

Model biznesowy. Networking, innowacje i globalizacja

1 Modele biznesowe oparte na sieci

Przez kilka dziesięcioleci sukcesy, a ostatecznie także zrównoważony rozwój przedsiębiorstw, były problematyczne w świetle rozwoju społecznego i przemysłowego. Wśród innych kwestii wzrost znaczenia aktywów niematerialnych i zrównoważonego rozwoju wywiera presję na rentowność przedsiębiorstw, a także działania decydentów politycznych i podmiotów zawodowych. Liczne przykłady tego, jak nowe wartości biznesowe nabierają rozmachu w stosunku do wartości propozycji organizacji, naciskając na organizacje, by podporządkowały się zyskom z powodów etycznych, iw tym sensie, jak rynek może znieść większą siłę niż decydenci polityczni. Musimy zacząć księgować tworzenie wartości; nie tworzenie wartości. W związku z tym pojawiają się nowe modele biznesowych, np. oparte na luźno powiązanych sieciach i wieloskładnikowych platformach tworzenia wartości, potencjalnie stanowią duże zagrożenie dla stabilności i struktury organizacji i wyceny, jakie znamy. Być może można nawet argumentować, że np. Księgowość i jurysdykcja, jakie znamy, staną się przestarzałe w świecie organizacji sieciowych i modeli biznesowych opartych na społeczno-społecznościowych, tworząc nowe koncepcje odpowiedzialności i tworząc nowe zestawy napięć interesariuszy. Pomimo takich zmian w biznesie, tj. Społeczności, wiedza, współpraca, sieci, innowacje, zawody takie jak księgowość, finanse i prawo nie dotrzymują kroku. Nie wspominając o tworzeniu polityki. Tak więc z punktu widzenia zarządzania możemy zapytać: "W jaki sposób tworzymy informacje istotne dla decyzji?" Oraz "W jaki sposób rejestrujemy tworzenie wartości i wartość realizacji transakcji?" Ponadto możemy zapytać: "W jaki sposób potwierdzamy informacje? w strukturach, które nie istnieją per se"? Wreszcie, należy dokonać oceny implikacji dla organów tworzących politykę i księgowych. Przedsięwzięcia gospodarki sieciowej różnią się od tych z ostatnich dziesięcioleci. Dlatego musimy wyjść poza myślenie oparte na połączeniu firm oparte na wspólnym przedsięwzięciu, a nawet poza siecią rachunkowości. Tutaj zajmujemy się wirtualnymi firmami tworzonymi przez wzajemnie korzystnych partnerów biznesowych. Tutaj pojęcia wartości wirtualnej i kapitału łączności stają się podstawą rozumienia tworzenia wartości. W tekście tym opisujemy różne poglądy na modele biznesowe, jak je zrozumieć, analizować i opisywać. Możemy skupić się na modelach biznesowych jako modelu biznesowym firmy lub jej poszczególnych elementach, ale ogranicza się to do koncentracji firmy, np. jak widać na płótnie modelu biznesowego Osterwalder zawiera partnerów uzupełniających kluczowe działania i zasoby w firmie, umożliwienie modelowania biznesowego partnerom - ale partnerzy mogą być nieodłączną częścią modelu biznesowego - W tym rozdziale przedstawiamy przykłady różnych typów modeli biznesowych opartych na sieci.

1.1 Co definiuje model biznesowy oparty na sieci?

Model biznesowy oparty na sieci jest modelem obejmującym dwóch lub więcej interesariuszy, tworzących wspólną ofertę wartości opartą na kluczowych działaniach i zasobach zainteresowanych stron. Można to zrobić jako otwarte modele biznesowe lub modele biznesowe Business Network (BNBM), w których lokalni lub nawet globalni partnerzy sieci uzyskują znaczącą przewagę konkurencyjną i wzrost poprzez tworzenie modeli biznesowych

opartych na sieci. Firmy będą musiały w przyszłości zrozumieć, że wkroczyły w nową erę - opartą na nowych zasadach, światopoglądach - nowych biznesowych modelach biznesowych sieci - gdzie reguły gry modelu biznesowego uległy znacznej zmianie w porównaniu do tego, co znamy do dziś. Wiemy już, że zbiorowa wiedza; w niektórych przypadkach nazywanych "kapitałem intelektualnym" lub zasobami wiedzy umieszczonymi w szerokich poziomych sieciach uczestników można zmobilizować w celu uzyskania znacznie większej wartości niż pojedyncza firma może zrobić sama. Kryzysy finansowe pokazały, że firmy ograniczają swoje koszty do minimum, redukując kluczowe zasoby i działania w swoim modelu biznesowym, a niektóre z nich ograniczają propozycję wartości dla klienta prawie nieodłącznie, że gdy firma musi obniżyć koszty, np. Skandynawskie Linie Lotnicze, będą miały wpływ na usługi świadczone klientom. Dowody sugerują, że nowe modele biznesowe w przyszłości będą oparte na otwartości, peeringu, współużytkowaniu i pozycjonowaniu globalnym, pozwolą na obniżenie kosztów poprzez partnerstwo, zamiast myśleć o modelu biznesowym jako modelu jednopoziomowym. Szybkość, z jaką zmiany i stale rosnące zapotrzebowanie na nowe modele biznesowe i procesy są wyzwaniem dla przedsiębiorstw, wielu dobrze zdaje sobie sprawę, że nie mogą już polegać na własnych wewnętrznych zdolnościach i kompetencjach, aby przetrwać. Nie mogą też polegać na ścisłych, sztywnych i nieelastycznych relacjach z tylko kilkoma partnerami biznesowymi - aby dotrzymać kroku rosnącym pragnieniom klientów dotyczącym szybkości, innowacji i kontroli. Firmy muszą w przyszłości zaangażować i zbudować obszar rozwoju z wieloma osobami - partnerami, konkurentami, interesariuszami, a także - co najważniejsze - klientami. "Mass Collaboration" jest niezbędnym elementem strategii innowacyjnej każdej firmy. Zdolność firmy do łączenia się i odłączania od tych sieci, modeli biznesowych i procesów oraz zdolność do innowacji w zakresie możliwości sieciowych stanowią jeden - konieczny.

1.2 Bariery i wyzwania

Rozwój nowej interdyscyplinarnej sieci zawiera jednak szereg nowych barier i wyzwań zarówno dla przedsiębiorstw, jak i badaczy. Choć będzie to centralne centrum innowacji i rozwoju globalnych modeli biznesowych, bardzo niewiele firm "wykorzystuje" do wdrażania innowacji modeli biznesowych w sieci. Nie trzeba dodawać, że firmy są "upośledzone" poprzez tworzenie kultury korporacyjnej i kultury uczenia się, które charakteryzują się modelem myślenia biznesowego, "Planowanie i gospodarka typu" push and pull ". Wymaga to całkowicie nowej wiedzy, badań i nowych firm, aby poradzić sobie z gospodarką "masowej współpracy" i "modelem wielobranżowego". Nie wystarczy jednak, aby pomysły i koncepcje nowych modeli biznesowych "scalały się" razem, ale konieczne jest także szybkie ich komercjalizacja, globalnie - a tym samym na różne rynki. Musi to być po stronie badań oparte na ustrukturyzowanej strategii badań innowacyjnych opracowanej w ścisłej współpracy z naukowcami ze wszystkich zainteresowanych społeczności innowacji, firmami i kompetencjami w zakresie wiedzy (GTS, Knowledge Consultants itp.), Jak również z profesjonalnymi operatorami rozwoju i usług, którzy zainteresować się rozwojem tego obszaru.

Podsumowanie

- Dlaczego modele biznesowe oparte na sieci nabrały tak wielkiego rozmachu w ostatnich latach

- Zdefiniuj model biznesowy oparty na sieci
- Podaj własny przykład modelu biznesowego opartego na sieci

2 Mapy tworzenia wartości

Problem - jak również perspektywa - z modelami biznesowymi polega na tym, że dotyczą one bycia innym; firma potrzebuje wyjątkowego punktu sprzedaży. Zatem zestaw wskaźników dotyczących strategii, kapitału intelektualnego itd., które będą miały znaczenie dla analizy lub ujawnienia, będzie różnił się w zależności od przedsiębiorstwa. Informacja musi być przekazana - w strategicznym kontekście firmy, ponieważ pokazuje to jej znaczenie dla procesu tworzenia wartości w firmie. Wprowadzanie takich informacji do znormalizowanego reżimu księgowego nie ma sensu. Zwracamy uwagę, że jeśli firmie trudno jest skonceptualizować model biznesowy, będzie to prawdopodobnie trudniejsze dla podmiotów zewnętrznych. Obecnie istnieje bardzo mało literatury na temat różnych aspektów analizy modeli biznesowych. Kiedy postrzegamy relacje i powiązania, najczęściej odzwierciedlają one pewne konkretne transakcje, tj. Przepływ produktów, usług lub pieniędzy. Podczas postrzegania i analizowania transakcji wartości zachodzących wewnątrz organizacji lub między organizacją a jej partnerami, istnieje wyraźna tendencja do zaniedbywania lub zapominania często równoległych transakcji niematerialnych i wzajemnych powiązań, które również są zaangażowane. Tak więc, aby stworzyć bardziej znaczącą analizę i zrozumienie modelu biznesowego, musimy zebrać nowy zestaw narzędzi, w tym, jako podstawowe składniki, niematerialne transakcje i relacje. Chociaż nasze dotychczasowe prace koncentrowały się głównie na modelach biznesowych opartych na sieci, wnioski wydają się łatwo uogólniać na inne ustawienia. Uznaliśmy za przydatne zintegrowanie ogólnych transakcji niematerialnych i niematerialnych z perspektywy mapowania sieci wartości Verna Allee (2011) z pojęciami map kognitywnych, a wreszcie umieszczenie tych aspektów w strategicznych pojęciach Wytycznych dotyczących kapitału intelektualnego (Mouritsen et al. 2003a) i Model analityczny (Mouritsen i wsp. 2003b). W jedność te pomysły materializują się na mapie tworzenia wartości!

2.1 Jaki jest proces tworzenia wartości?

Tworzenie wartości jest obecnie głównym celem każdej firmy. Tworzenie wartości oznacza generowanie bogactwa ekonomicznego, tj. Uzyskanie poprawy wydajności pod względem zwiększonej sprzedaży lub obniżenia kosztów. Proces tworzenia wartości zależy od kombinacji czynników wartościowych uznawanych za ważne przez firmę. Sterownik wartości może przyjąć dwie formy. Może to być zasoby materialne (np. Maszyny) lub zasoby niematerialne (np. Znaki towarowe, kompetencje pracowników) dostępne dla firmy. Może to być również kluczowy czynnik sukcesu uznawany przez klientów za istotny, a firma może wpływać na jakość produktu (np. Jakość produktu, zadowolenie klienta, innowacyjność produktu). To właśnie ta kombinacja zasobów i krytycznych czynników sukcesu co prowadzi do generowania wartości. Jednak firmy nie tworzą wartości w ten sam sposób. Różne firmy tworzą wartość na różne sposoby. W rzeczywistości proces ten jest ściśle określony, ponieważ jest nierozzerwalnie związany z cechami firmy w którym to się odbywa. To ściśle zależy od czynników warunkowych, które wpływają na kontekst biznesowy: wizji, misji, priorytetów strategicznych, relacji między menedżerami i pracownikami, a także wszystkich czynników, które czynią

sposób, w jaki firma działa niepowtarzalnie i niepowtarzalnie. Przykładem może być wiedza menedżerów na temat dynamiki konkurencji w danym sektorze do tworzenia wartości tylko wtedy, gdy firma planuje konkurować w tym sektorze. Od lat 80. XX w. Zwiększona konkurencja i pojawienie się technologii informacyjnych i komunikacyjnych przekształciły proces tworzenia wartości firm w coś, co stało się coraz bardziej dynamiczne i złożone. W rzeczywistości tworzenie wartości nie zależy tylko od indywidualnych czynników, ale od relacji między nimi. Dlatego też sterowniki wartości nie są sztywno rozdzielone i każda z nich nie rozwija się na swój własny sposób, niezależnie od innych, zgodnie z własną logiką. Niemożliwe jest określenie a priori cech i funkcji zasobów w firmie, ponieważ zależą one od pierwotnej kombinacji, która jest ustawiona w konkretnym kontekście firmy. Ponadto relacje między sterownikami wartości nie są stabilne; nie zawsze wyświetlają te same funkcje i mogą nawet przestać istnieć lub zmieniać intensywność, kierunek i naturę. Działania menedżerów, które mają wpływ na określone aktywa biznesowe, mogą jednak mieć również wpływ na inne zasoby. Z tego powodu relacje między kierowcami wartości są często kruchymi, niejednoznacznymi i potencjalnymi. Relacje między zasobami firmy mogą być nieliniowe: dzieje się tak w przypadku, gdy kluczowi pracownicy decydują się na przykład na przejście na konkurencję. Ta zmiana może zdestabilizować cały system biznesowy z negatywnym wpływem na proces tworzenia wartości. Z tych powodów coraz ważniejsze staje się, aby firmy mogły zarządzać procesem tworzenia wartości. Jest to możliwe dzięki wizualizacji czynników wartościowych zaangażowanych w proces tworzenia wartości, a przede wszystkim poprzez reprezentację sieci powiązań, która łączy zasoby i krytyczne czynniki sukcesu oraz prowadzi do tworzenia wartości. Świadomość związków przyczynowych, ich siły i charakteru pozwala firmie skutecznie i skutecznie zarządzać wartościowymi sterownikami. W ten sposób firmy mogą podejmować właściwe decyzje, aby wpływać na sytuację w pożądanym kierunku i zwiększać tworzenie wartości.

2.2 Dlaczego proces tworzenia wartości może być trudny do odkrycia?

Zarządzanie procesem tworzenia wartości może być bardzo trudnym zadaniem. Znajomość zaangażowanych czynników wartości, sposobu, w jaki się ze sobą łączą, charakteru i intensywności relacji rzadko są sformalizowane i dzielone w firmie. Ta wiedza w rzeczywistości należy do menedżerów pracujących w firmie. Na co dzień zarządzają wartościami i linkami przyczynowymi, aby zwiększyć wartość stworzoną dla firmy. Świadomość wkładu, jaki każdy kierowca wartości zapewnia w proces tworzenia wartości, napędza ich działania i decyzje. Na przykład menedżer może znaleźć silną i pozytywną relację między wartościowym "kompetencjami pracowników" a wartościowym "jakością produktu". To przekonanie poprowadzi menedżera do podejmowania decyzji w celu:

1. Podnoszenie poziomu umiejętności pracowników poprzez szkolenie, na przykład
2. Zachęcaj pracowników do przedstawiania jak największej liczby sugestii

Jeśli percepcja menedżera jest prawidłowa, te dwa rodzaje działań powinny mieć pozytywny wpływ na jakość produktu, a w konsekwencji na tworzenie wartości. Jednak wiedza na temat czynników kierujących wartościami i ich relacji jest milcząca, a zatem trudna do uzyskania i do wizualizacji. Sami menedżerowie uważają, że tego rodzaju wiedza jest trudna do zdobycia i do

zarządzania. Nawet jeśli analiza odbywa się za pomocą pisemnych raportów, nie zawsze zawierają one jasny opis założeń poczynionych w dynamicznych relacjach między sterownikami wartości stanowiącymi podstawę tworzenie wartości. Jest tak dlatego, że potrzeba szybkiego rozwiązywania codziennych problemów pozostawia niewiele miejsca na konceptualizację i działania refleksyjne. Z tej perspektywy menedżerowie są uważani za pracowników informatycznych, ponieważ wydają ich dużo czas absorbujący i przetwarzający informacje o problemach i możliwościach. Jednym z podstawowych wyzwań, przed którymi stoją menedżerowie, jest to, że ich środowisko jest niezwykle złożone, z punktu widzenia informacji. Aby zrozumieć działania menedżerów, konieczne jest zbudowanie i przeanalizowanie treści (czynniki wartościowych) i struktury (relacji między wartościowymi) modeli mentalnych, poprzez które filtrują informacje, kształtują wiedzę i podejmują decyzje. Dlatego konieczne jest użycie narzędzia, które może ułatwić tę operację, poprzez wyraźną orientację menedżerów na temat sposobu, w jaki firma generuje wartość.

2.3 Czym jest mapa tworzenia wartości?

Mapa tworzenia wartości jest narzędziem, które umożliwia wizualizację i wyjaśnienie modeli mentalnych menedżerów, odtwarzając konkretne sposoby, w jakie firma tworzy wartość. Mapa tworzenia wartości składa się z dwóch elementów: węzłów i strzałek. Węzły mapy to sterowniki wartości, które kierownictwo uważa za ważne dla tworzenia wartości. Strzałki zamiast tego identyfikują zależności między sterownikami wartości. Grubość strzałki wskazuje siłę związku. Relacje między sterownikami wartości mogą mieć różny charakter:

1. Pozytywny, gdy jeden kierowca wartości pozytywnie wpływa na inny. W tym przypadku strzałka jest dopasowana znakiem plus
2. Negatywny, gdy jeden sterownik wartości negatywnie wpływa na inny. W tym przypadku strzałka jest dopasowana znakiem minus
3. Wątpliwe, kiedy wpływ jednego kierowcy wartościującego na inny jest niepewny.

Mapa tworzenia wartości pozwala nam zrozumieć, w jaki sposób menedżerowie postrzegają kolejność zdarzeń, nadają znaczenie relacjom między zdarzeniami i oceniają alternatywne kierunki działania. Podobnie jak w przypadku korzystania z map geograficznych, z mapami tworzenia wartości, możemy przyjąć, że pewna "ścieżka", składająca się z decyzji i działań, doprowadzi do określonego "celu", czyli stworzenia wartości. . Narzędzie to pozwala zidentyfikować najważniejsze sterowniki wartości i wizualizować sieć relacji między nimi, reprezentującą szczególny sposób generowania wartości w danym kontekście firmy.

2.4 Proces budowy: metoda dwuetapowa

Proces budowania mapy tworzenia wartości ma na celu wywołanie w niektórych sytuacjach modeli mentalnych uruchamianych przez menedżerów. Jak wspomniano wcześniej, modele te mają w dużej mierze charakter milczący, ponieważ są one głęboko osadzone w osobach i rzadko są jasno wyrażane. Konwersja ta jest bardzo trudnym zadaniem, ponieważ sterowniki wartości i relacje między nimi są trudne do wyjaśnienia i przekazania, więc sami menedżerowie uważają interpretację reguł decyzyjnych, które sprawiają, że ich działania są bardzo krytyczne. Proces budowania mapy tworzenia wartości składa się z dwóch etapów: po

pierwsze, wywoływania czynników wartościowych uznawanych przez menedżerów za ważne, a po drugie, identyfikowania zależności między sterownikami wartości. Przed analizą każdego kroku istotne jest wyjaśnienie, jakiego rodzaju menedżerów i w jaki sposób wielu menedżerów powinno być zaangażowanych w proces budowania mapy tworzenia wartości.

2.4.1 Jakiego rodzaju menedżerów? Ilu menedżerów?

Aspekt krytyczny, już na etapie projektowania mapy, odnosi się do określenia, jakiego rodzaju menedżerów i ilu menedżerów należy zaangażować w tworzenie mapy tworzenia wartości. Oczywiście, wybory te są powiązane z rozmiarem i cechami firmy, która ma zostać poddana analizie, więc poniższe kwestie należy traktować jako ogólne. Jednogłośnie opinie w tej dziedzinie dowodzą, że identyfikacja czynników wpływających na wartość i relacje między nimi zależy od najwyższych kierowników, ponieważ to oni zamierzają korzystać z mapy i mają umiejętności potrzebne do wsparcia jej budowy. Jednak czysto strategiczna wizja nie wydaje się wystarczająca, gdy celem jest zidentyfikowanie powiązań między poszczególnymi działaniami i efektami. Wiedza operacyjna posiadana przez kierownictwo średniego szczebla pomaga lepiej zidentyfikować charakter i intensywność relacji oraz rozważyć potencjalny wpływ czynników, które kierownicy wyższego szczebla mogą nie być w stanie ocenić. Dlatego przed przystąpieniem do tworzenia mapy szczególnie ważne jest określenie poziomów zarządzania, które będą zaangażowane, zgodnie z ich umiejętnościami i wiedzą. Jeśli chodzi o liczbę zaangażowanych menedżerów, wcześniejsze badania dotyczące mapowania wartości pokazują, że zaangażowanie od trzech do pięciu osób jest wystarczające, aby uzyskać odpowiednią wiedzę o procesie tworzenia wartości i uniknąć zbyt skomplikowanego procesu budowania mapy.

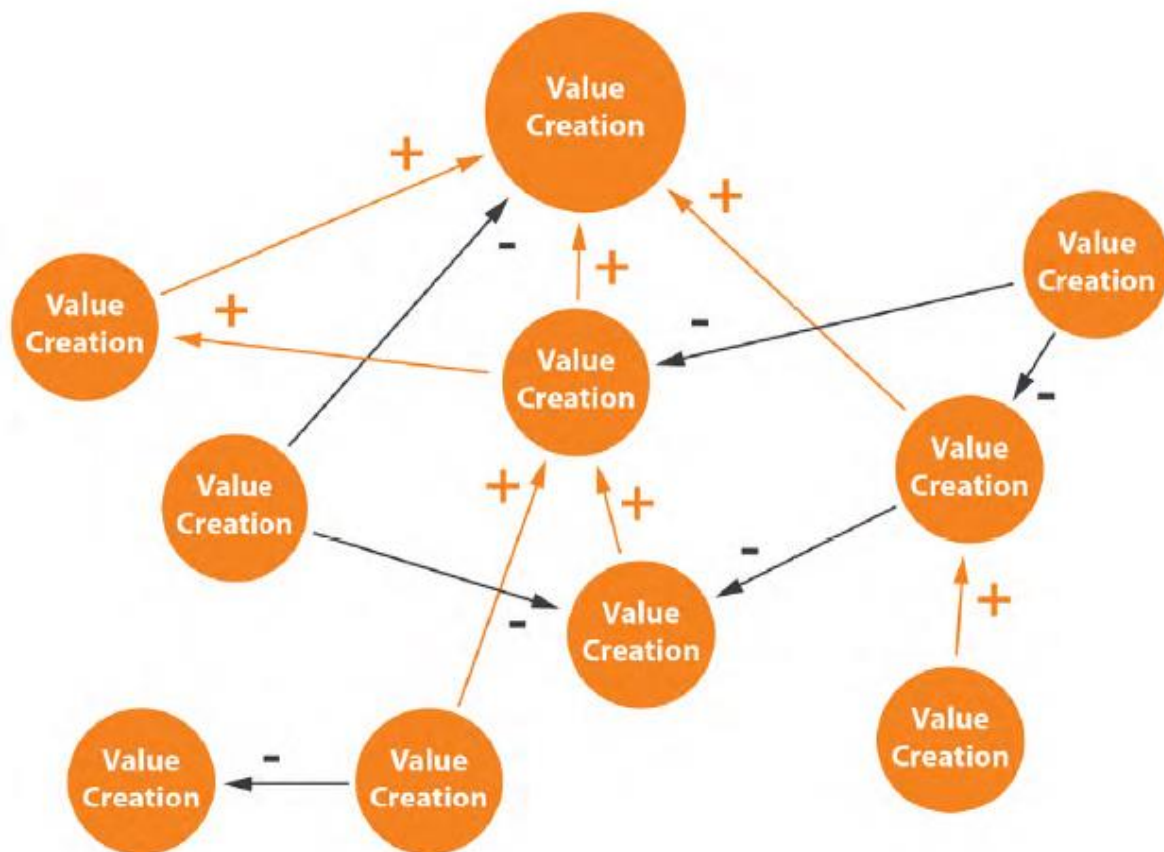
2.4.2 Pierwszy krok: Identyfikacja sterowników wartości

Celem pierwszego kroku jest identyfikacja czynników, które kierownicy uważają za istotne w celu tworzenia wartości. Narzędzia, które wydają się najbardziej odpowiednie do tego celu, to semistrukturalne i nieustrukturyzowane wywiady. Kwestionariusz i ustrukturyzowana rozmowa kwalifikacyjna nie są jednak zbyt elastyczne ani przystosowane do konkretnych sytuacji, przez co są nieodpowiednie do wyjaśnienia treści modelu mentalnego stworzonego przez menedżera w danej sytuacji. Zarówno półstrukturalne. Wywiad, podobnie jak niestrukturalny, ma wysoki stopień elastyczności. Pozwalają uzyskać głęboki dostęp do kategorii pojęciowych używanych przez menedżera, identyfikując jego / jej interpretacje rzeczywistości i motywacje, które kierują jego / jej decyzjami. Wywiady te powinny być prowadzone na poziomie indywidualnym, ponieważ wiedza ukryta jest osobista i nie zawsze jest dostępna w zespole menedżerów, mimo że mogą ściśle współpracować przez długi czas. Kierownicy wywiady pozwalają im zastanowić się nad działaniami, które zwykle wprowadzają. W ten sposób badacz może odkryć aspekty zachowań, które były milcząco do tego momentu. Pierwsze pytanie, które należy zadać, powinno być ogólne, takie jak: "Jakie są czynniki, które prowadzą do sukcesu firmy?". Celem jest stopniowe odkrywanie coraz głębszych warstw wiedzy menedżerów. Aby zidentyfikować przyczyny, które mają wpływ na wartości, ważne jest, aby poprosić menedżerów o opowiadanie anegdot i podawanie przykładów, pozytywnych i innych negatywnych, dotyczących czynników, które spowodowały sukces lub porażkę w firmie. Prośba o anegdoty i przykłady jest szczególnie silna, ponieważ zmusza

menedżerów do wyjaśniania, co naprawdę się dzieje, pobudza ich do dostarczania szczegółów i wyzwala z kolei inne myśli i historie. Poprzez historię i język menedżerowie nadają znaczenie zdarzeniom, które pojawiają się i ich działaniom, i mogą organizować swoje doświadczenia. W ten sposób można odkryć, w jaki sposób sterowniki wartości wchodzą "w czyn" w analizowanej firmie. Po zakończeniu wywiadów, badacz analizuje transkrypcje w celu przygotowania listy zawierającej wartości, które uważane są za krytyczne przez ankietowanych menedżerów.

