynku (np. praca od niedzieli do piątku włącznie w ZEA).

Także sposoby promocji naszej firmy i oferowanych przez nią produktów będą różnić się w zależności od kraju, w którym zamierzamy podjąć nasze działania handlowe. Mamy do wyboru całą paletę działań promocyjnych, np.

tradycyjne uczestnictwo w targach, konferencjach, spotkaniach branżowych. W przypadku niektórych krajów ważny jest czynny udział w grupach i spotkaniach networkingowych, *pitching sessions*, prelekcjach (np. w Wielkiej Brytanii), członkostwo w lokalnych izbach gospodarczych, sponsoring konferencji oraz branżowych eventów (także barter). Nie zapominajmy także o miękkiej promocji, obecności i wartościowych publikacjach w prasie branżowej czy *social media* (*LinkedIn, Twitter, Reddit, Medium*) czy też prowadzeniu firmowego bloga, niekoniecznie reklamującego nasze rozwiązania, ale raczej proponującego czytelnikom (klientom, partnerom, konkurencji) ciekawą lekturę tekstów branżowych i wzmacniającego naszą pozycję ekspercką.

Jeśli chodzi o promocję naszej firmy na rynkach zagranicznych, odpowiedzmy sobie na pytanie, jak zamierzamy się pozycjonować - jako *start-up* poszukujący inwestora, czy jako dojrzała firma; dostawca towarów, czy partner (technologiczny/usługowy, etc.). Decyzja ta okaże się bez wątpienia pomocna przy budowaniu długofalowej strategii komunikacji i promocji.

Dotacje unijne

W obecnej perspektywie finansowej zaplanowano liczne programy wspierające umiędzynarodowienie przedsiębiorstw. Informacji na ich temat warto szukać na portalach branżowych, takich jak np.:

<http://paszportdoeksportu.pl/>

<http://taxand.pl/uslugi/uslugi/doradztwo-europejskie-east>

<http://www.ncbir.pl/>

<http://www.paiz.gov.pl/pl>

<http://www.acuarius.pl/pl/>

<http://www.parp.gov.pl/pl/>

Pozyskanie dotacji z Unii Europejskiej niesie ze sobą wiele korzyści, takich jak np. możliwość otwarcia na nowe, niejednokrotnie trudno dostępne rynki perspektywiczne (w przypadku *Go2Brand* – programu dofinansowania internacjonalizacji przedsiębiorstw, nadzorowanego przez Polską Agencję

Rozwoju Przedsiębiorczości - m.in. Japonia, Stany Zjednoczone, Australia, Iran, ZEA), duży poziom dofinansowania (do 85%) oraz jego szeroki zakres (możliwe dofinansowanie tłumaczeń na języki obce, materiałów promocyjnych i marketingowych, organizacji pokazów, degustacji, misji przyjazdowych i wyjazdowych i wiele innych).

Rzecz jasna, należy pamiętać także o ryzykach, do których należą m.in. konieczność posiadania wkładu własnego oraz zwrotu kosztów kwalifikowanych dopiero po kilku miesiącach od ich poniesienia, istnienie niebezpieczeństwa niedoszacowania lub przeszacowania, albo też nieuwzględnienia we wniosku niektórych kosztów (wszelkie zmiany są później bardzo trudne do wprowadzenia), konieczność dokładnego spełnienia założonych zakładanych planów, pod groźbą cofnięcia dotacji nawet 5 lat po zakończeniu danego programu operacyjnego. Jednak pomimo istniejącego ryzyka, polecamy korzystanie z unijnych programów dofinansowujących działania eksportowe, stanowią one bowiem ogromną szansę i pomoc w skutecznej internacjonalizacji naszych działań i mogą pomóc w spełnieniu eksportowych planów.

Dodatkowe źródła informacji

- Portal Promocji Eksportu: <http://www.eksporter.gov.pl>. - Informacje ekonomiczne, prawne, dane adresowe placówek dyplomatycznych oraz instytucji wspierających eksport. Oferta eksportowa polskich firm, dostęp do zapytań ofertowych z zagranicy;
- Portal Informacyjny: <http://trade.gov.pl>. - Informacje o warunkach prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce i za granicą;
- Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji (WPHI) (zasady zakładania firm, prawne regulacje dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, regulacje eksportowo-importowe, imprezy organizowanych przez WPHI jak targi, wystawy, seminaria, konferencje). Pomoc w umawianiu spotkań za granicą, weryfikacja potencjalnych partnerów;
- Polski Portal Enterprise Europe Network: <http://www.een.org.pl>. - Informacje na temat finansowania działalności międzynarodowej, baza firm

- poszukujących partnerów zagranicznych (podzielona na branże);
- Sieć Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE) – wsparcie w planowaniu i realizacji działań eksportowych;
 - Baza danych EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu/pl/index.htm>. Przegląd prawodawstwa UE;
 - Izby branżowe – usługi informacyjne i szkoleniowe dotyczące form działalności międzynarodowej;
 - Bilateralne izby gospodarcze (<http://bpcc.org.pl/pl>, <http://www.p-ncc.org>, <http://ppcc.pl>, <http://ahk.pl/pl/>, <http://www.opolsku.cz/pl/> i wiele innych) – doradztwo prawne, konferencje, seminaria, misje gospodarcze;
 - Zagraniczne izby handlowe i organizacje wspierające współpracę gospodarczą (Japan External Trade Organization (<https://www.jetro.go.jp/en/>), London Chamber of Commerce (http://www.londonchamber.co.uk/lcc_public/home.asp);
 - Inkubatory, akceleratorzy 9500 Startups, Alchemist, Amplify LA, Angelpad, MuckerLab, StartX, Techstars, Y Combinator, Telefónica Basecamp, Cube Global Berlin.