2.4.3 Drugi krok: Identyfikacja zależności między sterownikami wartości

Drugi krok ma na celu zidentyfikowanie związków przyczynowych między sterownikami wartości na liście. W szczególności istnieją dwie metody, które można wykorzystać do tego celu. W pierwszej metodzie badacz interpretuje i identyfikuje relacje między sterownikami wartości na liście. W szczególności jest on odpowiedzialny za określenie siły i kierunku związków przyczynowych poprzez swoje zrozumienie firmy kontekst (wynikający z przeszłych i obecnych doświadczeń) oraz interpretacja percepcji menedżerów. Druga metoda wymaga jednak wcześniejszych wywiadów z menedżerami, aby zidentyfikować relacje między sterownikami wartości na liście. Można tego dokonać poprzez utworzenie grupy fokusowej. Ta druga opcja jest preferowana z kilku powodów. Poprzez interakcję i dyskusję członkowie grupy fokusowej mogą zastanowić się nad swoimi zachowaniami i nad innymi, podważając znaczenie czynników kierujących wartościami i relacji, które są aktywowane w określonych sytuacjach. Na tym etapie menedżerowie są również proszeni o wyrażenie opinii na temat intensywności i znaku relacji, podczas gdy badacz musi zapewnić im jak największe wsparcie, ale powinien unikać kierowania ich do wcześniej ustalonych wyników. Znaczenie sterowników wartości pochodzi z języka. W szczególności znaczenia są rozwijane i udoskonalane podczas interakcji i dyskusji w grupach fokusowych: znaczenie kierowców wartości staje się jasne dla menedżera z reakcji, które ich stosowanie wywołuje u innych menedżerów. W związku z tym, sterowniki wartości i relacje między nimi zawarte w mapie tworzenia wartości powstają w wyniku interakcji i dyskusji. Kierownicy są zachęceni przez badacza do modyfikowania i wzbogacania mapy, dodając, usuwając lub przesuwając wartościowe sterowniki i relacje. Proces ten pozwala im z jednej strony na analizę procesu ewolucji mapy, a drugiej na zrozumienie perspektyw innych. Powyższy proces prowadzi do mapy, która jest "własnością" członków grupy fokusowej. Pozwala im to na głębsze dzielenie się znaczeniami przypisanymi wcześniej zidentyfikowanym sterownikom wartości na liście. Ponadto na tym etapie kreatywność menedżerów jest silnie stymulowana, więc nowe argumenty na rzecz wartości, które nie zostały pierwotnie zidentyfikowane na liście, mogą pojawić się w dyskusji grupowej. Jednym z głównych wyzwań w procesie budowania map tworzenia wartości jest badanie procesy społeczne, które umożliwiają grupie zdobywanie i kształtowanie informacji oraz podejmowanie wspólnych decyzji. Bez względu na metodę wybraną do identyfikacji zależności między wartościami, celem procesu budowanego jest stworzenie mapy podobnej do przedstawionego poniżej.

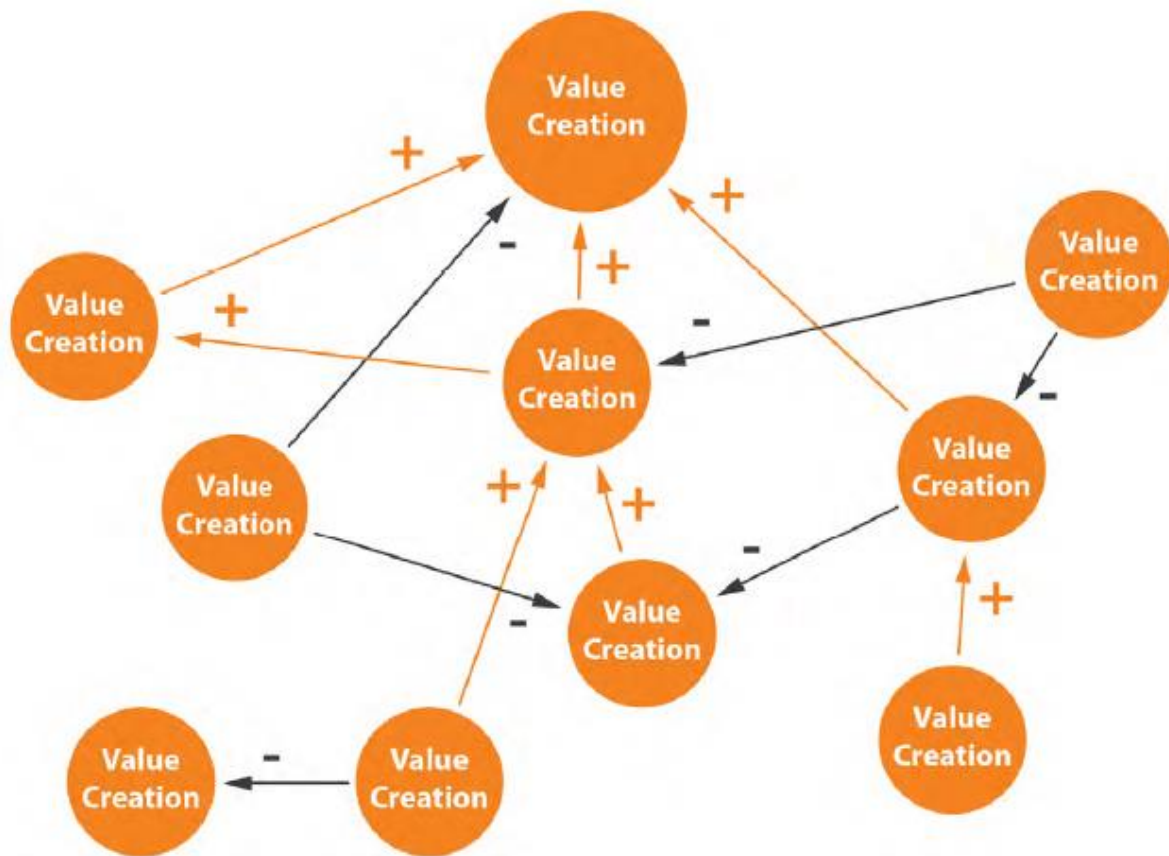


2.5 Dopracowanie mapy tworzenia wartości

Jak wynika z poprzedniego akapitu, mapa tworzenia wartości utworzona na końcu procesu budowlanego nie może być uznana za ostateczną. Wewnętrzna niestabilność sterowników wartości, ale przede wszystkim zidentyfikowane relacje, określa potrzebę aktualizacji i udoskonalenia wcześniej opracowanej mapy. Potrzeba ta odczuwana jest w wyniku zmiany warunków wewnątrz lub na zewnątrz firmy. Może to wpłynąć na relacje zidentyfikowane wcześniej lub utworzyć nowe linki. Świadomość tych zmian zmienia w rzeczywistości percepcje i założenia menedżerów, które doprowadziły do powstania "początkowej" mapy tworzenia wartości. Ponadto konieczność aktualizacji mapy może wynikać z faktycznego wdrożenia procesów biznesowych. Może to ujawnić rzeczywiste efekty działań menedżerskich na czynniki wartościujące i proces tworzenia wartości. Naturalne jest zatem, że mogą istnieć różnice między "początkową" mapą opracowaną na podstawie założeń wyrażanych przez kierowników oraz mapami "w toku", stopniowo aktualizowanymi w celu należytego uwzględnienia zmian wewnętrznych i zewnętrznych warunków. Nawet jeśli "początkowa" mapa znacznie różni się od "zaktualizowanych" map, narzędzie nie traci swojej skuteczności. Mapa tworzenia wartości jest z natury dynamiczna. Różnice powinny służyć jako zachęta dla menedżerów do zastanowienia się nad tym, co faktycznie miało miejsce, aby zrozumieć powody, dla których "wstępne" relacje nie miały miejsca, a zatem, aby zrozumieć, jak je ponownie skonfigurować. Tak więc niestabilność zawartości mapy tworzenia wartości jest "techniczną" cechą, która zwiększa rolę tego narzędzia we wspomaganie procesu uczenia się przez kierownictwo.

2.6 Mapy i wskaźniki tworzenia wartości

Budowanie mapy tworzenia wartości można uznać za podstawę do ustawienia systemu pomiarowego. W szczególności mapę można uznać za szkielet, na którym można zbudować odpowiedni zestaw wskaźników (I). Wskaźniki te należy połączyć z węzłami mapy.



Wykorzystanie mapy tworzenia wartości jako podstawy do zbudowania określonego zestawu wskaźników może poprawić selektywność systemu pomiarowego. Skupienie się na krytycznych aspektach procesu tworzenia wartości pozwala uniknąć ryzyka zmarnowania uwagi kierownictwa poprzez zapewnienie nadmiernej liczby wskaźników. Ponadto system pomiarowy zbudowany na podstawie mapy tworzenia wartości umożliwia odpowiednią równowagę między opóźnionymi wskaźnikami, głównie wskaźnikami finansowymi i wskaźnikami wyprzedzającymi, zazwyczaj ilościowymi - fizycznymi i jakościowymi. Dzieje się tak, ponieważ opracowanie mapy tworzenia wartości umożliwia identyfikację czynników tworzących wartość i śledzenie przyczyn, które na nią wpływają. Zwięzłość, dokładność i niezawodność wskaźników opóźniających jest przydatna w przypadku węzłów położonych poniżej mapy tworzenia wartości, czyli tych związanych z wartościami bezpośrednio związanymi z tworzeniem wartości. Wskaźniki te nie są tak trudne do zaprojektowania i zbudowania, ale są zorientowane na przeszłość, więc nie mają możliwości odzwierciedlenia bieżących działań. Włączenie wiodących wskaźników, zbudowanych na określonym węźle i określonej relacji, jest w stanie zapewnić szybkie sygnały oraz monitorować i regulować głębokie przyczyny tworzenia wartości. W ten sposób wskaźniki te mogą przewidywać końcowe wyniki i napędzać wyniki działań opóźniających. Ponadto zgodność między mapą tworzenia wartości i wskaźnikami zapewnia kierownictwu odpowiednie informacje o harmonogramie działań na rzecz kierujących wartościami. W szczególności monitorowanie

tendencji wskaźników w czasie może pomóc "uchwycić" długość opóźnienia, tj. Czas potrzebny, aby wskaźnik kierowcy wartościowego zaczął wpływać na wskaźniki powiązanych czynników wartościowych, po pierwsze i wpływać na wyniki finansowe, później. Na przykład środek, który "ujmuje" skuteczność działań badawczo-rozwojowych (np. Liczbę patentów), prawdopodobnie nie wpłynie na wyniki finansowe w krótkim okresie. Prawdopodobnie potrzebuje kilkuletniego opóźnienia czasowego. Natomiast wiodące wskaźniki związane z jakością produktu (np. wskaźniki defektów i dostawy na czas) mogą mieć wpływ na wskaźniki gospodarcze i finansowe z krótszym opóźnieniem. Menedżerowie powinni zwracać uwagę na ten aspekt, ponieważ brak natychmiastowego wpływu na wyniki finansowe może po prostu oznaczać, że działania wymagają czasu zanim przyniosą korzyść ekonomiczną. Dlatego działania zarządzania, które mogą zostać usunięte lub zmienione, ponieważ nie generują natychmiastowego efekty mogą zostać "ponownie rozważone", gdy menedżerowie dowiedzą się o swoich potencjalnych skutkach w perspektywie średnio- i długoterminowej. Ponadto "dopasowanie" między tworzeniem wartości i wskaźnikami map może dostarczyć użytecznych informacji na temat utrzymywania się wpływu określonego działania na czynniki kierujące wartościami, tj. Jak długo efekt będzie się utrzymywał to się zaczęło. W rzeczywistości efekt może być jedynie tymczasowy i wpływać na trend wskaźnika sterownika wartości, do którego działanie jest kierowane tylko przez krótki okres czasu. Efekt może również utrzymywać się i wpływać na trend wskaźnika przez dłuższe okresy. Wreszcie, wskaźniki mogą odgrywać wiodącą rolę w procesie ulepszania i aktualizacji mapy. Relacje między sterownikami wartości są ze swej natury niestabilne. W tym sensie dynamika wskaźnika ma podstawowe znaczenie dla sprawdzenia istnienia związku i zweryfikowania jego trendu w czasie, ponieważ intensywność powiązań może nie być niezmienna. Innymi słowy, wskaźniki mogą sygnalizować wpływ na sterowniki wartości, które nie manifestują się czasem lub intensywnością, które zostały uwzględnione na "początkowej" mapie. Może to dostarczyć użytecznych informacji o możliwych zmianach w celu udoskonalenia i aktualizacji mapy w czasie. Daje to systemowi wysoki stopień elastyczności i zdolności dostosowawczych, co jest zgodne z dynamiką procesu tworzenia wartości.

2.7 Plusy i minusy

Budowanie i używanie mapy tworzenia wartości może być bardzo przydatne dla menedżerów. Zalety są głównie związane z efektami, jakie to narzędzie może mieć na ich umiejętności zarządzania i uczenia się. Wizualizacja czynników wartości i relacji między nimi pozwala menedżerom zrozumieć mocne i słabe strony procesu tworzenia wartości. Daje im to możliwość zmaksymalizowania tego pierwszego i złagodzenie tego drugiego poprzez bardziej świadome zarządzanie indywidualnymi wartościami i relacjami między nimi. W ten sposób menedżerowie mogą sprawić, że proces tworzenia wartości w firmie będzie mniej podatny i podatny na ataki, ponieważ mogą one uniknąć ryzyka, że niektóre sterowniki wartości pozostaną niezarządzane. Świadomość kreowania wartości przez menedżerów wzrasta nie tylko podczas procesu budowania mapy, ale przede wszystkim podczas procesu rafinacji i aktualizacji. Należy podkreślić, że najważniejszą korzyścią tego etapu jest nauczanie zarządzania: udoskonalenie percepcji i założeń menedżerów poprawia ich zdolność do interpretowania i zarządzania dynamiką czynników kierujących wartościami oraz bezpośrednich i pośrednich skutków tego samego na tworzenie wartości. Dopasowanie

między mapą a wskaźnikami dodatkowo wzmacnia ten aspekt. Taki system pomiarowy umożliwia zrozumienie wpływu działania zarządczego na konkretną wartość kierowcy poprzez analizę zmiany wskaźnika. Z tej zasadniczo statycznej perspektywy mapa umożliwia przejście do dynamicznego widoku, badając, po pierwsze, bezpośredni wpływ również na wskaźniki innych powiązanych czynników wartości oraz, w miarę możliwości, pośredni wpływ na tworzenie wartości. Na przykład na mapie można wyróżnić pozytywną zależność między sterownikiem wartości "współpraca z pracownikami", dopasowanym do wskaźnika "liczba sugestii dla każdego pracownika" i wartością sterownika "jakość produktu", związaną z miarą "wskaźnik defektów". Dopasowanie to pozwala mierzyć nie tylko poszczególne sterowniki wartości, ale także relacje między nimi, zapewniając możliwość zarządzania tym łączem i zwiększenia pozytywnego wpływu sterownika wartości na powiązane. Taki system pomiarowy jest silnie zorientowany na działanie, ponieważ może dostarczać odpowiednich i aktualnych informacji w celu wsparcia procesu decyzyjnego menedżerów. Identyfikacja wskaźników z mentalnego modelu menedżerów, którzy codziennie zarządzają procesem tworzenia wartości, zwiększa ogólną jakość, a także zdolność sygnalizacji systemu miar. Może to stopniowo prowadzić do zwiększonego prawdopodobieństwa, że decyzje powodują serię wielu efektów zgodnych z oczekiwanymi rezultatami. W związku z tym mapa stanowi ważne narzędzie usprawniające podejmowanie decyzji, gdy menedżerowie napotykają złożone i niejednoznaczne sytuacje. Uproszczona reprezentacja rzeczywistości postrzegana przez menedżerów może pomóc zidentyfikować i rozważyć alternatywne kierunki działań, a także wybrać opcję uznaną za właściwą w celu zwiększenia tworzenia wartości. Należy jednak zauważyć, że istnieje wada związana z korzystaniem z map tworzenia wartości. Polega na potencjalnym postawie oporu lub odrzucenia narzędzia. Opracowanie mapy tworzenia wartości wymaga bowiem chęci wyjaśnienia i zakwestionowania modeli interpretacyjnych menedżerów. Wymaga to znacznych inwestycji czasowych w działania refleksyjne i konceptualizacyjne. Nie wszyscy menedżerowie mogą być dyspozycyjni lub skłonni poświęcić czas na zdobycie wiedzy na temat procesu tworzenia wartości w danej firmie. Dlatego możliwość, że korzystanie z map tworzenia wartości

może generować efekty opisane wcześniej również wpływają na te rozważania.

Podsumowanie

- Dlaczego proces tworzenia wartości może być trudny do odkrycia?
- Czym jest mapa tworzenia wartości?
- W jaki sposób można zbudować i udoskonalić mapę tworzenia wartości?
- Dlaczego dopasowanie mapy tworzenia wartości do wskaźników może być użyteczne dla menedżerów?
- Jakie są plusy i minusy budowania i używania mapy tworzenia wartości?

3 Innowacje strategiczne - kontekst modeli biznesowych i rozwoju biznesu

Abstrakcyjny. Innowacje strategiczne - rozumiane zarówno jako aktywna repozycjonowanie organizacji, jak i proces twórczego myślenia prowadzący do takiego repozycjonowania - w

ostatnich latach znalazły się na szczycie listy najważniejszych menedżerów i środowisk akademickich. W tym rozdziale zdefiniujemy i przedstawimy koncept.

3.1 Wprowadzenie: nowy konkurencyjny krajobraz

Koncepcja strategicznych innowacji zyskała sławę wśród kadry kierowniczej i środowisk akademickich - i wciąż rośnie. I z wielu dobrych powodów. Warunki dla firm na całym świecie wkrótce ulegną zmianie. Wielu różnych autorów wydaje się zgadzać, że zewnętrzna dynamika firm przemysłowych wzrosła w ciągu ostatniej dekady. Niektórzy mówią o zwiększonej konkurencji i potrzebie organizacji bardziej zorientowanych na rynek, podczas gdy inni dyskutują na temat presji technologicznej na firmy. Odnośnie do poprzedniej idei, wydaje się, że przyjęto pogląd, że podczas gdy firmy w latach sześćdziesiątych i wcześniejszych mogły polegać na stabilnych (rozszerzających się) warunkach rynkowych i nacisku na klienta na samą cenę, dzisiejsze rynki są mniej stabilne, a nacisk kładzie się na cenę, jakość, dostawa, innowacje i tak dalej, (Womack i wsp., 1990), (Ansoff i McDonell, 1990). Ansoff pisze: "... Od połowy lat pięćdziesiątych XX wieku zjawiska przyspieszania i kumulacji zaczęły zmieniać granice, strukturę i dynamikę otoczenia biznesowego. Firmy coraz częściej musiały stawić czoła nowym i nieoczekiwanym wyzwaniom, które tak daleko sięgały, że Peter Drucker nazywał nową erę "wiekiem nieciągłości" ... (Ansoff i McDonell, 1990, s. 5). Hammer and Champy, w wydanej w 1993 roku książce o BPR, pisze o kryzysie, który nie zniknie: "... Krótko mówiąc, w miejsce rozwijających się rynków masowych w latach 50., 60. i 70. XX wieku firmy mają dziś klientów ... którzy wiedzą, chcą, za co chcą zapłacić i jak uzyskać to, czego żądają ... ", (Hammer & Champy, 1993, s. 21). Co więcej, inni kładą nacisk na zwiększoną globalną konkurencję ze strony pierwszych firm japońskich, później koreańskich i innych tak zwanych gospodarek tygrysi, oraz ich możliwych zastąpień w Chinach i starej Europie wschodniej (Quinn, 1992), (Kiernan, 1995). Ogólnie wydaje się, że istnieje zgoda, że powstała całkowicie nowa konkurencyjna sytuacja. To ładnie podsumowuje D'Aveni pod pojęciem "hiper-konkurencji" (D'Aveni, 1994). Hyper-konkurencja, zgodnie z D'Aveni, jest konkurencyjną sytuacją, w której kluczowym czynnikiem sukcesu jest zdolność konkurencyjna nieustannie opracowują nowe produkty, procesy lub usługi zapewniające klientowi większą funkcjonalność i wydajność (D'Aveni, 1994). W środowisku hiperkonkurencyjnym firmy nie mogą liczyć na trwałą przewagę konkurencyjną, ale muszą nieustannie rozwijać się w nowych kierunkach. Ponadto zwiększa się również presja technologiczna na firmy. Przyjęto, że cykle życia technologicznego w niektórych branżach wydają się zmniejszać w porównaniu do wcześniejszych (Foster, 1986), w ten sposób wywierając nacisk na firmy, aby stale wprowadzały innowacje (Kiernan, 1995). Wiele z tego myślenia wywodzi się z przemysłu elektronicznego - na przykład nowa generacja gier wideo SEGA, z którymi ma sześciolatek, zawiera tyle mocy obliczeniowej, co superkomputery Cray'a w połowie. Lata 70. (Kiernan, 1995). Mimo że ta sytuacja nie musi być równie dynamiczna w innych branżach - i rzeczywiście pojawiły się pewne pytania dotyczące tej kwestii, (Bayus, 1994) - wydaje się, że wiara w credo dynamiki technologii jest tak silna, że firmy po prostu podążają za tym credo, a tym samym niekonsekwentnie odmieniają dynamikę. Tak czy inaczej, wielu autorów zgadza się co do potrzeby, aby firmy przenosiły technologię na plan korporacyjny (Drejer, 2000) i sprawiają, że jest to kwestia strategiczna (Bhalla, 1987), (Jones & Smith, 1997), (Drejer, 2000) Po stronie technologicznej pojawiają się nowe technologie, które umożliwiają zupełnie nowe sposoby pracy i organizowania, na przykład

Savage mówi o możliwości "organizacji piątej generacji" (Savage, 1995), opartej na ideach networkingu, wirtualność itd. Martin Martin, posługując się tymi samymi pomysłami, omawia pojęcie "cybercorp" (Martin, 1996), jako całkowicie nowy sposób zarządzania i organizowania firm. Oczywiście omawiane powyżej trendy nie mogą być oddzielne. Nowe technologie mają ogólnie duży wpływ na konkurencję (Tushman i Anderson, 1986), a zatem dynamika technologiczna wpłynie również na dynamikę konkurencyjności przedsiębiorstw. Bettis i Hitt napisali w tej kwestii, że: "... technologia szybko zmienia naturę konkurencji pod koniec XX wieku ..." (Bettis i Hitt, 1995) i, w rzeczywistości, gościł-edytuj całkowicie wydanie "Strategic Management Journal" poświęcony dyskusji o tym, jak technologia zmieni charakter konkurencji i strategii w nadchodzących latach. Bettis i Hitt odnoszą się do sytuacji jako "nowego konkurencyjnego krajobrazu" (Bettis i Hitt, 1995), i to właśnie ten nowy konkurencyjny krajobraz tworzy trend w teorii zarządzania, który stwarza potrzebę budowania teorii w zakresie selekcji i ocena poddostawców oraz ustanowienie właściwych środków integracyjnych w celu współpracy z dostawcami w ramach łańcucha wartości firmy.

3.2 Strategiczna innowacja: tło

Najwyraźniej organizacje muszą być bardziej innowacyjne i myśleć proaktywnie w zarządzaniu strategicznym. Przynajmniej szybko stało się to mantrą nowej dekady zarówno wśród menedżerów, jak i przedstawicieli środowiska akademickiego. Dobrze znane prace dotyczące zarządzania innowacjami i zarządzania technologią zyskały nowe - lub być może ponownie odkryte - szacunek i zaczęły wpływać na sposób, w jaki myślimy o zarządzaniu strategicznym jako dyscyplinie (Drejer, 2002). Ponadto pojawił się nowy zestaw publikacji. Publikacje te mają punkt wyjścia w sferze strategicznej, a nie w sferze innowacji, a zatem skupiają się na strategii i innowacji lub innowacjach strategicznych. Niedawnym przykładem takiej modnej publikacji są najnowsze osiągnięcia Roberta E. Johnstona i J. Douglasa Bate'a "Siła strategii i innowacji" (Johnston i Bate, 2003). Ta i inne podobne książki - i koncepcja stojąca za innowacjami strategicznymi jako koncepcja - opiera się na trzech filarach (Drejer i Printz, 2004). Po pierwsze, wielu uznaje, że menedżerowie strategiczni muszą rozważyć zarówno strategię jutra, jak i strategię na dziś, aby z czasem osiągnąć sukces. Jest to obecnie najnowsza wiedza z zakresu zarządzania strategicznego - podążając za pracą takich osób, jak Hamel & Prahalad (1994) i uznaniem Michaela E. Portera z 1996 roku, że strategia musi uwzględniać zarówno efektywność operacyjną, jak i różnicowanie. (Porter, 1996). Oczywiście, Jim March powiedział nam o zarządzaniu jako o eksploatacji i eksploracji w 1991 roku, ale nie wdawajmy się w drobiazgowość szczegóły na ten temat. Po drugie, myślenie opiera się na dobrze znanej teorii, że innowacyjność i skuteczność muszą być różne dla organizacji, aby odnieść sukces - od Burnsa i Stalkera i dalej, przyszło to zaakceptować - i to dlatego, że twórcze myślenie jako takie jest inne od konwencjonalnego myślenia analitycznego, jak nauczył nas De Bono i wielu innych. Wreszcie, myślenie opiera się na ostatnim stwierdzeniu, że konkurencja w dzisiejszych czasach jest mniejsza na rynkach produktowych, a nawet na technologii niż na koncepcjach i modelach biznesowych, które zmieniają reguły gry konkurencyjnej, jak np. Gary Hamel obserwowany na progu nowego tysiąclecia (Hamel, 1999). Krótko mówiąc, firmy muszą być w stanie skutecznie zarządzać obecnym zestawem firm, jednocześnie znajdując i rozwijając nowe pomysły biznesowe i modele - definiowane jest to jako Innowacje strategiczne. Bazując na tym fundamencie, Johnston i Bate (2003) twierdzą, że potrzebny jest proces uzupełniający

konwencjonalny proces planowania strategicznego - dodatek, który oni nazywają procesem Discovery. Proces odkrywania jest kreatywny i rozbieżny, a proces analitycznego i zbieżnego planowania strategicznego przebiega zgodnie ze zrozumieniem autorów. Krótko mówiąc, mamy nową koncepcję, która obejmuje pożądaną rezultatem, aby poradzić sobie z nowym konkurencyjnym krajobrazem - aktywną reorganizację organizacji i rozwój nowych firm - a także proces, w którym osiągnięty jest wynik - proces menedżerski, który jest alternatywą dla tradycyjnego, analitycznego procesu planowania strategicznego.

3.3 Definiowanie innowacji strategicznych

Początkowo Peter Drucker - i prawdopodobnie nawet ktoś przed nim - odróżniał się od robienia właściwych rzeczy i robienia rzeczy dobrze (Drucker, 1958). Jeśli chodzi o zarządzanie strategiczne, możemy zmienić to rozróżnienie, aby z jednej strony sprzedawać właściwe produkty / usługi na właściwych rynkach, a z drugiej strony rozwijać, produkować i dystrybuować produkty / usługi we właściwy sposób. Jest intuicyjnie jasne, że firma musi skupić się na obu kwestiach na dłuższą metę, zachowując jednocześnie podwójny nacisk na rozwój biznesu i efektywność operacyjną. Podstawą naszej pracy nad strategicznymi innowacjami jest to, że uważamy strategię za:

- Zmiana pozycji firmy na rynku w tym samym czasie, co wykorzystanie obecnej pozycji.
- Środowisko składa się zarówno z obecnych, jak i potencjalnych klientów, a także z dużej liczby różnych graczy, tj. W zarządzaniu strategicznym należy wziąć pod uwagę całe otoczenie firmy.
- Samo przedsiębiorstwo powinno być postrzegane jako całościowy podmiot składający się z biznesu i zasobów. Oznacza to, że mocne i słabe strony firmy powinny być opisane w języku "wiązek zasobów" lub kompetencji, a nie działów lub jednostek funkcjonalnych.

W związku z tym potencjał istniejących zasobów do tworzenia wartości kończy się na różnych miejscach rynkowych niż obecny (wciąż tworząc wartość w obecnej sytuacji!) Staje się ważnym czynnikiem w zarządzaniu strategicznym. Można mówić o gotowości kompetencyjnej, którą firma posiada i jest w stanie zastosować poprzez zmianę orientacji swojej podstawy biznesowej na nowe rynki, tj. Strategiczne innowacje. Jak argumentowano wcześniej, np. Theodore Levitt w swoim przełomowym artykule "Marketing Myopia" (Levitt, 1960), firmy powinny definiować swoją działalność w znacznie szerszym sensie niż po prostu patrząc na obecne produkty. Każda firma spełnia wiele potrzeb i pragnień swoich klientów i może działać strategicznie znacznie więcej niż jej obecne produkty. Dlatego możemy zdefiniować firmę jako połączenie pomysłu na biznes, koncepcji biznesowej i systemu biznesowego. Operacyjny pomysł na biznes wyraża się w jednym lub kilku produktach / usługach, które są w stanie zaspokoić potrzeby i potrzeby grupy klientów. Koncepcja biznesowa wyraża się w procesie tworzenia wartości - lub kompetencji - które są podstawą tego, jak produkty / usługi są projektowane, opracowywane, produkowane, dystrybuowane i sprzedawane. System biznesowy jest wyrażony jako podstawowe zasady i procedury, w których faktycznie działają osoby i / lub funkcje zaangażowane w tworzenie wartości. Jest to znacznie szersze postrzeganie biznesu niż tradycyjna definicja SBU stosowana w tradycyjnym zarządzaniu portfelem, głównie w tym sensie, że biznes tutaj jest zdolny do samodzielnej reakcji

strategicznej. Teraz możemy definiować strategiczne innowacje jako: "Innowacje strategiczne to zdolność do tworzenia i rewitalizacji pomysłu i koncepcji biznesowej firmy poprzez zmianę zarówno rynku firmy, jak i kompetencji i systemu biznesowego firmy. W ten sposób strategiczna innowacja dotyczy rozwoju całej firmy".

3.4 Definiowanie koncepcji biznesowych

Idea koncepcji biznesowej została wprowadzona przez Petera Druckera już w 1994 r. (Drucker, 1994) jako model "Teoria biznesu" jako sposób na sformułowanie ważnej kwestii, jaki rodzaj organizacji mamy. Można to nazwać koncepcją biznesową i jest niezbędnym punktem wyjścia dla strategicznego menedżera, który chce zmienić swoją koncepcję biznesową. Ponadto, jak argumentowano wcześniej, np. Theodore Levitt (1960) w swoim przełomowym artykule "Marketing Myopia", firmy powinny definiować swoją działalność w znacznie szerszym sensie niż po prostu patrząc na obecne produkty. Każda firma spełnia wiele potrzeb i pragnień swoich klientów i może działać strategicznie znacznie więcej niż jej obecne produkty. Zostało to szczegółowo opisane przez takich autorów, jak Abell (1993), Markides (2000) i Drejer (2007), którzy zasugerowali szereg kluczowych koncepcji związanych ze strategicznymi innowacjami i rozwojem biznesu. Na przykład uważamy, że ważne jest rozróżnianie biznesu koncepcja i model biznesowy, które zobaczymy poniżej.

3.4.1 Co to jest koncepcja biznesowa?

W oparciu o wcześniejszą pracę (Drejer, 2005; Drejer & Printz, 2004), możemy zdefiniować elementy koncepcji biznesowej. Jak widzieliśmy wcześniej, koncepcja biznesowa wyraża procesy tworzenia wartości, które są podstawą tego, jak produkty / usługi są projektowane, opracowywane, produkowane, dystrybuowane i sprzedawane. Koncepcja biznesowa to nieco super konceptualizacja, czyli meta-widok, który przeniknie, w jaki sposób poszukiwana jest inspiracja poza obecną podstawową organizacją i jej działalnościami. Celem strategicznej innowacji jest rozwijanie nowych koncepcji biznesowych. Koncepcje biznesowe z kolei można sformułować, odpowiadając na kilka podstawowych pytań:

1. Kto? Pierwszą częścią koncepcji biznesowej koncepcji biznesowej jest wybór, kto firma chce jako klienci, a zatem także, którzy są głównymi akcjonariuszami firmy.
2. Co? Jest to druga część idei biznesowej, która polega na odpowiadaniu na produkty i usługi oferowane przez firmę, a także na tym, czego klienci oczekują i życzą, aby produkty zostały zaprojektowane w taki sposób. Wreszcie, jaka część pomysłu na biznes będzie coraz częściej zajmować się określeniem, w jaki sposób klienci i inne zainteresowane strony będą płacić za usługi / produkty firmy.
3. Jak? Jest to kolejne podstawowe pytanie i wymaga sformułowania organizacji biznesowej, tj. Wyboru kompetencji, na których opiera się firma, oraz modelu biznesowego, który określa lokalizację firmy w łańcuchu wartości.
4. Dlaczego? Wreszcie pojawia się kwestia strategicznych założeń firmy. Czy firma opiera się głównie na grupie klientów, na niektórych usługach lub nawet na pewnych kompetencjach i dlaczego? To decyduje o wielu rzeczach związanych z biznesem, poza innym zagadnieniem koncepcji biznesowej.

Zauważ, że to, co przedstawiono powyżej, jest znacznie szerszą percepcją biznesu niż tradycyjna definicja SBU, która jest używana w tradycyjnym zarządzaniu portfelem, głównie w tym sensie, że firma jest w stanie zareagować strategicznie na jej problem.

3.4.2 Jakie są cechy udanych koncepcji biznesowych?

Jak dotąd możemy podsumować trzy rzeczy dotyczące udanej koncepcji biznesowej. Po pierwsze, koncepcja biznesowa zakłada spójny i logiczny przepływ odpowiedzi na podstawowe pytania koncepcji, która prowadzi do konkurencyjnej pozycji strategicznej dla danej organizacji. Po drugie, bezpośrednio zaangażowanie klientów jest niezwykle trudne w strategicznej innowacji. Klienci bardzo rzadko wiedzą, jakie są ich obecne potrzeby, więc jak powinni wiedzieć, jakie są ich przyszłe potrzeby? Jest to bardzo kluczowy argument za takimi pojęciami, jak "wiodący użytkownicy" i "innowacje zorientowane na użytkownika", gdzie potrzeby klientów są rozumiane pośrednio (często za pomocą metod antropologicznych), a nie analizowane w tradycyjny sposób. Próbowano analizować to, czego czytelnicy chcą od gazet wiele razy, a wynik jest zwykle taki sam - tęsknimy za gazetą, którą zawsze mieliśmy, ale nie chcemy za nią płacić, może dlatego, że nie mamy czasu na przeczytanie? Więc być może MetroXpress i inne bezpłatne gazety oferują nam czytelników, to szansa, aby czuć się na bieżąco w sprawach bieżących - nawet jeśli tak nie jest? Po trzecie, możemy wreszcie podkreślić znaczenie unikalnego i często przełomowego modelu biznesowego w sukcesie nowych koncepcji biznesowych.

3.4.3 Najnowsze przykłady współczesnych koncepcji biznesowych

Kolejnym logicznym zagadnieniem strategicznej innowacji lub rozwoju biznesu jest szukanie inspiracji poza obecną koncepcją biznesową i organizacją. Aby zainspirować czytelnika w tej kwestii, rozważmy kilka przykładów udanych innowacyjnych koncepcji biznesowych i odpowiadających im modeli biznesowych oraz organizacji mobilnych. Celem tego ćwiczenia jest oczywiście zaindukowanie pewnej wiedzy z szeregu nowych, ale dobrze znanych i dobrze zbadanych koncepcji biznesowych i modeli biznesowych, i można je porównać do badań desk research, w przeciwieństwie do szczegółowego studium przypadku branży telekomunikacyjnej, które pojawia się w dalszej części tego artykułu.

3.4.3.1 Koncepcje biznesowe oparte na nowej propozycji wartości

W branży prasowej i / lub medialnej jest rzeczą naturalną wziąć pod uwagę duńską firmę medialną Nordjyske Medier. Nordjyske Medier szuka prawdziwej innowacji w branży, w której niewielu innych odważyło się rzucić wyzwanie istniejącym modelom mentalnym. Bardzo szczegółowo udokumentowaliśmy tę sprawę w innym miejscu (Drejer & Printz, 2004) i podsumujemy ją szybko w tym kontekście. Nordjyske Medier przekształciła się z lokalnej - i co prawda niskiej jakości - gazety w korporację medialną, z radiem, telekomunikacją, internetem, bezpłatną gazetą a la MetroXpress (o nazwie "10 minut", oczywiście), a także starym - fasonowaną gazetą. Kluczem do tej transformacji było ponowne przemyślenie propozycji wartości Nordjyske Medier, która doprowadziła do zrozumienia, że klienci są mniej zainteresowani gazetą jako produktem niż w informacji, która jest w gazecie. Dlatego też, zamiast postrzegać siebie jako część branży prasowej, Nordjyske Medier zdefiniowała się jako część branży, która przekazuje historie swoim klientom. Aby to zrobić, Nordjyske Medier

musiała przeddefiniować swój model biznesowy i organizację, aby mieć więcej kanałów dystrybucji dla swoich klientów niż tylko gazety. Oznaczało to również rozwijanie nowych kompetencji w zakresie dystrybucji radiowej, telewizyjnej i internetowej, a także koordynację dystrybucji artykułów w kanałach medialnych. Z drugiej strony, podstawowe kompetencje dziennikarskie pozostały praktycznie niezmienione przez transformację. Nordjyske Medier ma tylko jedno wyzwanie. Korporacja jest nadal wysoce lokalna i może nie mieć ekonomii skali, aby stworzyć realną wartość w koncepcji biznesowej.

3.4.3.2 Koncepcje biznesowe oparte na zmianie biznesu w łańcuchu wartości

Czy można zrobić coś podobnego do Nordjyske Medier, ale bez ograniczeń istniejących kompetencji i geografii? Za wszelką cenę. Googlezon - połączenie Google i Amazon w naszym scenariuszu otwierającym w tym rozdziale - może łączyć kompetencje Amazona w relacjach z klientami za pośrednictwem IT z kompetencjami Google w wyszukiwaniu informacji, oferując klientom dokładnie to, czego potrzebują, kiedy i gdzie jest wymagana. Aby osiągnąć ten cel, nie da się go utrzymać to samo miejsce w łańcuchu wartości, co tradycyjna gazeta lub nawet nowoczesna korporacja medialna. Oczywiście, Googlezon nie może generować treści wystarczających do zaspokojenia wszystkich pragnień wszystkich ludzi na świecie. Wydaje się, że im większy nacisk kładzie się na klienta, tym większa złożoność generowania treści dla poszczególnych klientów. Na przykład Nordjyske Medier, który jest jednym z najmniejszych graczy w duńskim przemyśle prasowym, wciąż musi zatrudniać dziennikarzy itp. W celu generowania wystarczającej ilości treści. Można tylko wyobrazić sobie organizację potrzebną prawdziwie globalnej korporacji medialnej, zaspokajającej potrzeby wszystkich ... Zamiast próbować tego, Googlezon przeniesie się dzisiaj do łańcucha wartości w porównaniu z korporacjami medialnymi. Kluczem do tego jest umożliwienie innym generowania treści i skupienie się tylko na obsłudze klientów. Aby to osiągnąć, należy ponownie zdefiniować propozycję wartości koncepcji biznesowej. W jaki sposób Googlezon będzie zarabiał i dzielił dochód na łańcuch wartości? Czy zapłacimy za kliknięcie? Czas spędzony na stronie Googlezon? W jaki sposób Googlezon płaci za dostęp od firm telekomunikacyjnych i innych firm dostarczających infrastrukturę? A w jaki sposób płatne są treści? Nie wspominając o największym potknięciu - pieniądzech z reklam, dużym źródle dochodów w dzisiejszych mediach. Innymi słowy, zmiana pozycji w łańcuchu wartości nie jest banalna. Konieczne staje się określenie nowych ról organizacyjnych dla graczy w łańcuchu wartości i upewnienie się, że każdy otrzymuje sprawiedliwy udział w dochodach. Również ogólna gospodarka łańcucha wartości może się diametralnie zmienić. Zastanów się, co zrobił Dell, dokonując rekonfiguracji łańcucha wartości komputerów, "odcinając środkowego mężczyznę" i wprowadzając pionierski model sprzedaży bezpośredniej. Nagle zmieniła się ogólna ekonomia łańcucha wartości.

3.4.3.3 Koncepcja biznesowa oparta na użytkownikach wiodących wdrażających nowe technologie

Wprowadzenie nowej technologii na rynek jest niezwykle trudne. Często popychanie technologii nie jest w stanie wywiązać się z obietnicy, podczas gdy ciągłość rynku jest zbyt powolna i nieefektywna. Ale jest nadzieja, jeśli skupia się na właściwym rodzaju klientów. Jednym ze sposobów jest skoncentrowanie się na wiodących użytkownikach, którzy

przyciągną resztę rynku. Niedawny przykład Skype'a pokazuje, jak bardzo opłacalne może być takie podejście. Skype został sprzedany firmie Ebay za około 4 miliardy euro w 2006 roku, co stanowiło interesujący przypadek udanej koncepcji biznesowej. I co zrobili ludzie za Skype'em? Z jednej strony nie wymyślili nowej technologii. Technologia IP istniała już od jakiegoś czasu i osiągnęła niewielki sukces, co było prawdopodobnie spowodowane niską jakością transmisji telefonicznych w porównaniu z konwencjonalną technologią. W jaki sposób Skype skomercjalizował tę technologię? Odpowiedź jest taka, że osoby z grupy Skype zidentyfikowały odpowiednią grupę wiodących użytkowników, dla których internetowa usługa telefoniczna była tania i bardzo pożądana. Tą grupą klientów są osoby podróżujące w interesach na lotach długodystansowych. Skype skoczył na modę, gdy linie lotnicze zaczęły oferować dostęp do Internetu na trasach transkontynentalnych, a więc oferowały swoje usługi na tych samych lotach. Jakość była tutaj niska, ale pamiętajcie, że alternatywą dla podróżujących w interesach nie były rozmowy telefoniczne przez wiele godzin (i zmuszanie do oglądania najnowszych hitów filmowych zamiast pracy). Kto więc dbał o tę jakość, był niski, alternatywą było zero komunikacji. Dlatego podróżujący w interesach skorzystali z możliwości odpowiadania na wiadomości e-mail i korzystania z telefonu, np. Pracy, podczas podróży. Co więcej, pod koniec podróży zabrali ze sobą pomysł do swojego hotelu (hotele oferują również obecnie tani dostęp do Internetu), a rynek zaczął ewoluować. Po powrocie do domu podróżujący w interesach powiedzieli przyjaciołom, innym podróżnikom, a nawet rozpoczęli wdrażanie nowej usługi w swoich organizacjach na całym świecie. Sukces na całym świecie zaczął ewoluować samoczynnie - wszystko dlatego, że Skype zidentyfikował właściwych użytkowników wiodących. Jednak prawdopodobnie Skype przyniósł firmie Ebay trochę pieniędzy, ponieważ ciągłe wdrażanie usług IP będzie wymagało ogromnej ilości zasobów, aby odnieść sukces. Tak więc 4 miliardy euro było prawdopodobnie bardzo dobrym sposobem na rozładowanie Skype'a do następnej części "łańcucha pokarmowego".

3.4.3.4 Koncepcja biznesowa oparta na Blue Oceans

W dzisiejszych czasach znajdujemy także szereg koncepcji biznesowych opartych na pojęciu "niebieskie oceany" (Kim i Mauborgne, 2005), więc przedstawmy przykład tego interesującego sposobu myślenia. Wypożyczalnia samochodów to wielka sprawa i można by pomyśleć, że największe firmy wynajmujące samochody - Hertz, Avis, Budget i podobne - zarabiają najwięcej. Bynajmniej. Firmy te konkurują o tych samych klientów w podobny sposób, tj. O cenę, w tak zwanym "czerwonym oceanie" (Kim i Mauborgne, 2007). Pomyśl o tym. Widzimy je tylko na lotniskach, wprawdzie na całym świecie, ale nadal są ograniczone. Wypożyczalnia samochodów, która zarabia najwięcej, nie znajduje się wśród znanych nazwisk i wspomnianych dużych organizacji. To wielka niespodzianka. Nawet jeśli nie jest (jeszcze) Rent a Wreck, my się tam dostaniemy. To Enterprise z USA. I co oni zrobili? Uważamy, że założyciele Enterprise mogli spojrzeć na branżę i jej wielkich graczy i zadali sobie pytanie - czy chcemy być w linii wypożyczalni samochodów na lotniskach? I prawdopodobnie odpowiedzieli - NIE! Jeśli to zrobimy, możemy konkurować tylko po równych lub niższych cenach niż wielkie nazwiska. Jeśli uda nam się to zrobić, nadal będziemy musieli zaakceptować wyższe koszty z powodu braku skali lub, co gorsza, z konieczności przyciągnięcia pracowników z konkurencji do nas, jeśli popyt wzrośnie. Innymi słowy, weźmiemy udział w rywalizacji na czerwonym oceanie z nieodłącznymi wadami niższych cen i wyższych kosztów niż konkurencja - i kto chce to zrobić.

Być może założyciele Enterprise zaczęli szukać czegoś zupełnie innego, niebieskiego oceanu. Może znaleźli to, patrząc na klientów wynajętych samochodów. Oczywiście wielu klientów, być może nawet największy odsetek, jest podróżnych na lotniskach. Ale co z klientami, którzy nie podróżują, ale są w domu? Przedsiębiorstwo opiera się na tych klientach. Ten segment klientów znajduje się w dużych miastach USA i ma wiele potrzeb w zakresie wynajmu samochodów, gdzie cena nie jest szczególnie ważna. Kiedy twój samochód się zepsuje i trzeba go wymienić, potrzebujesz samochodu pośredniego, aby iść do pracy i tak dalej. Koszt może być pokryty przez firmę ubezpieczeniową lub po prostu nie jest bardzo ważne. I tak dalej. Przedsiębiorstwo zdołało zidentyfikować wiele potrzeb i wymagań klientów z segmentu klientów, których nikt nie był zainteresowany, i opierało swoją koncepcję biznesową na tych klientach. Jeśli chodzi o model biznesowy, jest to również bardzo odmienne od modeli konkurencji. Przedsiębiorstwo musi znajdować się w dużych miastach, gdzie powierzchnia biurowa - a często nawet płace - są niższe niż na lotniskach i musi opanować zestaw kompetencji nieco odmiennych od konkurencji. Ten model biznesowy nie został jeszcze skopiowany przez innych, więc na razie Enterprise konkuruje w spokojnym, błękitnym oceanie. I gdyby ktokolwiek próbował skopiować koncepcję biznesową, wpadłby w pułapkę, której unikał Enterprise - Czerwonego Oceanu wypożyczalni samochodów, tego, który miałby konkurencję, wyższe koszty i niższe ceny.

3.4.3.5 Koncepcje biznesowe oparte na usługach o wartości dodanej

Zrewidujmy Apple jako sprawę. To, czy ten przykład jest rzeczywiście przykładem znalezienia "błękitnego oceanu", może być przedmiotem debaty. Niezależnie od tego, jest to interesujący przykład koncepcji biznesowej i modelu biznesowego, opartego na Apple iPod. Apple wchodzi na rynek, który ustabilizował się w zaciętej rywalizacji czerwonych oceanów na tanich i bardzo podobnych produktach i zdołał przejąć kontrolę nad rynkiem ze znacznie droższym produktem funkcjonalnym. Nie wspominając o przyjaznym dla użytkownika i fajnym produkcie, ale te rzeczy, będziemy argumentować, mają mniejszą wagę do koncepcji biznesowej niż ideę usług o wartości dodanej. Oczywiście projektanci zdają się doceniać sukces iPod, podobnie jak inżynierowie, marketingowcy i tak dalej. Wszyscy kochają sukces. Wierzmy, że sukces iPod to połączenie inteligentnej koncepcji biznesowej, która łączy tworzenie niebieskiej pozycji oceanu na rynku z możliwościami ciągłej innowacji (jako sposobu na ochronę tej pozycji). Jeśli spróbujemy sformułować koncepcję biznesową słowami, możemy skończyć z czymś wzdłuż następujących linii.

1. Kto? Użytkownicy dźwięku MP3, którzy są gotowi pozwolić iPodowi odgrywać ważną rolę w jego życiu, a tym samym są gotowi zapłacić wyższą cenę za podstawowy produkt, jak również zastosować do usług dodanych koncepcji biznesowej iPod.

2. Co? iPod to dobrze przemyślany, dobrze zaprojektowany, przyjazny dla użytkownika produkt z dużą pamięcią i wieloma innymi funkcjami, ale jest także iTunes (kupowanie muzyki w odpowiednim formacie w Internecie) i dostęp do dużej społeczności użytkowników iPodów, którzy wymieniają podcasty, muzykę, filmy, pomysły i ciekawostki przez sieć.

3. Jak? Jest to skomplikowana sprawa, ponieważ w grę wchodzi prawa własności. W związku z tym prawdziwie cyfrowy model biznesowy - i iPod opiera się na takim modelu - jest zwykle

stosunkowo łatwy do wyobrażenia i bardzo skomplikowany do wykonania. Jest oczywiste, że Apple musiało zdobyć wiele kompetencji w zakresie praw własności intelektualnej, aby osiągnąć punkt, w którym mogą sprzedawać muzykę cyfrowo. Ponadto konieczne było opracowanie szeregu kompetencji w zakresie marketingu za pośrednictwem sieci.

4. Dlaczego? Jak zwykle jest to skomplikowana sprawa, aby odpowiedzieć z zewnątrz. Uważamy jednak, że iPod jest oparty na strategicznej rdzeniowej ideologii, która jest bardzo agresywna i ma na celu rozszerzenie wartości dodanej usług iTunes od muzyki do, powiedzmy, filmów. Umożliwi to firmie Apple wydawanie dużych pieniędzy z usług o wartości dodanej, co jest bardzo miłe, ale może także po prostu umożliwić Apple, aby ostatecznie umieścić komputer Apple w każdym domu, aby zajmować się muzyką i filmami.

3.4.4 Czego możemy się nauczyć z przykładów?

Jeśli mamy wnioskować o czymś z tych przykładów, istnieją trzy główne wnioski. Po pierwsze, wszystkie koncepcje są oparte na zewnętrznej perspektywie. Potrzeby klientów muszą być w dzisiejszych czasach punktem wyjścia dla koncepcji biznesowych i strategii. Często są to przyszłe potrzeby i potrzeby klientów, które umożliwiają formułowanie innowacyjnych koncepcji biznesowych. Jest to jeden z głównych osiągnięć współczesnego myślenia strategicznego, że udało nam się ponownie przekonać klienta jako punkt wyjścia do zarządzania strategicznego. Po drugie, ważne jest jednak ponowne przemyślenie aspektu modelu biznesowego we współczesnych koncepcjach biznesowych. O ile argumentujemy, że klient powinien być ważny dla strategii, z powyższych przykładów wyraźnie wynika, że współczesne koncepcje biznesowe są do pewnego stopnia mocno uzależnione od nowych kompetencji, nowych form organizacyjnych i nowych sposobów myślenia o modelu biznesowym organizacja. Wreszcie, sukces nowych modeli biznesowych jest ściśle związany z projektowaniem i wdrażaniem mobilnych organizacji i nowych form współpracy w obrębie tradycyjnych granic geograficznych, organizacyjnych i technologicznych.

3.5 Dyskusje

Na koniec, w jaki sposób dyskusje te mogą nam powiedzieć o strategicznej innowacji i zarządzaniu strategicznym?

3.5.1 Teoria strategii przegrała

Będziemy twierdzić, że duża część niedawnej i modnej pracy, która twierdzi, że jest strategiczna, reprezentuje obszary taktyczne i środki zapewniające skuteczność operacyjną, a nie różnicujący i innowacyjny rozwój biznesu, który zidentyfikowaliśmy. Weź pod uwagę wkład w Business Process Reengineering, Business Excellence, Balanced Scorecard, strategię jakości, strategiczną planowanie technologii i wiele innych. Nawet według tego, co ostatnio napisał Michael Porter o "czym jest strategia", są to wkłady, które są środkiem do zapewnienia skuteczności operacyjnej. Dlatego musimy uznać je za taktyczne i dokładnie nie strategiczne! W oparciu o to stwierdzenie będziemy argumentować, że teoria strategii zaginęła po nowatorskich pracach nad strategią, jak rozwój produktów na odpowiednich rynkach (np. Ansoff, 1965, Levitt, 1960) w połączeniu z uwzględnieniem wewnętrznych mocnych i słabych stron firmy (Andrews, 1960, Penrose, 1957). Uważamy, że należy cofnąć się o krok i

przemyśleć, o jaką strategię chodzi, w porównaniu do strategii, o której czasami mówi się w swoich bardziej nowoczesnych przejawach. Uważamy, że szczególnie przydatne jest przyjrzenie się niektórym z nowych wkładów w porównaniu z niektórymi nowymi i zbadaj, czy istnieje coś, co uzasadnia różnice. Rozważ klasyczną definicję strategii z Ackoff (1979):

- Strategia zajmuje się problemami, które są kluczowe dla utrzymania się i przetrwania całej korporacji, i zazwyczaj obejmują dużą część zasobów organizacji.
- Strategia reprezentuje nowe działania lub obszary budzące niepokój i zazwyczaj odnosi się do zagadnień, które są nietypowe dla organizacji, a nie do spraw, które nadają się do rutynowego podejmowania decyzji.
- Strategia ma wpływ na sposób podejmowania innych, niższych poziomów decyzji w organizacji.

Od Ackoffa widzimy, że zarządzanie strategiczne "zawsze" było postrzegane jako ciągłe działanie w zakresie zarządzania - oczywiście uzupełnione o formalne działania dotyczące taktyki i operacji (lub wdrożenia). Jednak takie suplementy wyraźnie nigdy nie miały stanowić części zarządzania strategicznego lub myślenia, ale coś innego. Od tego czasu wydaje się, że planowanie i programowanie działań dodatkowych stało się "całością" strategii, jak argumentowała z naciskiem Mintzberg (1994). W rzeczywistości debata ostatnich czasów na temat myślenia strategicznego i planowania strategicznego pokazuje, jak bardzo straciliśmy punkt widzenia. Jest nie dylemat i nigdy nie było dylematu - oczywiście potrzebujemy zarówno planowania, jak i myślenia strategicznego (Drejer, 2002) - ale to nie ma znaczenia. Z zewnątrz strategia polegała na myśleniu strategicznym, a planowanie / programowanie stanowiły inne, odrębne działania (przynajmniej według Ackoffa) należące do poziomu taktycznego. Jednocześnie wiele nowych "strategicznych" wkładów wyrzuciło na brzeg dyscyplinę strategii w ostatnich latach, w tym strategię jakości, strategię IT, branding strategię, strategię produkcji, strategię produktową i wiele, wiele innych. Wkłady te są wyraźnie ukierunkowane na różne części przedsiębiorstwa, na różne poziomy organizacyjne i mają zasadniczo różne cele (Drejer, 2002). W tym świetle wydaje się, że rozwiązaniem jest powrót do samego rdzenia teorii strategii, a jednocześnie zastosowanie myślenia, które wprowadziliśmy w tym dokumencie. Daje nam to następujące definicje:

- Myślenie strategiczne reprezentuje innowacyjne myślenie o nowych działaniach i relacjach na poziomie organizacyjnym. Kluczowym działaniem w tym przypadku powinien być rozwój biznesu rozumiany jako rozwój produktów i kompetencji w tym samym czasie. Celem zmiany strategicznego fundamentu firmy i jednostki analizy jest poziom kompetencji i rynków produktowych.
- Planowanie strategiczne obejmuje analizę i formułowanie planów działania. Kluczowym działaniem w tym przypadku powinno być tłumaczenie pomysłów biznesowych i scenariuszy na konsekwencje dla rynku, zasobów, struktury itp. Firmy, aby znaleźć możliwości szybkiego i prawidłowego rozwoju firmy w realizacji strategicznych myśli.

- Operacje oznaczają działanie istniejących działań w granicach określonych przez obecne środowisko, strategię i dostępne zasoby. Kluczowym działaniem jest niewielka poprawa, jednostką analizy są jednostki organizacyjne, a celem jest produktywność.

Najwyraźniej zarządzanie strategiczne powinno być ściśle powiązane z (produktywnymi) operacjami, ale w sensie zarządczym te dwie stanowią zupełnie inne zadania. Ponadto, odkryliśmy, że istnieje wiele wyzwań badawczych związanych ze strategicznym zadaniem kierowniczym, które są wyjątkowe w porównaniu z wyzwaniem zadania operacyjnego.

3.5.2 Kierownicy mogą nie mieć ...

Łatwo byłoby twierdzić, że zespoły kierownictwa generalnie nie są "wystarczająco kreatywne" i nie "myślą po wyjęciu z pudełka", gdy piszą o strategicznej innowacji. Jest to prawdopodobnie prawda, ale często prowadzi do błędnego przekonania, że strategiczni menedżerowie najwyższego szczebla powinni zajmować się tylko kreatywnym myśleniem i innowacją. Bynajmniej. Nawet literatura dotycząca innowacji strategicznych ostrożnie proponuje twórczy proces tworzenia biznesu jako uzupełnienie tradycyjnego (biznesowego) procesu planowania strategicznego. A teraz możemy być jeszcze bardziej konkretni. Stosując perspektywę uczenia się, możemy powiedzieć, że najlepsza grupa zarządzająca powinna dobrze radzić sobie z uczeniem się w trybie jednokierunkowym, uczeniem się w pętli podwójnej i uczeniem deuterio, aby rozwiązać swoje zadanie związane z planowaniem strategicznym i innowacjami strategicznymi. Powiedziawszy, że byłoby naturalne przyjąć, że wiele czołowych grup zarządzających jest mniej wykwalifikowanych w uczeniu się z podwójną pętlą i uczenia deuterio niż w uczeniu z pojedynczą pętlą. Te ostatnie byłyby związane z planowaniem strategicznym i budżetowaniem, podczas gdy pierwsze dotyczyłyby innowacji strategicznych (nauczanie z podwójną pętlą) i równoważenia planowania strategicznego i innowacji strategicznych (uczenie deuterio). W jaki sposób zespół zarządzający podnosi swoje umiejętności w zakresie uczenia się w pętli podwójnej i uczenia deuterio? Oczywiście oba będą połączone. Uczenie się w podwójnej pętli można poprawić, stosując nowe schematy poznawcze, aby zobaczyć konsekwencje strategicznych działań jako nowe i przełamujące stare modele mentalne, aby opracować nowe plany przyszłych działań. To sprawi, że konieczne będzie interpretowanie wiedzy i doświadczenia w nowy sposób i stworzenie zupełnie nowego zestawu barier w zmianach organizacyjnych, które należy rozwiązać w przyszłości, ale kluczem do podwójnego uczenia się - jak sądzimy - jest gdzie indziej. Jeśli chodzi o uczenie się deuterio, jest to ulepszane poprzez wyraźne modele mentalne, schematy poznawcze, doświadczenia i wiedzę oraz bariery w zmianie i decydowanie, kiedy je stosować i kiedy się od nich oderwać. W związku z tym jest to bardzo zrównoważone planowanie strategiczne i innowacje strategiczne - lub pojedyncze uczenie się w pętli i podwójne uczenie się - że zdefiniowaliśmy deuterio learning, jak w tym kontekście. Należy również zauważyć, że wprowadzenie progów procesu uczenia się zespołowego samo w sobie, samo w sobie, ułatwia naukę w trybie podwójnej pętli. To nie koniec. W niniejszym dokumencie udało nam się połączyć (użyteczne) teorie uczenia się z dziedziną innowacji strategicznych. Trzeba jednak dużo pracy, aby sformułować kwestie zarządzania innowacjami strategicznymi w zakresie uczenia się organizacyjnego, formułować hipotezy i pytania badawcze dotyczące tej pracy zarządczej w praktyce i testować to drugie.

Jesteśmy w trakcie robienia tego i czekamy na przedstawienie niektórych wyników już wkrótce.

Podsumowanie

- Omów definicję i zarys koncepcji innowacji strategicznych
- Podaj przykłady tego, jak strategiczne innowacje można rozumieć jako proaktywne repozycjonowanie organizacji
- Podaj przykłady tego, w jaki sposób innowacje strategiczne można rozumieć jako proces twórczego myślenia prowadzący do proaktywnego repozycjonowania
- Dlaczego w ostatnich latach strategiczne innowacje znalazły się na szczycie listy najlepszych menedżerów i środowisk akademickich?
- Jaki jest związek między strategicznymi innowacjami, koncepcjami biznesowymi i modelami biznesowymi?

4 Innowacje w modelu biznesowym

Ze względu na dzisiejszą "hiperkonstytucję" (D'Aveni 1994) w dobie globalizacji, firmy we wszystkich branżach na całym świecie konkurują ze sobą w ciągle zmieniającym się otoczeniu. Zmiany te zmuszają firmy do ponownego przemyślenia swoich operacyjnych modeli biznesowych częściej i bardziej fundamentalnie, ponieważ innowacje oparte wyłącznie na nowych produktach i ukierunkowane na rynki lokalne nie są już wystarczające, aby utrzymać ich konkurencyjność i przetrwanie. Konkurenci mogą stosunkowo łatwo kopiować produkty, a lokalne segmenty rynku są często szybko przechwytywane przez światowych konkurentów znajdujących się gdzie indziej. Badanie globalne IBM CEO 2006, które odbyło się w gronie 765 najlepszych dyrektorów generalnych, również przemawia za tym stwierdzeniem - liczy się innowacyjność modelu biznesowego. Presja konkurencyjna spowodowała, że innowacje w zakresie modeli biznesowych (BM) są znacznie wyższe niż oczekiwano na listach priorytetów przemysłowych. Według tego badania około 30 procent dyrektorów generalnych realizuje inicjatywy innowacyjne w modelu biznesowym i całkiem słusznie. Jednak w większości przypadków strategiczne preferencje menedżerów zazwyczaj obejmują "więcej takich samych" (głównie produktowych) innowacji, które utrzymują firmę w tej samej linii propozycji wartości, wykorzystując te same lub nieco podobne technologie, ukierunkowane na ten sam cel. klient (np. Christensen, 1997). W związku z tym model biznesowy w wielu z tych przypadków został zaakceptowany jako określony sposób prowadzenia działalności iz tego powodu prawie nigdy go nie kwestionowano ani nie zmieniano w znaczący sposób. Niestety modele biznesowe i ich innowacje stanowią ogromne wyzwanie, zarówno teoretyczne, jak i praktyczne. Wiele wiadomo na temat innowacji - w szczególności radykalnych innowacji produktów, znacznie mniej konkretnych Teoria innowacji modelu biznesowego została opracowana. I chociaż wielu menedżerów bardzo chce rozważyć bardziej destrukcyjne zmiany w swoim modelu biznesowym, zazwyczaj nie wiedzą oni, jak wyartykułować swój istniejący lub pożądany model biznesowy, a jeszcze mniej rozumieją możliwości, a raczej procesy, dostępne dla wprowadzanie innowacji. Celem tego seksu jest zatem zaproponowanie kilku procesów, które są dostępne dla firm w celu udoskonalenia ich modeli biznesowych.

4.1 Metoda

Dziesięć retrospektywnych studiów przypadku procesów innowacyjnych BM, podejmowanych przez dwie firmy przemysłowe

Firma Alga : Duża, globalna firma specjalizująca się w opracowywaniu, produkcji i marketingu (głównie) profesjonalnych produktów audio.

Firma Beta : Duża, globalna firma specjalizująca się w rozwoju, produkcji i marketingu elastyczne elektryczne / elektroniczne rozwiązania sterowania i oprzyrządowania w zakresie produkcji energii, morskim i offshore

dostarczyć empirycznych podstaw dla tego artykułu. Wybraliśmy te firmy w oparciu o ich (stosunkowo) udane, ale nieco odmienne, doświadczenia w zakresie innowacji BM na przestrzeni lat. Badanie rozpoczęło się na początku 2009 r. I nadal trwa.

Aby zapewnić ważność i wiarygodność całego badania, do zebrania danych wykorzystano wiele metod jakościowych. Gromadzenie danych odbywało się za pośrednictwem badań biurowych i terenowych. Badanie dokumentacji obejmowało zbieranie informacji za pośrednictwem książek, artykułów, stron internetowych, a także dokumentów otrzymanych od obu firm. Badania terenowe obejmowały bezpośrednie wywiady z menedżerami, którzy aktywnie uczestniczyli lub byli odpowiedzialni za nową inicjatywę rozwoju biznesu, wraz z korespondencją e-mail, wizytami firmowymi i ankietami. Biorąc pod uwagę przeważnie eksploracyjny charakter badań, skorzystaliśmy z półstrukturalnego (standardowego) kwestionariusza, który pozwolił poszczególnym respondentom na maksymalną swobodę w wyjaśnianiu ich poglądów na temat nowego modelu biznesowego i zrozumienia procesu innowacji, a także umożliwił nam zbieranie danych. czuliśmy, że potrzebujemy do celów naszych badań w tym samym czasie. Ponieważ studia przypadków zostały przeanalizowane retrospektywnie, danych nie można było uzyskać w drodze obserwacji. Poniżej podsumowanie dotyczące studium przypadku.

Dziesięć przypadków innowacyjności modeli biznesowych i ich wskaźniki sukcesu.

Firma Alfa:

- Przypadek A - Nowa jednostka biznesowa oferująca istniejące i nowe produkty oparte na technologii na nowym rynku (motoryzacyjnym) - bardzo udana
- Przypadek B - nowa jednostka biznesowa oferująca istniejące produkty oparte na technologii na nowym rynku (telefony komórkowe) - częściowo udana
- Przypadek C - Nowa jednostka biznesowa oferująca istniejące produkty oparte na technologii na nowym rynku (studia) oraz outsourcing marketingu i sprzedaży dla partnera - awaria
- Przypadek D - Joint venture, nowy produkt technologiczny, który może być stosowany w wielu branżach - bardzo udany
- Przypadek E - Joint venture z funduszem venture. Podstawową działalnością jest IP i R & D produktów opartych na (w większości) istniejących technologiach dla przemysłu biomedycznego - bardzo udanych

- Przypadek F - Wspólne przedsiębiorstwo oferujące nowe produkty oparte na technologii na nowym rynku (infrastruktura telefoniczna), planowanym do sprzedaży (zbywanej) firmie europejskiej - bardzo udanej

- Przypadek G - Outsourcing produkcji jednego z produktów - awaria

W sumie około 60% sukcesu w innowacjach w modelu biznesowym.

Firma Beta:

- Przypadek 1 - Penetracja przemysłu morskiego w oparciu o istniejące i nowe kompetencje technologiczne. Wymagana wewnętrzna przeprojektowanie w celu zapewnienia wyższej jakości kontroli i wydajności pracy (np. Szczupły, nowy dział wywiadu gospodarczego) - bardzo udane

- Przypadek 2 - Przejęcie małej firmy działającej w innej branży (wiatr moc). Ta firma obecnie rozwija wewnętrzny biznes. Wkrótce być ponownie wyodrębnionym jako nowa niezależna firma - bardzo udana

- Przypadek 3 - nowy produkt oparty na technologii, mający służyć istnieniu i potencjałowi nowe segmenty klientów - awaria: po roku ciężkich inwestycji w produkt, projekt został zakończony z powodu niezgodności z wymaganiami klienta (kształt i rozmiar produktu, cena - zbyt droga)

W sumie około 66% sukcesów w innowacjach w modelu biznesowym.

Racjonalność wyboru w warunkach niepewności i złożoności

Firma Alfa:

Procesy wyszukiwania - w żadnym z przypadków nie ma procesu wyszukiwania. "To było coś, co pojawiło się po drodze". Jeden projekt był zarządzany proaktywnie w poszukiwaniu radykalnie nowego modelu biznesowego (Przypadek F). W przeciwnym razie wybrano wewnętrzne kompetencje do użycia w innym miejscu.

Selekcja i procesy wdrożeniowe - po modelu etapowej rady, radykalne pomysły innowacji są obsługiwane z dodatkową świadomością. Wolniejszy proces, który zawsze rozpoczyna się małymi krokami, a następnie powoli rośnie. Radykalne idee podążają za bramami podobnymi do stopniowych pomysłów. Różnica polega jednak na tym, że przejście z bramy na bramkę zajmuje więcej czasu.

Firma Beta:

Procesy wyszukiwania - Uznane za jedną ze słabych stron firmy. Oni robią tak naprawdę nie mają żadnych systematycznych procesów zarządzania radykalnym, a nawet przyrostowym, pomysły na innowacje. To jest coś, co zwykle po prostu "wyskakuje". Przywiązują większą wagę do pomysłów, które pochodzą od ich głównych klientów.

Procesy selekcji i wdrażania - Model przesunięcia fazowego służy do przeniesienia idei koncepcji biznesowej poprzez plan dojrzałości i proces rozwoju. Wiele skarg na to, że nie ma

wystarczających badań rynkowych za proponowanymi pomysłami. W efekcie brakuje zrozumienia potencjalnego rynku i wielkości sprzedaży.

4.2 Analiza

4.2.1 Charakterystyka modelu biznesowego Innowacja i wskaźnik sukcesu

Firma Alpha: Przez te wszystkie lata firma Alpha angażowała się w siedem innowacyjnych modeli biznesowych. Cztery przypadki (A, D, E i F) były bardzo udane. W trzech przypadkach przedsiębiorstwo częściowo się powiodło (przypadek B) lub nie udało się (przypadki C i G). Wszystkie udane przypadki dotyczyły wykorzystania istniejących technologii (przypadek B, C i E) lub opracowania i eksploatacji nowych produktów opartych na technologii wraz z partnerem (przypadki A, D i F) w segmencie firma Alpha. Przypadek A zaowocował nową wewnętrzną jednostką produkcyjną; inne przypadki sukcesu we wspólnym przedsięwzięciu. Dwa przypadki niepowodzeń to próby outsourcowania produkcji (sprawa G) lub funkcji marketingu i sprzedaży (sprawa C) do strony trzeciej. Dwa czynniki spowodowały ich awarię. Po pierwsze, partner nie spełniał wysokich standardów jakości firmy. Po drugie, w późniejszej fazie (szczególnie w przypadku C) zdali sobie sprawę, że rynek jest zbyt mały, aby odgrywać znaczącą rolę w obrotach firmy. W przypadku B firma Alpha i firma partnerska połączyły część swoich kompetencji i opracowały dwa typy telefonów komórkowych. Jeden produkt był częściowym sukcesem, podczas gdy drugi nie osiągnął sukcesu. Niemniej jednak projekt ten byłby kontynuowany, gdyby nie kryzys finansowy, który zmusił firmę do większego skupienia się w odpowiedzi na 34-procentowy spadek obrotów.

Firma Beta: Firma ta zaangażowała się w trzy innowacje modelu biznesowego, z których dwa stały się sukcesem (przypadek 1 i 2), a jedna próba nie powiodła się (przypadek 3). Przypadek 1 dotyczył zastosowania istniejących i rozwoju nowych kompetencji i technologii w nowym segmencie rynku. Przypadek 2 był o wiele bardziej ryzykowny dla firmy, zarówno pod względem inwestycji, jak i ograniczeń czasowych, a także rozwój i wykorzystanie nowej technologii w nowym segmencie rynku. W przypadku 3, niepowodzenia, firma "pchnęła" radykalnie nowy produkt na rynek, próbując wykorzystać nową, wschodzącą technologię, nie mając pojęcia, jak zareagują klienci. Przypadki 1 i 3 zostały wdrożone przy użyciu istniejącej organizacji firmy. Jak wspomniano, przypadek 2 był nabyciem.

4.2.2 Racjonalność wyboru przy niepewności i złożoności

Firma Alpha: w większości przypadków (z wyjątkiem przypadku F) nie było nigdy procesu wyszukiwania nowych modeli biznesowych. Zamiast tego pomysły były powoli rozwijane na podstawie ich podstawowych kompetencji (np. Technologii, know-how). Firma po prostu uznała za oczywiste, że istniejące kompetencje zapewnią im względnie łatwy dostęp do innych zakładów przemysłowych. Te kompetencje obejmują umiejętność:

1. Przekazuj istniejące produkty i procesy do nowego partnera (przypadek G).
2. Przenieś istniejące technologie i procesy do innego środowiska przemysłowego (przypadki B, C i E).

3. Opracuj, we własnym zakresie lub wspólnie z partnerem, a następnie przenieś, nowe technologie i procesy (przypadki A, D i F).

Wyzwaniem, w przypadkach D, E, F i G, było znalezienie odpowiedniego partnera do współpracy. Poszukiwanie partnera, a nie poszukiwanie idei, wydawało się głównym wyzwaniem w tych przypadkach. Ponadto, we wszystkich przypadkach, z wyjątkiem E i F, firma wolała wygenerować pomysł i najpierw go przetestować wewnątrz, zaczynając od procesu produkcji na małą skalę, i rozważyć wzrost we właściwym czasie (np. Poprzez joint venture lub nową jednostkę biznesową). Ta replikacja poprzednich procesów innowacyjnych modelu biznesowego wydaje się być zwycięską formułą dla firmy i oczekuje się, że będzie podążać stosunkowo podobnie w przyszłych innowacjach modelu biznesowego. Wszystkie nowe pomysły muszą przejść przez trzy strategicznie zorientowane bramy, zanim będą mogły kontynuować do wdrożenia. Przy pierwszej bramie pomysł zostaje przedstawiony menedżerowi koncepcji. Druga brama obejmuje przedstawienie tak zwanej wstępnej propozycji do kierownictwa najwyższego szczebla. Przy trzeciej bramie najwyższe kierownictwo decyduje, czy zobowiązać się do wypracowanej koncepcji, a także do szczegółowego biznesplanu, który został opracowany. Za każdym zatwierdzeniem budżet dostępny na rozwój innowacji wzrasta do momentu, gdy po trzeciej bramie wszystkie środki potrzebne do opracowania, wyprodukowania i komercjalizacji innowacji będą dostępne dla zespołu ds. Innowacji. Bramy zarządzane są przez zespół funkcjonalny (fabryka pomysłów, badania i rozwój, produkcja, marketing i sprzedaż), co zapewnia zespołowi ds. Innowacji elastyczność w zarządzaniu procesem bramek etapowych od bramy do bramy, zgodnie z własnym uznaniem. Przy każdej bramie zespół otrzymuje listę kontrolną, którą należy wypełnić przed następnym spotkaniem w bramce. Firma Beta: Podobnie jak w przypadku firmy Alpha, nigdy nie było formalnego procesu wyszukiwania nowych modeli biznesowych. Z biegiem czasu pojawiały się radykalnie nowe pomysły, albo poprzez istniejące możliwości technologiczne (przypadek 1, przypadek 2), jako reakcja na pojawiające się technologie konkurentów (przypadek 3) i / lub po prostu w celu zmniejszenia kosztów (przypadek 1). Co więcej, niepowodzenie trzeciego przypadku sprawiło, że zespół zarządzający był jeszcze bardziej świadomy potrzeby lepszego zrozumienia oczekiwań klientów jako podstawy wyboru pomysłów na innowacje. Firma Beta również stosuje model bramy etapowej do przenoszenia nowych produktów i koncepcji biznesowych poprzez plan działania i proces rozwoju. Dla każdego projektu innowacyjnego istnieje grupa sterująca, która znajduje się przy bramie. W skład tej grupy wchodzi przedstawiciele zespołu zarządzającego i grupy badawczo-rozwojowej oraz kierownik produktu / projektu, a także pracownicy łańcucha dostaw (zakup, dystrybucja). Jednostka wywiadu gospodarczego nie jest jednak zaangażowana w ten proces. Z tego powodu, według jednego z menedżerów firmy, dyskusje w grupach sterujących przy bramie dotyczą raczej błędów wydajności w istniejących produktach, niż poszukiwania całkowicie nowych produktów / firm, które mogłyby lepiej spełniać obecne i potencjalnie nowe klientów wymagania.

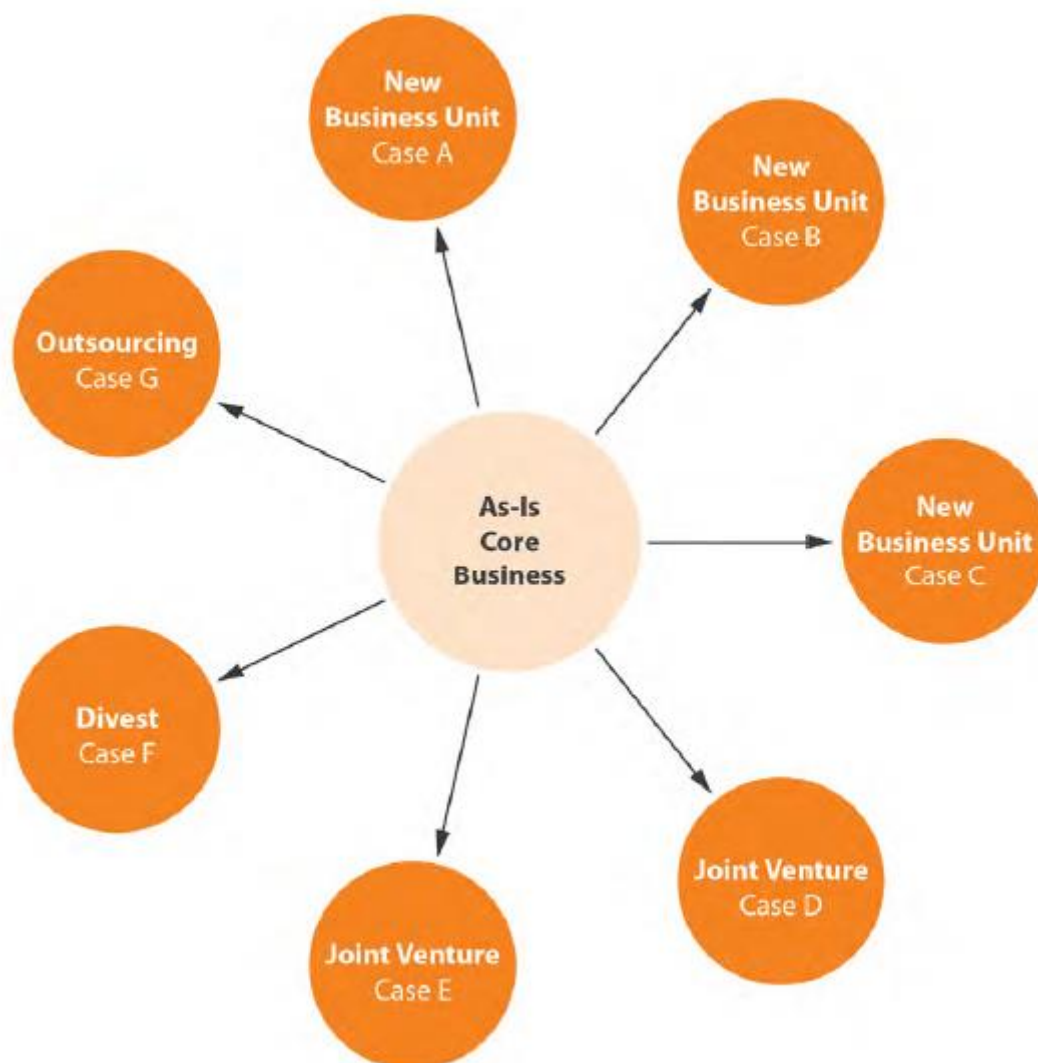
4.2.3 Analiza krzyżowa

Obie firmy próbują ponownie wykorzystać udane procesy innowacji w modelu biznesowym (generowanie nowych pomysłów i procesy wdrażania). Jednakże, podczas gdy firma Alpha

chce przenosić pomysły i technologię na rynek, firma Beta jest bardziej przychylna przyjęciu strategii klienta. Ponadto obie firmy starają się nie powtarzać niepowodzeń popełnionych w przeszłości. W związku z tym nieudane próby outsourcingu firmy Alpha (przypadki C i G) skłoniły firmę do ponownego eksperymentowania ze znanymi, "pchniętymi" procesami innowacyjnymi modeli biznesowych, podczas gdy firma Beta, oparta na niepowodzeniu w przypadku 3, wybrała nie wprowadzając już nowych pomysłów i technologii na rynek, bez uprzedniej konsultacji z klientami. Te obserwacje doprowadziły nas do wniosku, że zamiast uczyć się ulepszać, obie firmy mają tendencję do "prostego" powtarzania udanych procesów innowacyjnych modeli biznesowych, a także "po prostu" do porzucenia nieudane podejścia. Ten brak eksperymentów z nowymi procesami modelu biznesowego oraz brak uczenia się z ich awarii może zmniejszyć potencjał wzrostu obu firm. Jednak ta obserwacja potwierdza również nasze oświadczenie, o którym wspomniano wcześniej, a mianowicie, że w większości przypadków strategiczne preferencje menedżerów zazwyczaj obejmują "więcej takich samych" innowacji (lub w tym przypadku "więcej takich samych" procesów innowacyjnych).

4.3. Dyskusja: Innowacje jedno- i wielo-BM

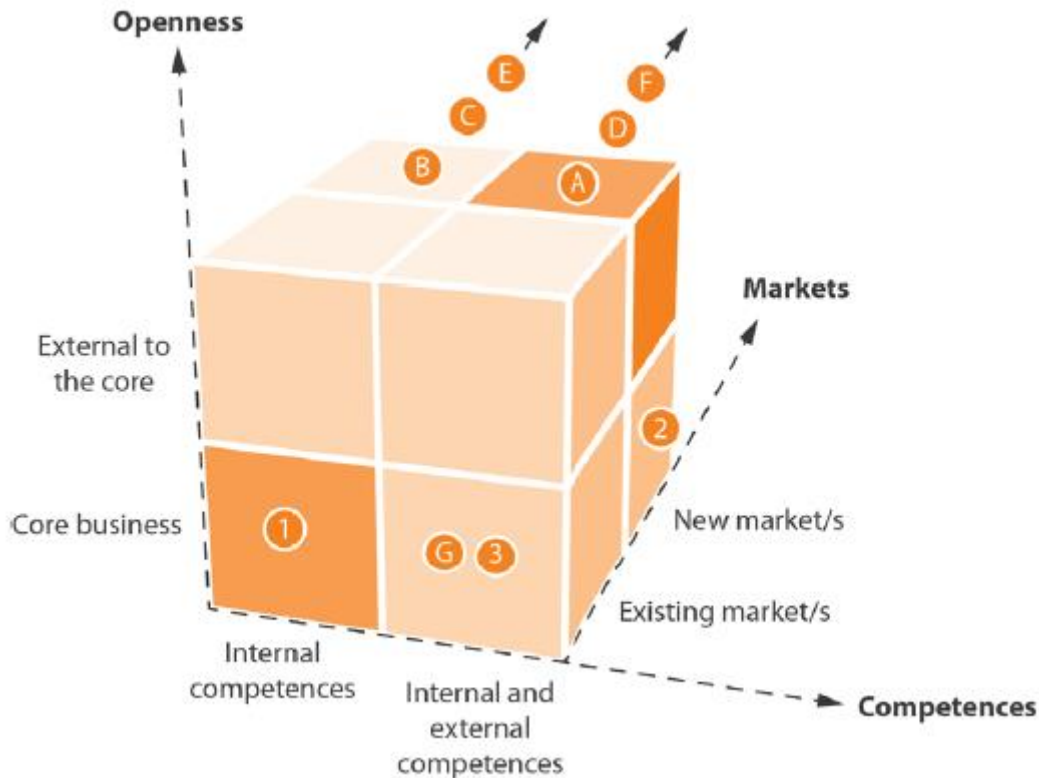
Jak wskazują przypadki, istnieje wiele możliwości wprowadzania innowacji w modelu biznesowym firmy. Firma może, na przykład, strategicznie zdecydować się na innowację podstawowej działalności podstawowej, przekształcając całą firmę z "jak jest" w zupełnie nową. Przykłady z przykładu 1 ilustrują taki scenariusz innowacji. Innowacje w modelu biznesowym mogą również przybierać formę fuzji lub przejęć (np. Sprawa 2). W takich przypadkach innowacja modelu biznesowego jest uważana za proces wysoce ryzykowny, ponieważ firma częściowo, a czasem nawet całkowicie, porzuca pierwotne procesy biznesowe i podstawowe, i rozwija całkowicie nową działalność obejmującą nowe procesy, których firma nie znała w przeszłości. Alternatywnym procesem wprowadzania innowacji w modelu biznesowym byłoby utrzymanie pełnej funkcjonalności podstawowej działalności ("jak jest", po której następuje ciągłe ulepszanie), a wraz z nią rozwijanie dodatkowych modeli biznesowych mających służyć nowym rynkom i działających w innych branżach niż te firma była znana. Firma Alpha, na przykład, odniosła szczególny sukces w uruchamianiu takich inicjatyw innowacyjnych modeli biznesowych, jak pokazano na rysunku



Ogółem, poprzez uwzględnienie myślenia o innowacyjności modelu otwartej firmy Chesbrough (2007) w naszych ustaleniach dotyczących spraw, możemy argumentować, że na skalę globalną możliwości innowacyjne modelu biznesowego można postrzegać w ramach trzech kategorii, a mianowicie:

1. Poziom otwartości modelu biznesowego - tj. Wprowadzanie innowacji w podstawowej działalności lub (także) poza nią.
2. Wewnętrzne i / lub zewnętrzne kompetencje wykorzystywane w procesie innowacji.
3. Istniejące i / lub nowe rynki, na których działa firma.

Rysunek 4 ilustruje to, co uważamy za innowacyjny model biznesowy "kostka", w którym umieściliśmy model biznesowy przypadków innowacji firm Alpha i Beta w dokładnych polach do ilustracji (np. Przypadek 1 - innowacje BM, które miały miejsce w istniejącym rdzeniu biznes, wykorzystujący wyłącznie wewnętrzne kompetencje, mający służyć nowemu rynkowi).



Jak sugeruje model, inicjatywa innowacji BM na lewym dolnym polu (tj. Działalność podstawowa, kompetencje wewnętrzne, istniejący rynek / rynki) będzie się manifestować jako nieco zwiększająca się inicjatywa innowacyjności BM. Alternatywnie, górna prawa ramka (tj. Na zewnątrz do rdzenia, kompetencje wewnętrzne i zewnętrzne, nowy rynek / rynki), przejawia się jako inicjatywa dotycząca wielu modeli biznesowych i daje bardziej otwarty pogląd (Chesbrough, 2007) na model biznesowy Spółka. W takich przypadkach firma wybiera opcję utworzenia nowa działalność, przy jednoczesnym zachowaniu pełnej gotowości do działania - jeśli inicjatywa innowacyjna modelu biznesowego nie powiedzie się, firma mogłaby kontynuować działalność na istniejących rynkach, pod warunkiem, że straty finansowe (z powodu awarii) nie były zbyt duże. Należy jednak zauważyć, że biorąc pod uwagę, że wszystkie innowacje w modelu biznesowym są obciążone ryzykiem, nadal wątpliwe jest, która z inicjatyw powinna być preferowana. Otwarte, oparte na sieci innowacje niesie ze sobą wiele (innych) zagrożeń, a wraz z nimi nowe wyzwania. Przeszkody związane z innowacjami opartymi na sieci mogą objawiać się jako np. trudności ze znalezieniem wspólnej wartości dla partnerów sieciowych do pracy; w zrozumieniu synergii (tj. "kto robi co?"); w zapewnieniu zaufania między partnerami; w opracowywaniu wspólnej formuły zysku; w zapewnieniu zrównoważonego rozwoju dla nowej działalności; w zabezpieczeniu praw własności intelektualnej (np. Chesbrough 2007, Tidd and Bessant 2009, Miles i wsp. 2005, Dodgson i wsp. 2006, Ahmed and Shepherd 2010).

4.4 Wniosek

Firmy dziś, w niektórych branżach bardziej niż inne, inwestują więcej kapitału i zasobów tylko po to, aby pozostać konkurencyjnym, opracować bardziej różnorodne rozwiązania i coraz bardziej zacząć myśleć bardziej radykalnie, rozważając, czy wprowadzić innowacje w swoich

modelach biznesowych. Jednak, mimo że wielu menedżerów bardzo chce rozważyć bardziej destrukcyjne zmiany w swoim modelu biznesowym, zazwyczaj nie są oni całkiem pewni jak wyartykułować ich istniejący lub pożądaný model biznesowy, a jeszcze mniej zrozumieć możliwości, a raczej procesy, dostępne dla jego innowacji. Celem tego artykułu było zatem zaproponowanie kilku procesów, które są dostępne dla firm w celu udoskonalenia ich modeli biznesowych. Prezentowane i analizowane tutaj przypadki sugerują, że menedżerowie mogą postrzegać innowacje w modelu biznesowym możliwości na trzech poziomach analizy, a mianowicie: stopień otwartości modelu biznesowego; (dostawa) kompetencji wykorzystywanych w procesie innowacji; oraz liczba rynków, na których działa firma. Wreszcie, możliwe jest kilka podejść do rozszerzenia i przetestowania wyników przedstawionych w niniejszym dokumencie, w tym do większej liczby studiów przypadku, w celu wyjaśnienia dodatkowych wyników przedstawionych tu wyników lub ankiety, zwłaszcza w celu uogólnienia.

Podsumowanie:

- Jakie jest twoje zrozumienie dla terminu "Model biznesowy"?
- Co oznacza innowacja modelu biznesowego?
- Jaka jest różnica między innowacją produktu a innowacją modelu biznesowego?

5 Innowacyjnych modeli biznesowych na NewConnect

5.1 NewConnect i inne alternatywne rynki w Europie

Innowacyjne modele biznesowe, takie jak wielostronna platforma gier Nintendo, są zwykle opracowywane przez doświadczone firmy (Osterwalder, Pigneur 2010), ale start-upy robią to jeszcze częściej. Powody szerszego stosowania nowych modeli biznesowych wśród start-upów są następujące:

1. Dojrzałe firmy wykorzystujące sprawdzone modele biznesowe mają trudności z wprowadzeniem nowych sposobów prowadzenia działalności z powodu inercji organizacyjnej i tyranii status quo
2. firmy o ugruntowanej pozycji dysponują zasobami, działaniami, kanałami i propozycjami wartościowymi, które pasują do ich obecnych, sprawdzonych modeli biznesowych, dzięki czemu mogą być mniej przydatne lub nawet bezużyteczne w przypadku nowych modeli biznesowych
3. firmy o długiej tradycji często posługują się skomplikowanymi i czasochłonnymi procedurami decyzyjnymi, które utrudniają wdrażanie nowych modeli biznesowych
4. pomysł nowego modelu biznesowego czasami prowadzi do powstania rozruchu. Niektóre nowe modele biznesowe muszą osiągnąć masę krytyczną, aby odnieść sukces. Na przykład Google opiera swój model biznesowy na masowym lub nawet globalnym wykorzystaniu swoich usług (Tsai i wsp. 2011). Platformy internetowe (zarówno dostarczające swoje produkty, jak i je kupujące) potrzebują wielu użytkowników, aby zrównoważyć i wygenerować zyski dla swoich operatorów. Uzyskanie "masy krytycznej" wymaga - oprócz pozyskania

klientów – do budowania kluczowych procesów i gromadzić wystarczającą ilość zasobów, aby model biznesowy był zrównoważony. Nie można tego osiągnąć bez odpowiedniego poziomu finansowania. W celu pozyskania kapitału na rozruch przedsiębiorcy korzystają z różnych źródeł finansowania: własnych oszczędności, pożyczek rodzinnych, aniołów biznesu, kapitału załączkowego i kapitału venture (Denis 2004). Ostatnio, wraz z rozwojem alternatywnych rynków papierów wartościowych, niektóre firmy zaczęły poszukiwać kapitału. Rynki te wydają się być postrzegane jako interesująca alternatywa dla finansowania venture. Ponadto rozwijają się bardziej doświadczone firmy innowacyjne modele biznesowe mogą obecnie postrzegać rynki alternatywne jako korzystny sposób finansowania ich przedsięwzięć. Anioły biznesu i fundusze venture capital mogą również wykorzystywać rynek wtórny jako środek dezinvestycji. Dlatego wydaje się naturalne, że jesteśmy świadkami napływu nowych podmiotów wykorzystujących alternatywny rynek do pozyskania kapitału. Jednym z nich jest NewConnect. To polski rynek alternatywny (wtórny), który powstał w celu promowania innowacyjnych modeli biznesowych. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie zdecydowała się na utworzenie NewConnect dla spółek, które:

- chcą rozbudować swoje modele biznesowe w fazie początkowej
- potrzeba pozyskania kapitału od kilkuset tysięcy do kilku milionów złotych
- reprezentują innowacyjne sektory lub innowacyjne modele biznesowe
- planuje osiągnąć kapitalizację w wysokości do 20 mln PLN
- wykazują wysoką dynamikę potencjalnego wzrostu i deklarują chęć wejścia na rynek regulowany (tj. GPW) w przyszłości.

NewConnect powstał latem 2007 r. Jego pierwsza sesja odbyła się 30 sierpnia 2007 r. Do końca września 2012 r. Była świadkiem 430 debiutów, jej kapitalizacja przekroczyła 9 mld złotych (tj. Ponad 2,2 mld euro). Największy wzrost ceny akcji w porównaniu z debiutem wyniósł 1875%, a największy spadek cen w długim okresie sięgnął 99% (Newconnect.info, 2012). W niniejszym rozdziale staramy się odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Czy NewConnect promuje innowacyjne modele biznesowe?
2. Czy spółki notowane na NewConnect ujawniają wystarczająco dużo informacji o swoich modelach biznesowych?
3. Czy modele biznesowe firm New Connect są zrównoważone?
4. Czy istnieją różnice między trwałością innowacyjnych i tradycyjnych modeli biznesowych?

W większości przypadków rynki wtórne są tworzone z dwóch głównych powodów (Vismara, Paleari, Ritter 2012): zapewnienie "poczekalni" dla mniejszych i młodszych firm, które chcą wejść na główny rynek i stworzyć specjalny rynek dla zaawansowanych technologicznie firmy, które wiążą się z większym ryzykiem i większymi zyskami. Pierwszy typ rynków reprezentowany jest przez drugi Marche z paryskiej giełdy, Geregelter Markt z Deutsche Boerse, Mercato Ristretto z Borsa Italiana. Drugim rodzajem alternatywnego rynku był Neuer Markt w Niemczech, Nouveau Marche we Francji, Nuovo Mercato we Włoszech, Niuewe

Markt NMAX w Holandii i EuroNM w Belgii. Według wcześniejszych badań długoterminowe wyniki IPO na rynku wtórnym są znacznie gorsze niż na głównych rynkach. Giudici, Roosenboom (2004) twierdzą, że IPO na rynkach wtórnych są słabsze (są zaniżone). Vismara, Paleari, Ritter (2012) stwierdzili z kolei, że 3-letnie anormalne zwroty z zakupów na rynku wtórnym wynoszą -19.0% dla IPO na rynku wtórnym w porównaniu z + 12,3% dla głównych debiutów rynkowych. Piszą nawet o "przekleństwie rynku wtórnego", ponieważ najlepsze firmy z takich rynków mają opuścić to miejsce i dołączyć do głównego rynku. Wskazują również, że alternatywne rynki są często tworzone w "gorących okresach", które należy zamknąć w "zimnych okresach", podając przykłady Neuer Markt w Niemczech i Nuovo Mercato we Włoszech. Rynki wtórne typu NewConnect mają mniej rygorystyczne wymagania dotyczące wprowadzania IPO na rynku giełdowym, niższych opłat za notowania i mniejszej liczby wymogów dotyczących ujawnień. Rynki te są zatem bardziej otwarte dla młodych firm, które opracowują nowe modele biznesowe, a nawet start-upy. Liczba IPO uruchomionych w krajach rozwiniętych była stosunkowo niewielka w ostatnich latach. Ritter (2011) twierdzi, że podstawową przyczyną tej sytuacji były zmiany w podziale dochodów i majątku na świecie. Wyjaśnienie, że Gao i in. (2011) proponują odniesienie do spadku względnej rentowności mniejszych firm w porównaniu z dużymi korporacjami, które mają dłuższą historię działania. W przeciwieństwie do tych oświadczeń, NewConnect wydaje się być wielkim sukcesem, szczególnie pod względem liczby debiutów.

5.2 Dokumenty informacyjne jako sposób prezentacji modeli biznesowych

NewConnect obsługuje firmy, które są stosunkowo małe, nawet w fazie początkowej. W przypadku tych firm niezwykle ważne jest, aby inwestorzy rozumieli swoje modele biznesowe. Modele biznesowe komunikacji i raportowania są szeroko omawiane z punktu widzenia potrzeb informacyjnych inwestorów przez Ch. Nielsen w rozdziałach 5 i 6 książki "Podstawy modeli biznesowych". Temat ten był długo dyskutowany przez naukowców, autorów różnych raportów biznesowych i ustalaczy standardów (Beattie 1999, Epstein & Birchard 2000, FASB 2000, Lev 2001, DiPiazza & Eccles 2002, IASB 2010, IFAC 2012). Warto zauważyć, że inwestorzy wybierający spółki newConnect są świadomi ryzyka związanego z ich inwestycjami. Założono, że większość z nich to poinformowani inwestorzy zgadza się z opiniami większości wspomnianych wyżej autorów, którzy wskazują, że raporty biznesowe powinny odzwierciedlać procesy tworzenia wartości oraz główne elementy składowe modelu biznesowego (tj. płótno modelu biznesowego: relacje z klientami, segmenty klientów, propozycje wartości, kanały, działania, zasoby i partnerzy, strumienie przychodów i struktury kosztów (Osterwalder, Pigneur 2010)). W tym momencie rozsądne jest założenie, że raporty modelu biznesowego powinny komunikować propozycję wartości, strategię firmy, krytyczne czynniki sukcesu, stopień ryzyka, warunki rynkowe itp. Poniżej przeanalizujemy zakres, w jakim te informacje są potrzebne i wymagania są spełnione przez spółki notowane na NewConnect. Wymogi dotyczące ujawnień dla spółek notowanych lub zamierzających być notowanymi na NewConnect to:

1. Dokument informacyjny (memorandum / prospekt emisyjny) przedstawiający ofertę umieszczenia emisji na NewConnect
2. bieżące (i ciągłe) sprawozdania z najważniejszych wydarzeń w firmie

3. bieżące (i ciągłe) uproszczone kwartalne sprawozdania finansowe

4. bieżące (i ciągłe) badane roczne sprawozdania finansowe i sprawozdania z działalności.

Dokument informacyjny jest najobszerniejszym źródłem informacji dla inwestorów w spółkach planujących wejście na NewConnect. Jego struktura i treść reguluje prawo polskie i Regulamin Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Dokument informacyjny powinien obejmować pięć głównych części (które często stanowią odrębne rozdziały). Część pierwsza zawiera obszerny opis czynników ryzyka. Są one podzielone na ryzyka związane z emitentem, jego działalnością i otoczeniem biznesowym (np. Duża zmienność zysków, ryzyko prawne, ryzyko popytu, ceny i inne ryzyka) oraz ryzyko związane z rynkiem kapitałowym i kapitałowym, na przykład ryzyko związane z płynnością akcji, ryzyko zawieszenia obrotu lub wycofania z obrotu. Część druga opisuje podmioty odpowiedzialne za informacje zawarte w dokumencie informacyjnym: wydawca, upoważniony doradca i audytor. Część trzecia przedstawia charakterystykę instrumentów finansowych przeznaczonych na NewConnect. Część czwarta zawiera szczegółowe informacje na temat emitenta. Część piąta zawiera sprawozdania finansowe za ostatnie 3 lata działalności. Są to zazwyczaj bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych, a także uwagi i objaśnienia. Dokument informacyjny jest uzupełniony ważną kopią wyciągu z Krajowego Rejestru Spółek, statutem emitenta oraz wykazem definicji i skrótów użytych w dokumencie. Dokumenty informacyjne NewConnect są krótsze i mniej skomplikowane niż prospekty emisyjne IPO spółek, które chcą wejść na rynek główny Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Części czwarte i jeden dokument informacyjny są najważniejsze dla zrozumienia modelu biznesowego firmy. Części te przedstawiają krótką historię emitenta, jego strategię, podstawowe informacje na temat kluczowych produktów lub usług (w tym całkowitą sprzedaż dla grupy i emitenta według segmentów rynkowych). Dalsza analiza dokumentów informacyjnych pokazuje, że zawierają one większość lub nawet wszystkie elementy wymagane przez inwestorów i organy regulacyjne. Prospekty te są jednak często dość ogólne (pokazują na przykład jedynie rodzaj i liczbę gier przygotowanych przez emitenta) i czasami zawierają niepotrzebne szczegóły, takie jak wszystkie kody statystyczne produktów i działań firmy. W większości przypadków prospekty koncentrują się na szczegółach produktu, a także na rynku i jego segmentacji. Nie wskazują jednoznacznie, które elementy propozycji wartości są najważniejsze dla klientów emitenta. Informacje o strategii firmy są zwykle przedstawiane w sposób zbyt zwięzły i powierzchowny. Słabym punktem raportów biznesowych produkowanych przez firmy NewConnect jest to, że prezentują one informacje o zasobach (zasoby), strumieniach kosztów i przychodów jako tradycyjne dokumenty księgowe, a nie z perspektywy zarządzania. Drugą słabością jest to, że pomijają one informacje o kosztach generowania wielu wartości niematerialnych oraz rozwijaniu i utrzymywaniu podstawowych kompetencji firmy. To różni je od prospektów emisyjnych przygotowanych przez firmy w Danii, które zawierają stosunkowo dużo informacji o zasobach niematerialnych (Bukh i wsp. 2005).

5.3 Trwałość innowacyjnych modeli biznesowych

Ch. Nielsen i C. Lund stwierdzają w pierwszym rozdziale książki *The Basics of Business Models*, że model biznesowy jest zrównoważonym sposobem prowadzenia działalności. Dwa główne pytania, na które staramy się odpowiedzieć, to to, czy NewConnect promuje innowacyjne

modele biznesowe i czy modele są trwałe. Termin "innowacja" wydaje się dziś nadużywany. Władze w wielu krajach i regionach deklarują ich pragnienie wspierania innowacji. Zgodnie ze strategią lizbońską do roku 2010 Unia Europejska miała stać się najbardziej konkurencyjną i dynamiczną innowacyjną (opartą na wiedzy) gospodarką na świecie, charakteryzującą się zrównoważonym wzrostem gospodarczym z większą ilością lepszych miejsc pracy i większą spójnością społeczną. Pomiar innowacji jest wciąż w powijakach, chociaż jedną z najbardziej powszechnych metod pomiaru innowacji jest Podręcznik Oslo, w którym zidentyfikowano dwa główne typy innowacji:

1. technologiczne innowacje produktowe i procesowe

2. innowacja organizacyjna.

Innowacja produktu technologicznego może przybrać postać nowego technologicznie produktu, tj. Jednego "którego cechy technologiczne lub zamierzone zastosowania znacznie różnią się od produktów wcześniej wytworzonych. Takie innowacje mogą obejmować radykalnie nowe technologie, mogą być oparte na łączeniu istniejących technologii w nowych zastosowaniach lub mogą pochodzić z użycia nowej wiedzy ". Ulepszony technologicznie produkt to "istniejący produkt, którego wydajność została znacznie ulepszona lub ulepszona". Innowacją procesu technologicznego jest "przyjęcie nowych technologicznie lub znacząco ulepszonych metod produkcji, w tym metod dostarczania produktów". Innowacja organizacyjna może polegać na wprowadzeniu znacznie zmienionych struktur organizacyjnych, wdrożeniu zaawansowanych technik zarządzania lub nowej lub istotnie zmienionej orientacji strategicznej firmy. Aby dowiedzieć się, czy NewConnect promuje stosowanie innowacyjnych modeli biznesowych, musimy określić cechy innowacyjnych modeli biznesowych. Kwestia innowacji modelu biznesowego jest również omawiana w części 4 przez Y. Tarana, ale prezentacja opiera się na analizie studium przypadku. Taran wymienia dziesięć przypadków innowacji w modelu biznesowym obejmujących istniejące i nowe produkty oparte na technologii, oferowane na istniejących i nowych rynkach przez istniejące i nowe jednostki biznesowe. Klasyfikacja przedsiębiorstwa jako wykorzystującego innowacyjny model zmienia się w czasie, ponieważ połączenie aktywów, procesów i propozycji wartości, które kilka lat temu uznano za innowacyjne, może teraz stanowić dominujący model biznesowy (Slyvotzky i wsp. 1999). Model biznesowy Wal-Mart był innowacyjny w 1960 roku, ale 20 lat później stał się powszechnym rozwiązaniem w branży detalicznej. Kolejna część dyskusji przedstawiona w niniejszym rozdziale opiera się na założeniu, że modele biznesowe mogą być nadal uważane za innowacyjne. W dzisiejszych czasach pojęcie zrównoważonego rozwoju jest często używane. Według S. Roosa (2010), zrównoważony rozwój "ma stać się społecznie preferowanym podejściem do prawie wszystkiego. Odnotowano odniesienia do zrównoważonych polityk, zrównoważonych społeczności, zrównoważonego rolnictwa, zrównoważonego ogrodnictwa, zrównoważonego użytkowania oceanów, zrównoważonych ekosystemów, zrównoważonego budownictwa mieszkaniowego, nie wspominając o zrównoważonych przedsiębiorstwach, zrównoważonych praktykach, zrównoważonych praktykach biznesowych i zrównoważonej reklamie ". Jednym z pierwszych dokumentów, które wspominają o zrównoważonym rozwoju, był Raport Komitetu Brundtland (1987), który definiuje zrównoważony rozwój jako "rozwój, który zaspokaja potrzeby obecne bez

uszczerbku dla zdolności przyszłych pokoleń do zaspokajania własnych potrzeb" (Światowa Komisja ds. Środowiska i Rozwój). Według Nidumolu, Prahalada i Rangaswamiego (2009), zrównoważony rozwój stał się ostatnio głównym motorem innowacji, w tym innowacji w zakresie modeli biznesowych. Wytyczne Global Reporting Initiative (GRI 2011) zalecają korporacjom informowanie o trzech głównych wymiarach zrównoważonego rozwoju: gospodarczym, środowiskowym i społecznym. GRI opracowała również szereg wskaźników służących do pomiaru stopnia zrównoważenia. Wskaźniki ekonomiczne odzwierciedlają podział wartości dodanej wśród interesariuszy i wpływ ekonomiczny przedsiębiorstwa na społeczeństwo. Wymiar środowiskowy mierzy się w sprawozdaniach dotyczących zrównoważonego rozwoju za pomocą wskaźników przedstawiających czynniki mające wpływ na środowisko naturalne, takie jak zużycie surowców, zużycie energii, zużycie wody, narażenie różnorodności biologicznej, emisje niebezpiecznych substancji. Wymiar społeczny jest wychwytywany poprzez wskaźniki relacji z pracownikami, np. liczba, rodzaj i położenie geograficzne pracowników, rodzaj umów o pracę, liczba godzin szkoleniowych i wskaźniki bezpieczeństwa pracy. Dane badawcze wykorzystane w tym rozdziale nie pozwalają na pomiar tak zdefiniowanej trwałości. Zgodnie z wiedzą autora, żadna z firm NewConnect nie przygotowuje i nie publikuje raportów zrównoważonego rozwoju. Co więcej, środki odzwierciedlające społeczno-środowiskowy aspekt trwałości modelu biznesowego są bardzo rzadkie w dokumentach informacyjnych i komentarzach do zarządzania tych firm. Inne znaczenie zrównoważonego rozwoju podkreśla ambicje firmy, aby przetrwać z czasem i stać się udana, najlepiej opłacalna organizacja na dłuższą metę. (Nielsen, Lund 2012, s. 10.) Istnieje wiele sposobów pomiaru i oceny tego "finansowego" aspektu zrównoważonego rozwoju. Zgodnie z neoklasyczną teorią ekonomiczną i teorią finansową (Friedman 1962, Brigham Gapensky 1997), firmy powinny umożliwić swoim akcjonariuszom maksymalizację majątku. Wiele skomplikowanych miar bogactwa zostały opracowane, takie jak rynkowa wartość dodana, ekonomiczna wartość dodana i całkowita wartość dla akcjonariuszy. Środki te najlepiej pasują do potrzeb doświadczonych firm (Brigham Gapensky 1997, s. 64-67). W przypadku firm rozpoczynających działalność lub innych stosunkowo małych przedsiębiorstw bardziej odpowiednie są tradycyjne środki, takie jak:

1. przeżycie
2. wzrost sprzedaży
3. osiągnięcie rentowności
4. podwyższenie kapitału
5. Cena od wartości księgowej
6. ROE
7. wypłata dywidendy
8. przeniesienie na rynek główny Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Poniżej omawiamy tradycyjne środki i wynikające z nich korzyści.

Przeżycie. Jednym ze sposobów oceny trwałości modelu biznesowego jest przetrwanie firmy. Firma bankrutująca nie wydaje się mieć zrównoważonego modelu biznesowego.

Wzrost sprzedaży. Stare powiedzenie mówi, że biznes jest jak drzewo - albo rośnie, albo umiera. Skuteczne modele biznesowe powinny być w stanie wytworzyć wartość, która będzie wysoko ceniona przez klientów. Odpowiednio zaprojektowane i dostarczone propozycje wartości powinny prowadzić do wzrostu sprzedaży. W związku z tym wzrost sprzedaży i zrównoważony model biznesowy mogą być powiązane.

Osiągnij rentowność. Aby zachować równowagę, firma musi mieć nadwyżkę przychodów nad jej kosztami. W przeciwnym razie spółka wykorzysta kapitał własny i zbankrutuje. Badanie to wykorzystuje zysk operacyjny i zysk netto do oceny stabilności modelu biznesowego.

Wzrost kapitału własnego. Firmy, które z powodzeniem wykorzystują dobrze rozwinięty model biznesowy, powinny być w stanie zwiększyć kapitał własny swoich akcjonariuszy. Wzrost ten można uznać za miarę trwałości modelu biznesowego. Jednak ten wskaźnik trwałości modelu biznesowego (i wszystkich innych) należy traktować z ostrożnością. Z jednej strony kapitał własny może wzrosnąć z powodu kolejnych emisji akcji określonych przez słabe wyniki finansowe firmy. Z drugiej strony kapitał własny może się zmniejszyć z powodu wypłaconych dywidend. Wypłaty dywidend są często postrzegane jako oznaki dobrych wyników.

Wypłata dywidendy. W teorii finansowej wypłata dywidendy często służy jako wskaźnik trwałości firmy i jest wykorzystywana jako ważna zmienna w modelach wyceny. Organizacje wypłacające dywidendy są uważane za mające dobrą sytuację finansową, ponieważ mają zyski, którymi mogą dzielić się z akcjonariuszami.

Cena do wartości księgowej. Sukces firm NewConnect można również mierzyć za pomocą wartości od ceny do wartości księgowej. Może to wskazywać, że inwestorzy wyceniają przyszłe przepływy pieniężne spółki w większym stopniu niż mogą to zrobić z rachunków bieżących. Stosunek ten należy jednak traktować z ostrożnością, ponieważ niezwykle wysokie wartości cen na książki często wskazują na przewartościowanie (i bańkę rynkową).

Zwrotu z kapitału. Ta miara rentowności pokazuje, ile euro / złotych zysku generuje w spółce każde euro / złoty kapitału własnego, wskazując tym samym na jego efektywność. Rosnący zwrot z kapitału sugeruje, że firma zwiększa zdolność generowania zysków bez znacznego wzrostu kapitału.

Przeniesienie na główny rynek. Ponieważ NewConnect jest postrzegany jako rodzaj "feedera" dla rynku głównego, transfer na rynek główny Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie może być miarą sukcesu firmy. Czasami "finansowe" i "społeczno-środowiskowe" aspekty zrównoważonego rozwoju są sobie przeciwne. Wielu dyrektorów generalnych w Unii Europejskiej i USA podkreśla, że konieczność przestrzegania rygorystycznych przepisów dotyczących ochrony środowiska osłabia ich pozycję w globalnej konkurencji. Z drugiej strony, Nidumolu i in. (2009) podkreślają, że aby można było stworzyć zrównoważone modele biznesowe, należy ponownie rozważyć propozycję wartości klienta i inne elementy modeli biznesowych, np. procesy i wykorzystanie zasobów. Podają przykład unijnego zakazu lutowania ołowiu, dzięki któremu Hewlett Packard wynalazł i użył nowych stopów

lutowniczych łączących cynę, srebro i miedź. Ponadto innowacje organizacyjne i technologiczne w ramach zrównoważonego rozwoju zwiększają zyski przedsiębiorstw, ponieważ przyjazność dla środowiska zmniejsza koszty po redukcji nakładów. Dodatkowo lepsze produkty prawdopodobnie zwiększą przychody firm

5.4 Trwałość modeli biznesowych wykorzystywanych przez firmy na NewConnect - wyniki badań empirycznych

Notowanie z NewConnect oznacza także, że organizacja i jej model biznesowy odnoszą sukces, ponieważ udało się przekonać inwestorów, że warto w nią inwestować. Jak już wspomniano, trudno jest ocenić, czy firma stosuje innowacyjny model biznesowy (w wiele firm innowacyjnych modeli biznesowych przestaje być innowacyjnych). Zaczynaliśmy od założenia, że firmy obsługujące innowacyjne modele biznesowe wykorzystują w swoich prospektach emisyjnych słowa związane z innowacją. Dokumenty informacyjne przedsiębiorstw objętych próbą zostały przeanalizowane za pomocą oprogramowania do eksploracji danych. Pierwszym krokiem w analizie treści było stworzenie katalogu słów, które mogą wskazywać na innowacyjny model biznesowy. Katalog zawierał słowa takie jak nowe, nowości, innowacje, innowacje, tworzenie, współtworzenie, współpraca, sieć, Internet, freemium, platforma, portal, strona internetowa, wiedza, patent, badania, rozwój, nowość, modernizacja, zmiana, transformacja, treść, ekologia i przedrostek e-. Ponieważ większość z tych słów może łączyć się w różne frazy, z których niektóre nie mają nic wspólnego z naprawdę innowacyjnymi modelami biznesowymi, na przykład z nowymi emisjami akcji lub Nowym Jorkiem, zdecydowaliśmy się na analizę zgodności. Analiza konkordancji należy do technik eksploracji danych i jest stosowana do przesiewania dużych ilości tekstu w celu znalezienia wielu zastosowań słowa lub frazy w ich kontekstach. Przypomina proces uczenia się języka naturalnego, kiedy osoba rozumie znaczenie słów w języku, słuchając i czytając je w różnych kontekstach. Analiza zgodności jest również wykorzystywana do wyszukiwania wzorców w masie danych, tj. Naukowcy wykorzystują ją do przeszukiwania bazy danych rekordów wypadków, aby zobaczyć możliwe powiązania między urazem a czynnikami takimi jak upadek, smar, drabina, mokra lub śliska podłoga itp. Przykładem firm objętych badaniem były organizacje notowane na NewConnect na koniec sierpnia 2012 r. Sprawy były zawierane z firmami, które nieprzerwanie przekazywały swoje dane między debiutem a końcem czerwca 2012 r. Zidentyfikowana próba zawierała 409 firm kryteria. Z tego numeru odjęliśmy wszystkie firmy przygotowujące swoje dokumenty informacyjne w językach innych niż polski (2) oraz tych, których prospekty brakowało (3 firmy). W rezultacie próbka została zredukowana do 404 firm. Zgodnie z prostą zasadą - pojawieniem się w dokumencie informacyjnym słowa z katalogu we właściwej zgodności - przypisaliśmy firmy do grupy organizacji stosujących innowacyjne modele biznesowe. Pozostałe firmy utworzyły grupę działającą na tradycyjnym modelu biznesowym (rodzaj grupy kontrolnej). Po rozdzieleniu spółek między dwie grupy, porównano grupy za pomocą środków wykazujących ich trwałość (wskaźnik sukcesu). Ta analiza pozwoliła nam wyciągnąć następujące wnioski. Przede wszystkim 195 (48,27%) firm objętych próbą zostało sklasyfikowanych jako wykorzystujące innowacyjne modele biznesowe (dalej firmy IBM). Pozostałe 209 (51,73%) sklasyfikowano jako działające w tradycyjnych modelach biznesowych (zwanych dalej spółkami TBM). Gama spółek NewConnect i ich modeli biznesowych jest bardzo szeroka. Istnieją firmy, które budują swoje modele biznesowe na

innowacjach w zakresie produktów technologicznych, na przykład algorytmy umożliwiające diagnostykę medyczną online opartą na sztucznej inteligencji lub ochronie wizerunku w Internecie, a także wykorzystujące sprawdzone modele biznesowe, takie jak sieci fast food lub budownictwo mieszkaniowe. Powyższe proporcje nie dają nam prostej odpowiedzi na pytanie o NewConnect promujące innowacyjne modele biznesowe, czy też nie. Z jednej strony wydaje się, że tradycyjne modele biznesowe są częstsze wśród spółek notowanych na NewConnect. Z drugiej strony prawie tyle samo firm realizuje innowacyjny model biznesowy. Ponadto, niektóre spółki, które z powodzeniem wydały swoje akcje na NewConnect, nie będą mogły lokować swoich emisji na głównym parkiecie Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych, a nawet będą kwalifikowały się do kredytów bankowych. Pięcioletni okres funkcjonowania NewConnect jest prawdopodobnie zbyt krótki, aby w pełni odpowiedzieć na pytania zadane we wstępie. Niewątpliwą zaletą NewConnect jest to, że umożliwia ona swoim firmom pozyskanie kapitału, którego inaczej nie byłoby w stanie pozyskać na głównym rynku lub poprzez kredyty bankowe. Kolejną zaletą jest to, że firmy mogą przyciągnąć reklamę, której potrzebują do swojego modelu biznesowego, aby uzyskać masę krytyczną i sprawnie działać. Problemy związane z NewConnect to niskie wskaźniki płynności i spadków wartości spółek. Na koniec września 2012 r. Główny indeks rynku NewConnect, NCIndex, wyniósł 34,55 pkt punkt początkowy wynosił 100, a najwyżej 145,95 odnotowano 2 stycznia 2008 r.). Kolejnym znakiem ostrzegawczym w drugiej połowie 2012 r. Była rosnąca liczba spółek z NewConnect, które złożyły wniosek o upadłość (więcej niż w ciągu pierwszych pięciu lat). Problemy te były częściowo spowodowane słabą sytuacją na większości rynków papierów wartościowych na całym świecie i mniejszym apetytem na ryzyko ze względu na globalny kryzys finansowy. Jednym z potencjalnie najpoważniejszych zagrożeń jest to, że rodzaj błędnego koła utrwała się na NewConnect. Słabe wyniki finansowe spółek mogą przyciągnąć mniej inwestorów instytucjonalnych i indywidualnych na ten rynek. Prawdopodobnie spowodowałoby to niższą płynność i wycenę spółek. Niska wycena i niska płynność mogą rozczarować inwestorów i zniechęcić ich do inwestowania w spółki notowane na alternatywnym rynku warszawskiej giełdy. Gdyby sytuacja się utrzymała, NewConnect może ponieść taki sam los jak niektóre inne rynki wtórne i zostać zlikwidowany. Przyszłość jest niepewna jak zawsze. Lepsza znajomość rozwoju modeli biznesowych, raportowania i analizy zarówno wśród przedsiębiorców, jak i inwestorów nie można przecenić. Aby udzielić wyczerpujących odpowiedzi na pytania zadane w tej sekcji, potrzebne są badania podłużne, a także porównania z innymi rynkami alternatywnymi. Interesującą linią przyszłych badań będzie badanie, w jaki sposób rodzaj modelu biznesowego (np. Model freemium) wpływa na jego trwałość.

Podsumowanie

- Dlaczego rynki alternatywne, takie jak New Connect, powinny pomagać w tworzeniu nowych modeli biznesowych?
- W jaki sposób można zmierzyć zrównoważenie modelu biznesowego?
- W jakim stopniu dokument informacyjny lub inne rodzaje prospektów umożliwiają odbiorcom zrozumienie modelu biznesowego firmy?
- Jakie są słabe punkty alternatywnych rynków?

6 Globalizacja zaawansowanych modeli biznesowych

6.1 Ustawienie sceny

We wczesnym procesie powstawania nowych międzynarodowych przedsięwzięć, przedsiębiorcy są ciągle w trybie "napięcia", ponieważ próbują złagodzić napięcia w organizacyjnym geście, który składa się z wzajemnie wspierających się elementów systemu organizacyjnego połączonych z odpowiednimi zasobami i wzorcami zachowań (Slevin i Covin, 1997). Można zidentyfikować dwa źródła, które wpływają na te napięcia, a mianowicie strategiczne eksperymenty (Nicholls-Nixon, Cooper i Woo, 2000) oraz eksperymenty modelu biznesowego. Strategiczne eksperymentowanie różni się od koncepcji zmiany strategicznej tym, że nie jest przewidywane przy założeniu, że działania te obejmują reorientację istniejącej strategii; raczej nacisk kładziony jest na formowanie i realizację strategii w celu osiągnięcia stanu stabilnego po raz pierwszy. Przedsiębiorcy eksperymentują z modelami biznesowymi swoich międzynarodowych nowych przedsięwzięć, próbując ustalić dominującą logikę przedsięwzięcia, dzięki któremu przedsiębiorcy osiągają porozumienie co do sposobu, w jaki firma jest konceptualizowana i podejmowane są kluczowe decyzje o alokacji zasobów (Prahalad i Bettis, 1986). Na przykład, pojawiają się napięcia w podejmowaniu decyzji, gdy przedsiębiorcy są zobowiązani do określenia ścieżki wzrostu przedsięwzięcia. Jaki powinien być zakres rozwoju: lokalny, międzynarodowy lub oba? Jakie powinno być tempo wzrostu międzynarodowego: stopniowe czy szybkie? Jaki powinien być asortyment produktów: tylko asortyment produktów, baza usług lub hybrydowy asortyment produktów? W jaki sposób przedsięwzięcie wchodzi na rynek: poprzez transakcje, struktury lub obie te funkcje? Jakie tryby wejścia na rynek realizować? Czy przedsięwzięcie rozwinie się organicznie lub poprzez przyciągnięcie kapitału venture? Decydując się na przyciągnięcie kapitału venture, przedsiębiorcy mają do czynienia z napięciami diadycznymi wynikającymi z różnic w celach przedsiębiorców i VC oraz miarach sukcesu (Turcan, 2008). Przedsiębiorcy szukają strategicznych partnerstw, które mogą generować dodatkowe napięcia, ponieważ nowe przedsięwzięcie może zostać uwięzione dla wybranego strategicznego partnera (Turcan, 2012)? Ta sekcja skupi się na napięciach gestaltowych podczas wczesnego procesu powstawania międzynarodowych nowych przedsięwzięć. Międzynarodowe nowe przedsięwzięcia są zdefiniowane jako przedsięwzięcia, które mają na celu czerpanie zysków z działalności międzynarodowej od samego początku lub bezpośrednio po jej zakończeniu (Oviatt i McDougall, 2005). Przedsięwzięcia te zwykle przyciągają kapitał podwyższonego ryzyka ze względu na ich potencjał do bardzo dużych zysków w połączeniu z dostępnością wczesnych strategii wyjścia (www.nvca.org). Na poziomie polityki międzynarodowe nowe przedsięwzięcia są postrzegane jako krytyczne motory wzrostu gospodarczego (OECD, 2004). Dane przedstawione w ramach dyskusji w tym rozdziale pochodzą z Turcan (2006);

6.2 Napięcia w chwili powstawania

Ponieważ z definicji międzynarodowe nowe przedsięwzięcia internacjonalizują się natychmiast po ich powstaniu lub natychmiast po nim, kwestia tego, czy należy go umiędzynarodowić, czy nie, nie ma znaczenia. Główną kwestią jest wtedy, jak umiędzynarodowić. Napięcie powstaje, gdy przedsiębiorcy muszą zdecydować, jaki model biznesowy przyjąć. Na przykład, czy przedsięwzięcie powinno opierać się na modelu

biznesowym opartym na produkcie; model biznesowy oparty na usługach, czy hybrydowy model biznesowy, w którym współistnieją modele biznesowe usług i produktów? Doświadczenie sugeruje, że w celu umiędzynarodowienia przedsiębiorcy powinni stosować model biznesowy oparty na produkcie (lub hybrydowym) zamiast na modelu usługowym. Podstawowymi założeniami stojącymi za takimi decyzjami są niepewność i ograniczone możliwości rozwoju, które przedsiębiorcy muszą i ostatecznie będą musiały żyć w przedsięwzięciach prowadzonych przez firmę. Oto, jak przedsiębiorcy odzwierciedlają na przykład niepewność:

"Byliśmy organizacją opartą na usługach, taką, czy nie. Pracowaliśmy nad rozwojem outsourcingu, co oznacza, że nie tworzysz w firmie trwałych wartości. Więc kiedy rozpocznesz pierwszy stycznia następnego roku, zaczniesz od zera; nie masz wielu kontraktów związanych z konserwacją lub czymkolwiek ... bardzo chcieliśmy spojrzeć na możliwości uzyskania dochodów z tytułu renty "- dyrektor marketingu Finance-Software;

"Spędziłem pod koniec lat 80. recesję, ponieważ moja własna firma była w prawdziwych, prawdziwych kłopotach. I wszystko, co musisz zrobić, to wyjść i porozmawiać z ludźmi, i przeżyć. Jest to podstawa, gdy jesteś małą firmą usługową bez kapitału: wszystko jest organiczne. Jesz z tego, co zarabiasz. I to jest to - CEO Tool-Software."

Jeśli chodzi o zakres, trudno jest rozszerzyć i umiędzynarodowić działalność prowadzoną przez firmę. Po prostu przez jednego z założycieli Finance-Software po nieudanej próbie penetracji rynku niemieckiego: "Usługi nie podróżują". Ten sam pogląd wyłonił się z dyskusji z inwestorem:

"Firmy oparte na usługach mają trudności z umiędzynarodowieniem ... po prostu zmieniają to w inny sposób: dlaczego najpierw wyjechaliście za granicę. Widziałem integratorów IT, którzy rozszerzyli swoją działalność na Londyn: ucziwie - Londyn to dobry, lukratywny rynek. I zaczęli mówić, że chcą otworzyć biuro w Kalifornii. I pomyślisz: dlaczego? Tylko dlatego, że praca w Kalifornii jest ekscytująca i seksowna! Masz niewielką technologię, a twoi ludzie nie są aż tak bardzo od nich ... Będą to robić przez rok lub dwa, a kiedy zdadzą sobie sprawę z tego, jak trudne to będzie, będą się wycofywać "- inwestor kapitału podwyższonego ryzyka.

Dlatego tak ważne jest, aby przedsiębiorcy zrozumieli, że nie tylko to, że firmy prowadzone przez usługi i produkty wymagają różnych modeli biznesowych, ale także fakt, że przejście od modelu biznesowego opartego na usługach do modelu biznesowego opartego na produkcie powoduje napięcia w Organizacyjny kształt: np. różnice w strukturze kosztów, poziomach marż, marketingu i sprzedaży, pozycjonowaniu rynku i administracji są głównymi źródłami tych napięć, jak wyjaśnia kilku przedsiębiorców:

"W tym momencie czuliśmy, że istnieje potrzeba stworzenia większej ilości prawdziwej firmy: zatrudnienie personelu zajmującego się rozwojem pełnym; założyć biuro Sprzedaż usług jest jednak zupełnie inna niż sprzedaż produktu. Usługi były zwykle małymi wolumenami, kontraktami o bardzo dużej wartości, powyżej jednego roku lub sześciu miesięcy; ale produkt byłby sprzedawany po znacznie niższej cenie, dlatego musieliśmy sprzedawać na wyższym poziomie "- CEO Project-Software;"

"Zawsze uznawaliśmy, że oprogramowanie to dziedzina, w której, jeśli można uzyskać odpowiednie oprogramowanie, można uzyskać z tego poważne kwoty. Ponieważ w przeciwieństwie do wytwarzania produktu, nie ma kosztów produkcji; są początkowe koszty rozwoju, ale gdy już opracujesz produkt, marża zysku, którą dostajesz ze sprzedaży tej ceny oprogramowania, jest bardzo wysoka "- CEO of Finance-Software.

Napięcia budowane w organizacyjnym geście muszą zostać szybko złagodzone poprzez zgromadzenie i rozmieszczenie odpowiednich zasobów, aby wesprzeć początkowy międzynarodowy rozwój nowego przedsięwzięcia. Przedsiębiorcy mają do dyspozycji dwie ogólne ścieżki wzrostu, aby to osiągnąć: poprzez wzrost organiczny lub wzrost akwizycji. Ścieżki te zależą od modelu biznesowego. Na przykład przedsiębiorcy, którzy chcą zastosować hybrydowy model biznesowy w celu rozwoju produktu, mogą realizować ten cel poprzez rozwój organiczny. Przedsiębiorcy, którzy dążą do przyjęcia modelu biznesowego opartego na produkcji tuż po rozpoczęciu nowej działalności gospodarczej, mają większe szanse na przyciągnięcie kapitału venture. Ponieważ zarówno przedsiębiorcy, jak i inwestorzy venture capital zgadzają się, że usługi są trudne do umiędzynarodowienia, wynika z tego, że ścieżka wzrostu firmy zależy od modelu biznesowego opartego na produkcji i / lub hybrydowego modelu biznesowego. Chociaż poglądy przedsiębiorców na temat przyjętego modelu biznesowego mogą się różnić, jak przedstawiono poniżej:

"Gdy dywersyfikowaliśmy, czuliśmy, że istnieją możliwości wzajemnej sprzedaży między naszymi klientami konsultingowymi, tj. Sprzedaży naszego produktu tym klientom. Jednocześnie odczuwaliśmy potrzebę utrzymania tych przedsiębiorstw oddzielnie, ponieważ mają one zupełnie inny charakter "- dyrektor generalny oprogramowania projektowego;

"Nasz ruch był bardzo ważny, aby stać się biznesem ukierunkowanym na produkt. Plan polegał na tym, aby nadal czerpać dochody z usług, zabrać część naszych ludzi z tego rodzaju dochodów, co było inwestycją w naszą część i utrzymać je jako inwestycję w pracę nad produktem "- CEO of Finance Oprogramowanie;

"Zaczęliśmy jako firma usługowa. Mieliśmy gotowy projekt, który sfinalizowaliśmy. To dało nam trochę przychodów na początek. Naprawdę celem było przejście na przychody z produktu. Gdy tylko opracowaliśmy pierwszą wersję produktu, skupiliśmy się na sprzedaży produktu, a nie usługi "- CEO Data-Software;

"Skonstruowaliśmy nasz biznes do rozwoju produktu. Zbudowaliśmy także usługę, która generowała gotówkę i miała być zorientowana na projekt przy opracowywaniu pewnego rodzaju taktycznego przychodu naprawdę "-CEO Tool-Software.

Dowody sugerują, że międzynarodowe nowe przedsięwzięcia, które przyjmują hybrydowe modele biznesowe, mają większe szanse na przetrwanie. Oprogramowanie finansowe, oprogramowanie projektowe i oprogramowanie narzędziowe realizowało zidentyfikowane międzynarodowe możliwości biznesowe, przyjmując hybrydowy model biznesowy, tj. Kontynuowały świadczenie usług, a jednocześnie inwestowały własne zyski w rozwój produktu. Przypadki D i E, podnosząc początkowy kapitał wysokiego ryzyka, wykorzystwały zidentyfikowane możliwości, koncentrując się na modelu biznesowym opartym na produkcji. W czasach kryzysu oprogramowanie finansowe i oprogramowanie narzędziowe nadal

realizowało strategię modelu hybrydowego i rozwijało się organicznie. Project-Software, po przyjęciu modelu biznesowego opartego na produkcie, wraz z Data-Software a oprogramowanie mobilne nie poradziło sobie z presją wewnętrzną i zewnętrzną i zaprzestało handlu. W poniższej sekcji omówiono wpływ tych zmian w modelach biznesowych i ścieżkach wzrostu na działania internacjonalizacyjne nowych przedsięwzięć.

6.3 Napięcia podwójne

Przedsiębiorcy, którzy dążą do przyjęcia hybrydowego modelu biznesowego w celu rozwoju produktu, mogą realizować ten cel poprzez rozwój organiczny. Przedsiębiorcy, którzy dążą do przyjęcia modelu biznesowego opartego na produkcie tuż po rozpoczęciu nowej działalności gospodarczej, mają większe szanse na przyciągnięcie kapitału venture. Te zmienne mogą jednak kontrolować się nawzajem w pętli. Przedsiębiorcy mogą zmienić swoje pierwotne intencje przyjęcia hybrydowego modelu biznesowego w celu kontynuacji rozwoju produktu pod presją VC i przyjęcia modelu biznesowego opartego na produkcie. W rezultacie ta błędna relacja może być źródłem nieporozumień i napięć między programami przedsiębiorców i VC. Oznacza to, że w wyniku otrzymania kapitału podwyższonego ryzyka przedsiębiorcy muszą złagodzić inny rodzaj napięcia: napięcia diadyczne. Konkretnie napięcia te materializują się w wyniku różnic w celach przedsiębiorców i VC (Turcan, 2008). Na przykład, przedsiębiorcy chcą osiągnąć rentowność poprzez długoterminowy wzrost, podczas gdy cele VC mają szybko wyjść z zewnętrznego wzrostu - program oparty na cyklu życia portfela inwestycyjnego VC i wskaźnik sukcesu tego portfela, jak wyjaśnił jeden z VC :

"Mamy cel, aby zainwestować od 15 do 20 milionów funtów rocznie Współczynnik sukcesu wynosi średnio trzy na dziesięć gwiazdek absolutnych: dajesz biznesplan i całkowicie go dostarczysz. Wtedy zobaczymy, że jeden lub dwóch na dziesięciu pójdzie na marne; a równowaga jest gdzieś w środku "- venture capitalist. Wraz z pojawieniem się kapitału wysokiego ryzyka popycha on wzrost do przodu i zaczyna wspiąć się na krzywą wartości. Idealny czas na wycofanie się z VC to fakt, że wewnętrzna stopa zwrotu, która mierzy emeryturę inwestycyjną, ma najwyższą wartość; zwykle w ciągu trzech lub pięciu lat od zainwestowania. Wynika stąd, że w ciągu maksymalnie trzech do pięciu lat od inwestycji, VC będą szukać wyjścia. Według jednego z doradców ds. Strategii biznesowej "najsilniejszą spótką jest ta, która tworzy najlepsze relacje z inwestorami". Wyróżnia się cztery rodzaje dopasowania celu: możliwość zmiany życia; bez małżeństwa; iluzoryczne wyrównanie i zniewolenie (Turcan, 2008). Idealną sytuacją dla VC i przedsiębiorców jest to, że ich programy są dostosowane, tworząc w ten sposób szansę na zmianę życia, szczególnie dla przedsiębiorców. Jednak, jak często się spodziewano, niektórzy przedsiębiorcy po prostu nie chcą sprzedawać swojej firmy. Jeśli w rezultacie nie dojdzie do kompromisu, nie będzie małżeństwa między tymi dwoma, jak wyjaśnił jeden z nich: "Kiedy firmy przychodzą do nas z niewłaściwym modelem, możemy je przesłuchać, zapytać, mogą zmienić to. Ale jeśli mają odmienne zdanie od naszych, prawdopodobnie nie zainwestujemy "- inwestor kapitału podwyższonego ryzyka. Te dwa rodzaje dopasowania celu stanowią interesujące pytania dla przyszłych badań. Na przykład znaczenie tworzenia kultury szansy na zmianę życia można ocenić na podstawie wartości wyjścia. To, jaki byłby związek między wyrównaniem celów przedsiębiorców w zakresie wyjścia z pierwszej rundy finansowania a wartością wyjścia?

Można przypuszczać, że ta wyższa wartość przy wyjściu byłaby osiągnięta w tych firmach, które miały przedsiębiorcze cele wyrównane pod względem prawa wyjścia w początkowej rundzie finansowania. Innym wskaźnikiem do badań jest pytanie, jak różna jest wartość. Wyjściem byłoby, gdyby cele przedsiębiorców zbliżyły się stopniowo do celów VC podczas ich małżeństwa? Kiedy przedsiębiorcy i VC nie osiągają konsensusu, a w rezultacie nie ma między nimi małżeństwa, badacze mogą zagłębić się w skutki odmowy funduszy. To jest, co dzieje się z firmami, którym odmówiono finansowania na kontynuację zidentyfikowanej nowej działalności gospodarczej? Czy będą dążyć do innych sposobów finansowania, zrezygnować i rozwijać się organicznie, czy też nie? Kluczowe w tym procesie realizacji innych dróg finansowania jest piętno związane z brakiem zabezpieczenia pierwszej rundy finansowania. Kwestia piętna porażki staje się jeszcze bardziej dotkliwa w krajach takich jak Dania i Finlandia, gdzie społeczność VC i społeczność doradców są bardzo małe i podatne na znowę. Zdarzają się sytuacje, kiedy przedsiębiorcy nie znają prawdziwej agendy VC, stąd iluzoryczne dopasowanie celów. Na przykład, gdy zapytano go o możliwy wpływ chęci VC na szybkie wyjście z pracy firmy, CEO Data-Software z zaskoczeniem usłyszał, że VC mogą mieć nawet taki program:

"Czy VC chcą szybko wyjść? Nie sądzę, że to prawda. Nie mieliśmy żadnego VC, który naciskał na krótkoterminowe wyjście. Chcieli, abyśmy skorzystali z okazji i zmaksymalizowali wartość inwestycji. Być może niektórzy naiwni przedsiębiorcy, którzy są nowymi graczami w grę, mogą w to uwierzyć" - dyrektor generalny Data-Software.

W tej sytuacji złudnej zbieżności celów, dla VC łatwiej jest złagodzić efekt pozyskania inwestycji, czyli wtedy, gdy przedsiębiorcy tracą kontrolę, zachowując większość udziałów, poprzez iluzoryczną kontrolę, poprzez przekonanie przedsiębiorców, że mają kontrolę sytuacji, o ile nieświadomie i odruchowo opowiadają się za programem VC. Jak zauważyło kilku ekspertów:

"W dniu, w którym przedsiębiorcy otrzymują kapitał podwyższonego ryzyka, tracą kontrolę, ponieważ VC używają umowy / umowy akcjonariuszy, która wykracza poza zyski z akcji, aby mieć prawa do robienia rzeczy i zatrzymywania rzeczy w domu. Mają prawa do kontroli pozytywnej i negatywnej, tzn. Do robienia wszystkiego, co muszą zrobić, pomimo zarządu" - konsultant ds. Strategii biznesowej; "Istnieje efekt uboczny przyjmowania pieniędzy VC. Z mojego doświadczenia wynika, że VC chcą kontroli. Chcą kontrolować rzeczy, które nie działają. Zazwyczaj VC będą inwestować w biznes i zespół zarządzający, który tam jest. Ogólnie rzecz biorąc, zostawią to w spokoju, jeśli zadziała" - likwidator. Przedsiębiorcy znajdują się w niewoli, gdy próbują sprzedać VC własną firmę model i wizję wzrostu, ale VC nie zgadzają się i narzucają własne. Na przykład, aby uzyskać kapitał podwyższonego ryzyka, założyciele Project-Software musieli zmienić swój pierwotny model biznesowy i ścieżkę wzrostu ze stopniowej internacjonalizacji (wpatrując się w Wielkiej Brytanii, a następnie przeprowadzając się do Europy, a następnie do USA) do szybkiej internacjonalizacji (udanie się do USA natychmiast, potem do Europy, potem może do Wielkiej Brytanii). Jak wyjaśnił CEO Project-Software:

"Nasze oryginalne boisko miało pozostać w Wielkiej Brytanii, uzyskać wystarczającą wiedzę o procesie sprzedaży, a następnie udać się do Stanów Zjednoczonych. Na pierwszym spotkaniu z naszymi inwestorami powiedzieli, że jest to głupia strategia; zdecydowana większość

sprzedaży IT jest w USA, dlatego powinieneś od razu znaleźć się w USA. Zmień swój plan. Więc zmieniliśmy plan, inaczej nie dostaniemy inwestycji "- CEO Project-Software

Dla przedsiębiorców jest to sytuacja typu catch-22: nie mogą lub nie chcą powiedzieć "nie", ponieważ na przykład i) są zdesperowani, aby uzyskać finansowanie w celu rozwoju i / lub wprowadzenia na rynek ich produktów, lub ii) brak wystarczającej wiedzy i doświadczenie, aby argumentować swoją sprawę, lub iii) próbują uniknąć sytuacji, w której można ich winić za niepowodzenia firmy, gdy coś pójdzie nie tak. Mówiąc "tak" czemuś, z czym się nie zgadzają, tj. Poprzez zniewolenie, zmuszają się do milczącej sytuacji konfliktowej, z którą przedsiębiorcy muszą żyć do końca swojego małżeństwa z VC. Można się spodziewać, że jeśli nie zostanie osiągnięty consensus, aby złagodzić napięcia dyadyczne tak szybko, jak to możliwe, niezadowolenie z umowy będzie się nadal nasilać i nieuchronnie doprowadzi do rozwodu.

6.4 Wniosek

Jak pokazano w poprzednich częściach, międzynarodowe nowe przedsięwzięcia przechodzą szereg krytycznych wydarzeń w swoich wysiłkach na rzecz internacjonalizacji i stale znajdują się w trybie gaszenia napięć. Przedsiębiorcy starają się złagodzić napięcia w organizacji gestalt w wyniku zmiany modelu biznesowego i ścieżki wzrostu. Aby umiędzynarodowić, międzynarodowe nowe przedsięwzięcia muszą opracować model biznesowy oparty na produkcie jako usługi nie podróżują. Dążąc do przyciągnięcia kapitału venture, przedsiębiorcy mają do czynienia z napięciami diadycznymi, które wynikają z różnic w celach przedsiębiorców i VC oraz miarach sukcesu. Dylematy pojawiają się w podejmowaniu decyzji, gdy przedsiębiorcy są zobowiązani do określenia tempa, trybu wejścia i międzynarodowej kombinacji marketingowej międzynarodowej strategii przedsięwzięcia. Po przeprowadzeniu eksperymentów strategicznych i eksperymentów z modelami biznesowymi uzyskuje się dominującą logikę, a do pytań, którymi najczęściej muszą się kierować przedsiębiorcy, należy: w jakim stopniu wybrany gest organizacyjny nadal zapewnia zwroty i pozytywne wyniki, a jeśli nie jest optymalny, to jaką zmianę lepiej wpłynęłoby na osiągnięcie zakładanych celów. Zręczność odgrywa kluczową rolę w dokonywaniu pożądanych i / lub potrzebnych zmian. Agility to elastyczne podejmowanie decyzji i elastyczna struktura bazy kosztowej, która pozwala decydentom (przedsiębiorcom i VC) na skalowanie, a co ważniejsze, na skalowanie w dół w zależności od poziomu aktywności, którego doświadcza firma (Turcan, 2008, s. 295). Drugą istotną kwestią w dokonaniu zmiany jest dla decydentów faktyczne uznanie, że istnieje potrzeba zmian i podjęcie odpowiednich działań, a następnie kontynuowanie działań w przypadku niepowodzenia. Jeśli decydenci ostatecznie uznają, że istniejący gest organizacyjny jest mniejszy niż optymalny, i decydują się przestać angażować kolejne zasoby organizacyjne, wtedy pojawia się pytanie, w którym momencie za mało nie jest za późno.

Podsumowanie

- Jakie rodzaje krytycznych wydarzeń przechodzą nowe międzynarodowe przedsięwzięcia?
- Jaka jest różnica pomiędzy eksperymentowaniem strategicznym a eksperymentowaniem w modelu biznesowym?

- Po przeprowadzeniu eksperymentów strategicznych i eksperymentów z modelem biznesowym uzyskuje się dominującą logikę, pytania, na które najczęściej muszą odpowiedzieć przedsiębiorcy, to: w jakim stopniu wybrany gest organizacyjny nadal zapewnia zwroty i pozytywne wyniki, a jeśli jest mniejszy niż optymalny, co zmiana lepiej wpłynęłaby na osiągnięcie zakładanych celów.
- Jeśli decydenci w końcu uznają, że istniejący gest organizacyjny jest mniejszy niż optymalny i decydują się przestać angażować kolejne zasoby organizacyjne, wtedy pojawia się pytanie, w którym momencie za mało nie jest za późno.
- Jakie są skutki napięcia diadycznego w nowych przedsięwzięciach?
- Jaką rolę odgrywa zręczność w dokonywaniu pożądanych zmian?

7 Model biznesowy

W dawnych czasach działający model biznesowy mógł przetrwać długi czas, zanim zostałby podważony przez warunki rynkowe, ale dzięki rewolucyjnemu Internetowi i dzięki temu wprowadzeniu technologii komunikacyjnych z dużą prędkością, firmy są zmuszone do ponownego przemyślenia podstawowej logiki modelu biznesowego w sposób ciągły. Tradycyjne sposoby prowadzenia działalności w takich branżach, jak gazety, filmy kinowe, nagrania muzyczne, zdrowie itp. Niekoniecznie gwarantują zrównoważony biznes. McGrath twierdzi, że firmy nie mogą już liczyć na trwałe korzyści, ale muszą poszukiwać tymczasowych korzyści - podobnie jak w przypadku stałego rozwoju produktów i usług (McGrath 2010). Pojęcie modeli biznesowych istniało przez jakiś czas, ale potrzeba ciągłego ponownego przemyślenia i tworzenia nowych modeli biznesowych nigdy nie była tak widoczna jak teraz. Typowy sposób pracy z logiką biznesową opiera się na filozofii przyczynowości, analizowaniu (wszystkich) czynników lub przyczyn prowadzących do określonego zjawiska rynkowego lub biznesowego. Ewolucja przedsiębiorczości wywołała kontrowersyjny sprzeciw wobec terminu "efekt". Skoordynowane przez Sarasvathy Effectation opisuje rodzaj podejmowania decyzji przez przedsiębiorców w sytuacjach niepewności (Sarasvathy 2008). W efekcie skupiono się na podejmowaniu działań, ponieważ dostępne dane mogą być niewystarczające (Chesbrough 2010). Dziedzina projektowania została wykorzystana do rozwiązywania problemów, które w żaden sposób nie są proste, dlatego argumentuję za użyciem myślenia projektowego jako trzeciej metody - być może w połowie drogi między niezbadanym efektowaniem a w pełni przedstawionym rozumowaniem przyczynowym. Przede wszystkim część podaje argumenty za korzyściami z używania myślenia projektowego w sytuacjach niepewności w modelu biznesowym. Po drugie, staram się wydobywać i demistyfikować podstawowe pojęcia myślenia projektowego za pomocą empirycznych przykładów z przypadków warsztatowych modelu biznesowego.

7.1 Niepewność modelu biznesowego

W literaturze dotyczącej modelu biznesowego pojawia się tendencja do używania designu jako czynnika innowacyjnego. Dlaczego? Głównie ze względu na szybsze nowe technologie, szerszy rynek z powodu globalizacji, rewolucji wiedzy i potrzebę bardziej systematycznych innowacji nie tylko w rozwoju produktu lub usługi, ale także w modelu biznesowym. Niektóre badania

nad innowacyjnością argumentują za tym, jak ważne jest stworzenie równowagi pomiędzy silnymi więzami: produktywne, niezawodne i długo ugruntowane i słabe powiązania są spekulacyjne, nieprzewidywalne i ułatwiające osiągnięcie sukcesów (Cruickshank 2010). W podróży innowacyjnej zmierzającej do przekształcenia słabych związków w silne, można argumentować, że istnieje potrzeba poszukiwania sposobu myślenia. Podobnie jak w wielu innych dziedzinach, badacze modeli biznesowych zmagają się z konsensusową definicją tego, czym jest model biznesowy, począwszy od opisu, oświadczenia, wzorca do architektury, narzędzia pojęciowego lub ramy (Zott et al., 2010, patrz definicje w całej książce). Nie jest moją intencją promowanie konkretnej definicji prozy, dlatego utrzymuję, że model biznesowy dotyczy wartości tworzenie (dla klienta) i przechwytywanie wartości (dla firmy), co jest zgodne z Osterwalder i in. definicją, że model biznesowy jest "uzasadnieniem tego, w jaki sposób organizacja tworzy, dostarcza i ujmuje wartość" (Osterwalder i in., 2010). Jedyną rzeczą, którą chciałbym zmienić jest być może słowo "jak", ponieważ ogranicza definicję, aby uwzględnić tylko to, co już istnieje, a nie "co może tam być" - stan przyszły. Proponowanie alternatywnych scenariuszy i przyszłych stanów to właśnie myślenie projektowe. Ponadto chciałbym zauważyć, że chociaż modele biznesowe mogą mieć ten sam rdzeń, składniki i terminologia, których używamy, różnią się w poszczególnych modelach biznesowych. W ostatnich latach skupiono się na wprowadzaniu nowych typów modeli biznesowych jako dominujących. Anderson skupia się na tym, co nazywa "modelami biznesowymi", gdzie pewna liczba osób lub segment klientów otrzymuje produkt lub usługę za darmo, czasami w ograniczonym czasie, podczas gdy inne segmenty płacą za produkt lub zaawansowane funkcje (Anderson 2008, 2009). Chesbrough ma program promowania otwartych innowacji i otwartych modeli biznesowych zapraszających nowych partnerów, interesariuszy i użytkowników (Chesbrough 2006, 2007). Ostatnim przykładem tych archetypów jest crowdsourcing lub crowdfunding, który jest rodzajem demokratyzacji i zbiorowej odpowiedzi, w której użytkownicy finansują z góry swój własny wybór, czasami odcinając pośredników (lub można argumentować, że platformy internetowe są nowymi pośrednikami).). Chociaż w opisach tych archetypów istnieją wartościowe wzory, są one tylko archetypami, czymś, co może inspirować, ale niekoniecznie w pełni kopiować. Kolejnym kierunkiem, w którym zaczęto dostrzegać podejścia projektowe, jest poszukiwanie ram, które mogą wyjaśnić i opisać podstawowe składniki modeli biznesowych. Bardzo popularnym jest płótno modelu biznesowego (Osterwalder i wsp. 2010), oparte na dziewięciu elementach konstrukcyjnych lub kluczowych komponentach modelu biznesowego. Inną ramą jest Framework Biznesowy Butterfly, ale tylko z pięcioma elementami argumentującymi, że ludzie myślą sekwencyjnie i nie mogą pracować z dziewięcioma elementami jednocześnie, muszą myśleć w sekwencjach (Ankenbrand 2011). Chociaż te ramy są bardzo ważne, ponieważ zapewniają wspólny język lub terminologię łatwą do opanowania i komunikowania się dla wszystkich (i rzeczywiście dobry punkt wyjścia), mają również granice i ograniczenia, które są potrzebne, aby od czasu do czasu się wydostać, aby uniknąć myślenia w kategoriach pudełkowych, wykraczając poza post-it notatki i naprawdę umieścić się w projekcie tryb myślenia. W najnowszej literaturze i praktykach w dziedzinie projektowania badane są możliwości wykorzystania kompetencji projektowych - zgodnie z podejściami i metodami projektowania - w dziedzinie modelu biznesowego (Buur i Gudiksen 2012, Ankenbrand 2011). Jednocześnie badania nad modelami biznesowymi zmagają się w kierunku bardziej nowatorskich sposobów pracy z modelami biznesowymi, ale zazwyczaj nie używają

tych samych terminów co projektanci. Rzeczywiście, druga połowa Osterwalder i in. książka składa się z metod projektowania. Jeśli przyjrzymy się bliżej literaturze dotyczącej zarządzania projektami, w ostatniej dekadzie pojawiło się kilku wpływowych autorów, którzy wszyscy opowiadają się za koncepcją myślenia projektowego jako istotnego elementu, nie tylko w rozwoju produktów, usług i doświadczeń, ale także w biznesie, organizacje i zarządzanie (Boland i wsp. 2008, Martin 2009, Brown 2009, Buchanan 2008, Cooper i wsp. 2009). Jeśli zagłębimy się w kilka najbardziej znanych, Roger Martin ma kilka wizjonerskich punktów. Po pierwsze, opowiada się za zbliżaniem się do problemów związanych z zarządzaniem, gdy projektanci podchodzą do problemów projektowych, a jednocześnie stawiają program na przeniesienie myślenia projektowego na kursy MBA. Po drugie, Martin rozróżnia dwie szkoły myślenia w biznesie. Z jednej strony mamy "strategię opartą na rygorystycznej, ilościowej analizie" opartej na analitycznym myśleniu. Z drugiej strony mamy podejście oparte na kreatywności i innowacji oparte na "intuicyjnym myśleniu, sztuce poznania bez rozumowania". Stwierdza on, że "ani sama analiza, ani intuicja nie wystarczą - w przyszłości najbardziej udane biznesy zrównoważą analityczne mistrzostwo i intuicyjną oryginalność w dynamicznej grze, którą nazywam myśleniem projektowym". To może trochę stereotypowo, ponieważ natknąłem się na menedżerów którzy z pewnością zastosowali rozumowanie popędowe (choć prawdopodobnie nie uczyli się tego w szkołach biznesu), ale pojęcie i argumentacja zmiany podejścia jest ważnym wkładem. Po trzecie, jego najważniejszym wkładem poza ogólnymi wizjami jest sformułowanie tego, co nazywa "lejem wiedzy", który jest ilustracją wykorzystania przez projektantów procesów od zagadek, przez heurystykę, po algorytm. Podczas gdy badacze projektu typowo nie chcieli tworzyć opisu procesu projektowania, ponieważ jest to sprzeczne z naturą, że każdy projekt ma inny lub unikalny proces, Martinowi udało się dokonać abstrakcyjnego sformułowania natury procesu, a nie jako wytycznych. Traces prowadzi z powrotem do projektowania wpływowych dzieł, takich jak niegodziwe problemy Rittelsa i Schönsa, którzy są refleksyjnymi praktykami. Jeśli przedstawimy się na branżę, a frontman IDEO, Tim Brown (2009), mówi o odejściu od "niezawodności" zamiast "rentowności", a jednocześnie o idealnej równowadze między celowością, wykonalnością (w odniesieniu do technologii) a rentownością produktów. i firmy. Przez żywotność rozumie "to, co może stać się częścią zrównoważonego modelu biznesowego". Podczas gdy model biznesowy i perspektywa biznesowa są wymieniane przez Browna, jest on traktowany jako część produktu lub usługi Sand, która w dużym stopniu zależy od tego. Nie ma próby pracy z modelem biznesowym w sposób projektowy. Cooper i in. śledzi postępowanie zarządzania projektami, dzieląc go na trzy etapy: (1) Zarządzanie projektami w kontekście produkcji, (2) Zarządzanie projektami w kontekście marketingu i brandingu oraz (3) Zarządzanie projektami w kontekście organizacji i społeczeństwa. Ważnym punktem na trzecim etapie jest przejście od "projektowania jako zarządzania" do "zarządzania jako projektowanie", pomimo tego wyraźnego etapu trzy wydaje się wciąż w powijakach może ze względu na brak empirycznego wsparcia. Choć coraz bardziej wpływowe w dziedzinie badań projektowych, żadne z powyższych podejść do zarządzania projektami nie udało się stworzyć silnego argumentu poprzez praktykę empiryczną. Moje podejście polega na tym, aby robić to, co robią najlepiej projektanci - przekonać się, tworząc punkt wyjścia dla teorii. Dlatego wyjaśniam podstawowe cechy myślenia projektowego poprzez konkretne działania projektowe i przykłady przypadków.

7.2 Projekt modelu biznesowego

Bardzo popularne terminy "myślenia projektowego" omawiane są zarówno w literaturze akademickiej, jak i na różnych blogach znanych autorów. Kiedy inne dziedziny zaczęły zwracać uwagę na projektowanie, nagle pojawiło się zapotrzebowanie na opisanie pola. Stwarza to dylemat dla dziedziny projektowania, która powstrzymuje się od opisu własnej dziedziny z powodu "ryzyka nadmiernego uproszczenia przedmiotu badań" (Dorst 2011), zachowując przy tym poczucie mistycyzmu co do sposobu pracy projektantów. Jeśli spróbujemy zdemistyfikować rdzeń myślenia projektowego, istnieje wystarczająca zgodność co do pięciu następujących kategorii: (1) rodzaju problemu projektowego, (2) rodzaju rozumowania (3) projektowania empatii, (4) prototypowania i (5) myślenie poprzez materiały i zabawę z nimi. To w żaden sposób nie obejmuje dziedziny projektowania, ale stanowi wprowadzenie do projektowania modelu biznesowego poprzez konkretne przykłady.

7.2.1 Niegodziwy problem

Jak już wspomniano w tej części i w całym tekście, modele biznesowe znajdują się w stanie niepewności. Pole projektowe działało z tymi niepewnościami przez lata. Rittel i in. w 1973 r. dostarczyło dziesięć cech dla niekczemnych problemów, wśród których istnieje przekonanie, że rozwiązania problemów niegodziwych nie są prawdziwe lub fałszywe, ale lepsze lub gorsze, to nie jest rozwiązywanie puzzli. Czterdzieści lat po wprowadzeniu przez Rittla pojęcia "niegodziwych problemów" w celu scharakteryzowania prac projektowych (Rittel i inni, 1973), proponuję teraz przyjrzeć się modelom biznesowym z podobnej perspektywy, a zatem jako obszar zainteresowań dotyczących projektowania. Ważny jest nie tylko model biznesowy, ale w niektórych przypadkach innowacja lub przewaga konkurencyjna nie leży w ofercie produktu lub usługi, ale w samym modelu biznesowym (jak na razie Chesbrough wymawia). Kiedy zacząłem się kłócić, gdy pole takie jak w tym przypadku model biznesowy przechodzi w stan niepewności, oddaliśmy się od przyczyn przyczynowych. Ten cytat z badań przedsiębiorczości Sarasvathy, którzy przeprowadzili wywiady z wieloma odnoszącymi sukcesy przedsiębiorcami, może Cię przekonać:

"Przyczynowe problemy to problemy decyzji; Skuteczne problemy to problemy projektowania. Logika przyczynowa pomaga nam wybrać; Efektywne logiki pomagają nam konstruować."

Przez jakiś czas byłem częścią partnerstwa projektu między moim departamentem a domem mediowym. Dom mediowy, podobnie jak większość domów mediowych opartych na dziennikarstwie, zmaga się z upadkiem stałych abonentów i przegrzaniem rynku możliwości dla reklamodawców. Typowe pytanie brzmi: jak zabezpieczyć przychody lub wartość za pomocą treści cyfrowych? Zostałoby to uznane za problem niegodziwego modelu biznesowego - nie chodzi już tylko o jakość, w tym sensie, że jeśli istnieje silna propozycja wartości, automatycznie prowadzi do zysku. W Danii widzimy obecnie, że większe witryny medialne coraz częściej eksperymentują z modelami płatności, ale tylko zarysowują powierzchnię odkrywania nowych modeli biznesowych (można zbadać Huffington Post, który podobno zdołał utrzymać się na szczycie). Domy mediowe zajmują się problemem, który potencjalnie może objąć każdy obszar w modelach biznesowych - ponowne przemyślenie kompetencji i zasobów, nowych partnerstw, nowych lub dedykowanych segmentów klientów,

modeli wyceny, struktury organizacyjnej itp. Poprzez warsztaty projektowania modeli biznesowych wspólnie z kolegami zainicjowaliśmy działania projektowe, w których firma zajmująca się domem mediowym podjęła pierwsze kroki w kierunku myślenia o swojej działalności modelu jako problemie projektowym

7.2.2 Porwanie

Typ rozumowania, który jest najczęściej określany jako filozof Peirce i rozumowanie popędowe lub równowaga pomiędzy myśleniem rozbieżnym a zbieżnym (w Kolko 2010, Dorst 2011), wydaje się być obszarem z konsensusem - rozumowanie podważające to sposób, w jaki projektanci pracują ogólnie z problemami. Dotyczy to również wcześniej wspomnianego leja wiedzy Martinsa. Żaden nie jest lepszy od drugiego - po prostu bardziej odpowiedni do danego zadania. Jak widzimy w poniższym modelu, myślenie projektowe polega na ciągłym rozbieżności i zbieżności - chcemy się otworzyć, zamknąć trochę, otworzyć ponownie itd. - czasami używa się metafory pływakiej zabawy. Przedstawione stwierdzenie problemowe jednym z najważniejszych zadań dla projektanta jest poszerzenie i obejście go, a przez to przeformułowanie problemu z różnych perspektyw. Dzięki działaniom projektowym problem domów mediowych był stale przerabiany. Problem polegał na tym, aby zacząć od tego, w jaki sposób zyskujemy wartość dziennikarstwa niszowego na stronach internetowych. W trakcie warsztatów działania pomogły wejść w tryb eksploracji, w którym omawiano nowe kwestie, na przykład, czym jest dziennikarstwo w środowisku online? Kto może tworzyć treści? Czy powinniśmy myśleć tylko o wartości zysku bezpośredniego, czy może to być tylko strony internetowe z widocznością lub uwagami? To zainicjowało nowe przemyślenia i pomysły, które warto wziąć pod uwagę, jak na przykład to, że witryny internetowe mediów są platformą, na której różni użytkownicy dostarczają treści, które dziennikarze, blogerzy, użytkownicy lub myślą o dziennikarzach jako nauczycielach, którzy zapewniają jakość treści generowanych przez użytkowników.

7.2.3 Empatyczny projekt biznesowy

Zrozumienie potrzeb lub pragnień ludzi, dla których projektujesz, jest kluczowym zagadnieniem w myśleniu projektowym. Prowadzone są wstępne badania, aby zrozumieć codzienne życie ludzi, niezależnie od tego, czy chodzi o pracę czy wypoczynek - badania nie odbywają się według standardów segmentacji klientów, ale poprzez metody projektowania etnograficznego i przez antropologów wzornictwa. Długość etnografii różni się w zależności od zadania i zasobów - może to być szybkie "brudne" jedno lub dwudniowe studia lub może trwać nawet kilka miesięcy. Dane etnograficzne można przekształcić na przykład w osobę, która reprezentuje grupę osób o określonych pragnieniach. "Personas" to sprawdzone narzędzie, które pozwala utrzymać ludzi w jednym miejscu w całym procesie projektowania i pomaga uniknąć takich problemów, jak "elastyczny użytkownik" - projektanci, którzy rozumieją użytkowników, dzięki czemu pasują do projektu i "samoodnoszący się projekt" - projektanci stawiając się w środku zamiast użytkowników. Wyniki badań lub modele użytkowników są następnie przekształcane w możliwe możliwości projektowe i scenariusze w działaniach związanych z szkicowaniem i prototypowaniem. Aby przeciwdziałać tworzeniu produktów i usług za pomocą modelu biznesowego, często występują problemy z projektami B2B, podczas gdy w projektowaniu modeli biznesowych może to być zarówno biznes dla

klienta, jak i biznes dla biznesu (B2B). W B2B rzadko podejmuje się decyzję o zakupie tylko przez jedną osobę, może to być komitet, a długie oferty i dostawcy są niezbędne, ponieważ mogą wpłynąć na markę i na pewno całą firmę. Propozycje wartościowe dla użytkowników końcowych są typowe dla zaspokojenia określonej potrzeby lub pragnienia, podczas gdy w propozycjach wartości dla innych firm należy zrozumieć zarówno osoby, które podejmują decyzje, markę i wartości firmy, jak i, jeśli to możliwe, model biznesowy. stosują się i działają. Eksperymentowałem z tworzeniem papierowych osobistości stojących dla B2C wzdłuż papierowych stojących "samochodów" z kategoriami, które reprezentują klienta biznesowego. W połączeniu z nieliniowym narzędziem podróży klienta, takim jak "usługa ouroboros", która koncentruje się na cyklicznych, możliwych niekończących się podróżach, funkcjonuje, aby szczegółowo omówić każdy punkt kontaktu, który firma ma z potencjalnym klientem, aby zidentyfikować możliwości nowego lub ulepszone punkty kontaktu (szczegóły na temat usługi Koncepcja i narzędzie Ouroboros patrz Gudiksen & Svabo 2014 oraz Gudiksen & Brand 2014). Na poniższych rysunkach lewy pokazuje wypełniony "model samochodu" potencjalnego klienta B2B, a na prawym rysunku samochód przejechał przez punkty dotykowe wykonane z namacalnych kawałków drewna. Dzięki zrozumieniu użytkowników rozwiązania projektowe są zgodne z požądaniem użytkownika lub potrzebą firmy - może się jeszcze udać, ale istnieje duże prawdopodobieństwo, że projekt będzie lepiej pasował do codziennego życia.

7.2.4 Prototypowanie modeli biznesowych

Projektanci eksperymentują z różnymi rodzajami materiałów, aby pracować i przemysleć. Szkicowanie i wizualizacja papieru to być może najbardziej popularne nurty, na przykład szkice Napojów Dana Roamsa lub w polu modelu biznesowego Osterwalder i in. płótno bardzo wizualne. Jest to również właściwie główny powód, że płótno zyskało tak szerokie zastosowanie. Wizualne uczenie się jest tylko jednym podejściem, ponieważ projektowanie często wiąże się również z materialnym i ucieleśnionym uczeniem się, lub według słów projektanta, projektanci Nigel Cross używają "niewerbalnych środków modelujących" (Cross 2006). Czasami używam konkretnej aktywności projektowej jako ocieplenia dla warsztatu projektowania modeli biznesowych - aby ustawić tryb eksploracji i sposób myślenia. Nazywam to "eksperymentami z lodem". Jest to proste ćwiczenie, w którym dwie lub więcej grup ma zestaw kostek lodu. Teraz mają 15 minut na zbudowanie najwyższej struktury za pomocą lodu i powierzchni stołu ". Gdy czas się skończy, muszą puścić patyki (poniżej widać dwie grupy kończące się wynikiem). To proste ćwiczenie ma wiele celów. Po pierwsze, w złych sytuacjach lub sytuacjach niepewności chodzi o podejmowanie ryzyka i eksperymentowanie, a nie obawianie się porażek. Po drugie, chodzi o robienie prototypów i testowanie ich w kółko - najczęściej grupy, które wygrywały, sporo eksperymentowały. Po trzecie, zwracanie uwagi na formułowanie problemu projektowego ma kluczowe znaczenie, na przykład niektóre grupy zaczynają łamać kije lodowe, chociaż pytają lub patrzą na mnie, aby sprawdzić, czy łamią one jakiegokolwiek zasady. Po czwarte i ostatnie, grupy muszą działać na korzyść innych grup podobnych do warunków rynkowych. Kiedy widzą, że inna grupa ma wyższą strukturę, muszą dokonać wyboru, jeśli chcą podjąć większe ryzyko i myśleć o czymś zupełnie innym, ponieważ czas tyka. Kolejne pytania to jak prototypować model biznesowy? Działalnością projektową, która okazała się przydatna do zainicjowania bardzo zachęcających dyskusji i doprowadzenia do nowych radykalnych scenariuszy, jest tak zwana "gra biznesowa z pinballem". Przed

rozpoczęciem działalności ustawiliśmy nachyloną powierzchnię z poręczami. Uczestnicy są teraz proszeni o zbudowanie reprezentacji modelu biznesowego z pasków drewna, miękkich, podatnych na zginanie materiałów i lepkich pinezek. Aktywność związana z projektowaniem gier pinballowych zazwyczaj kończyła się z dniem i skutecznie obejmowała wyniki z wcześniejszych działań i rzeczywiście je kwestionowała, ale jeszcze bardziej interesująca była terminologia modelu biznesowego stosowana w każdym działaniu projektowym. W przypadku centrum badawczego, na przykład: lider centrum: co powiesz na BookBoon (wydawca), czy jest to firma czy firma akademicka? Czy nie powiedziałbyś po stronie korporacyjnej? Uczestnik A: Czy to prawda? Uczestnik B: Czy to nie jest coś, co przechwytuje oboje? Uczestnik A: Możesz wyciąć dziurę w Bookboonie Tutaj grupa omawia, że pewien wydawca w pewnym sensie jest częścią obu stron, korporacyjnych i akademickich, więc sugeruje się, że można stworzyć dziurę w tekturowym materiale. Miękki materiał stanowi sposób zilustrowania tej trudnej części reprezentacji modelu biznesowego i można go porównać z obiektami granicznymi, ponieważ jest "wystarczająco plastyczny, aby dostosować się do lokalnych potrzeb i ograniczeń kilku zaangażowanych stron, a jednocześnie wystarczająco wytrzymały, aby utrzymać wspólna tożsamość w różnych miejscach (Star 1989). W innym przypadku pracowaliśmy z większym parkiem rozrywki. W grupie parków rozrywki ekspansja terminologii modeli biznesowych odbywa się z powodu zaskakującego uruchomienia testowego:

(Po zwolnieniu piłek)

Uczestnik A: Tam jest trochę autostrady dochodów!

Manager: To ludzie, którzy zawsze wydają więcej pieniędzy, którzy zarabiają wyższą pensję.

Uczestnik B: Lub kto korzysta ze swoich funduszy emerytalnych!

Termin "autostrada przychodów" został wprowadzony w celu opisanie reprezentacji modelu biznesowego nie ze względu na same materiały, ale z powodu zachowania się piłek biegnących w dół przez pola uderzające w różne materiały. Jest to przykład żywej, skonstruowanej społecznie koncepcji, która ma potencjał, aby przenieść rozmowę w innowacyjny sposób (Buur i Larsen 2010). Siła, że ta prosta działalność projektowa musi przedstawić potencjalne przyszłe scenariusze, a rozszerzanie terminologii modeli biznesowych jest nadzwyczajne. Propozycja jest taka, że gra pinball działa jako częściowa reprezentacja lub makietka, która rozpoczyna się od zilustrowania wzorców, ale kiedy pozwala się kulom toczyć, struktura jest kwestionowana i restrukturyzowana - jest to ciągłe prototypowanie i testowanie. Prototypy są bardziej konkretną i wyczuwalną reprezentacją systemu, który zamierzasz zbudować, lub w tym przypadku model biznesowy, który zamierzasz obsługiwać - dostarczają namacalnych doświadczeń edukacyjnych. Gra pinball działa jako generatywna część prototypowania, w której celem jest uzyskanie pomysłów od uczestników z głowy lub jako pomocnika do werbalizacji. Warfel twierdzi, że istnieją dwa modele "dnia w spa i ekstremalnej metamorfozy", odpowiadające inkrementalnym i radykalnym innowacjom (Warfel 2009). Przed wprowadzeniem ekstremalnych modyfikacji projektanci podkreślają potrzebę (szybkiego) prototypowania i przetestowania go. Gra pinball działa zarówno jako wczesny prototyp wspólnej komunikacji, jak i sposób pracy nad konkretną koncepcją modelu biznesowego. Często prototypy rzucają wyzwanie założeniom przez samo jego zrobienie, ale

w tym przypadku jest to zarówno częściowe, jak i próbne kulki - podwójne działanie, najpierw musisz osiągnąć wspólne zrozumienie, a następnie musisz działać na zasadzie randomizatora incydent.

7.2.4 Materiały i gra

Na pierwszy rzut oka wydaje się bardzo interesujące, że "myślenie projektowe" jest najczęściej używanym terminem, ponieważ jak ogólnie myślą projektanci? Przykładowo w działalności pinballu, myślenie odbywa się poprzez robienie i granie. Celem nie jest pełna reprezentacja modelu biznesowego, a następnie pogłębiona analiza, ale raczej zmierzenie się z założeniami i dyskusja na zupełnie nowe sposoby. Jako takie myślimy z naszym ciałem i rękami, które psycholog mógłby nazwać fizycznym rozumowaniem (Piaget 1962). Gry koncepcyjne nazwane przez architekta i projektanta Habrakena pod koniec lat 80. XX wieku zostały wykorzystane w dziedzinie projektowania dla różnych celów projektowych. Iversen i in. 2002, Brandt 2006). Metafora w grze pinball wprowadza żywiołową atmosferę i zaprasza do improwizacji na stół, a gdy dynamiczne materiały, na których kule padają, pole zaskakuje. W innej działalności projektowej otwarty model biznesowy Chesbrough został poddany próbie. Głównym celem było zbadanie potencjalnych partnerstw poprzez przegląd własnych zasobów lub kompetencji i tego, co mogą dać partnerzy. Zasadniczo jest to działanie polegające na projektowaniu typu "give-and-take". Właściciele firm w warsztatach mieli wybrać pięć centralnych zasobów, które już posiadali, podczas gdy trzech innych uczestników odegrało rolę partnera i wymyślił pięć zasobów, które może mieć partner. Materiały zostały zrobione ze szkła lub innych przezroczystych materiałów, na których można pisać zasoby. Teraz do właściciela biznesowego należało wybranie zarówno tych, do których chcieli podejść, jak i zbliżających się do stylu. Gra partnerska zawiera wiele różnych aspektów, na przykład omówienie zasobów partnerów, wypróbowanie zbliżającego się stylu, omówienie reakcji partnera i negocjowanie z zasobami. Korzystaliśmy z tej aktywności w wielu przypadkach, na przykład w przypadku nordyckiego festiwalu żywnościowego i chęci uczestników do odgrywania ról jest wysoka, co może wynikać z prostej konfiguracji gry. Ta działalność związana z projektowaniem jest szczególnie dobra w umożliwieniu "światu-światu" w bezpiecznym otoczeniu, zanim ostatecznie będzie realizowana w konkretnym partnerstwie. Inne kierunki w projektowaniu istnieją w tak zwanym w pełni ucieleśnionym uczeniu się, na przykład odgrywanie ról różnego rodzaju, scenariusz bodystormowania i profesjonalna scenka teatralna (patrz Ankenbrand 2011 dla przykład w modelach biznesowych). Dalsze eksperymenty z różnymi rodzajami metod projektowych, narzędzi i technik wydają się bardzo istotne w poszukiwaniu radykalnego innowacyjnego modelu biznesu.

7.3 Implikacje dla praktyki modelu biznesowego

W całym tym rozdziale przedstawiłem argumenty za pomocą fragmentów repertuaru działań projektowych, z których eksperymentowałem przez ostatnie kilka lat. W skrócie można podsumować cztery punkty za wpływ, jaki może to mieć na praktykę i badania modelu biznesowego.

1) Niezbędne są przede wszystkim rozważania na temat użyteczności różnych rodzajów rozumowania. Jeśli chodzi o optymalizację lub proste problemy z modelem biznesowym (jeśli

nadal istnieją), może to być najbardziej owocne z przyczynami rozumowania przyczynowego. W przypadku niepewności lub po prostu potrzeby zbadania możliwych przyszłych scenariuszy, twierdzą, że myślenie projektowe będzie właściwym wyborem.

2) Poprzez badania etnograficzne projektanci dążą do głębokiego zrozumienia ludzi, którzy będą kupować i wykorzystywać propozycję wartości. W ustawieniu modelu biznesowego rozszerza się to na klientów zarówno B2C, jak i B2B, ale zasadniczą częścią jest projektowanie z punktu widzenia człowieka i badanie potencjalnych potrzeb, pragnień, marek, logiki modelu biznesowego itp. Poprzez ten projekt szanse pojawiają się.

3) Aby umożliwić różne eksploracje, potrzebny jest dalszy rozwój i eksperymenty, aby mieć większy repertuar zestawów narzędzi do modelowania biznesowego inspirowanych podstawowymi projektami. Narzędzia te powinny być w stanie zapewnić tryb szybkiego prototypowania, aby omówić potencjalne wyniki scenariuszy, zanim zostaną podjęte wybory. Zdecydowanie zbyt wiele decyzji podejmuje się na podstawie autorytetu, doświadczenia lub przyczyn, statystyk analitycznych.

4. Problem z modelem biznesowym stwarza okazję do połączenia różnych perspektyw zawodowych, na przykład dla menedżerów, marketerów, projektantów, antropologów i operatorów, ponieważ mają one wpływ na sukces modelu biznesowego i mają na nie wpływ. Wspólne działania projektowe mogą zapewnić tryb eksploracyjny, w którym wszyscy zaangażowani w projekt końcowy mogą uzyskać własność i poczuć się częścią rozwiązania - po tym, jak wiele z nich będzie również później działać w innej części modelu biznesowego. Zapewni także lepszą zgodność pomiędzy różnymi działaniami, które wspierają propozycje wartości i lepszy, spójny model biznesowy.

Dzięki narzędziom modelu biznesowego zapewniam perspektywę, w której autorytet nie jest jedynym władcą decyzji, ale jest to wspólne badanie scenariuszy i możliwości, które ukierunkowują wybór modelu biznesowego.

Podsumwanie

- W jaki sposób scharakteryzowano problemy związane z projektowaniem modelu biznesowego?
- Jaki jest dominujący sposób rozumowania w projektowaniu modeli biznesowych?
- Jak wziąć pod uwagę klienta przy projektowaniu modelu biznesowego?
- Co oznacza prototypowanie? Jaka jest podstawowa zasada uczenia?
- Jakich technik używają projektanci, aby zaproponować przyszłe stany biznesowe?