
BIBLIOTEKA INNOWACYJNOŚCI

Audyt Innowacyjności

STUDIUM PRZYPADKU

Grudzień 2016



WWW.INSTYTUTINNOWACYJNOSCI.PL

Executive Summary

Zleceniodawca za główny cel audytu wskazał weryfikację zarządzania spółką pod kątem rozwoju i wdrażania innowacji dla ich optymalnego oddziaływania na budowanie przewagi konkurencyjnej spółki. Został przeprowadzony audyt innowacyjności wg. metodologii Instytutu Innowacyjności Polska, który określił przygotowanie spółki z punktu widzenia procesów do prowadzenia konkurencyjnej działalności badawczo-rozwojowej w sektorze, w którym działa spółka. Audyt wskazał mocne strony jak i obszary do poprawy, które klient ocenił jako niezwykle istotne dla usprawnienia, aby realizować strategiczne cele przedsiębiorstwa, a których władze spółki nie zidentyfikowały wcześniej, jako wąskie gardła w efektywnym działaniu biznesu. W wyniku działań audytowych powstały rekomendacje, które praktycznie ukierunkowały spółkę do opracowania strategii innowacyjności przedsiębiorstwa, zainicjowania konkretnych działań na poziomie usprawnienia procesów organizacyjnych i zmian w strukturze organizacji oraz wsparły procesy zarządzania spółką, które po zoperacjonalizowaniu dawały możliwość istotnej poprawy działania organizacji pod kątem rozwoju i wdrażania innowacji dla ich optymalnego oddziaływania na budowanie przewagi konkurencyjnej spółki.

Cel

Klientem była funkcjonująca od ponad 30 lat spółka o profilu badawczo-rozwojowym, działająca w sektorze zbrojeniowym, specjalizująca się w systemach zabezpieczeń w wybranym obszarze obronności kraju.

Zleceniodawca, Rada Nadzorcza spółki z o.o., za główny cel audytu spółki wskazał weryfikację zarządzania spółką pod kątem rozwoju i wdrażania innowacji dla ich optymalnego oddziaływania na budowanie przewagi konkurencyjnej spółki. Zleceniodawca poprzez wynik audytu chciał znaleźć potwierdzenie podstaw dla silnego funkcjonowania spółki na rynku krajowym i rynkach zagranicznych zgodnie z posiadanymi kompetencjami, tradycjami działania i celami właściciela. Zleceniodawca wskazał, aby ustalenia z audytu były podstawą oceny bieżącej sytuacji spółki w jej kluczowych dziedzinach funkcjonalnych, pod kątem oceny zdolności spółki do objęcia pozycji innowacyjnego lidera w obszarze, w którym działa. Zleceniodawca oczekiwał, że wynik audytu będzie wskazywać kierunki i obszary działań wpływających na poziom innowacyjności, które zapewnią osiągnięcie spółce przewagi konkurencyjnej na tej pozycji.

Działania

W spółce został przeprowadzony Audyt Innowacyjności wg. metodologii Instytutu Innowacyjności Polska.

Kluczowymi działaniami w ramach audytu były:

- 1.** badanie kultury organizacyjnej, w oparciu o narzędzie posiadane przez Instytut Innowacyjności Polska – w celu określenia obecnego i pożądanego przez pracowników stanu organizacji,
- 2.** analiza dokumentów strategicznych spółki – w celu sprawdzenia stopnia uwzględnienia strategii ogólnej z celami strategicznymi w obszarze innowacyjności przedsiębiorstwa,
- 3.** analiza korzystania z dotacji publicznych w obszarze projektów innowacyjnych – celem określenia sposobu i stopnia wykorzystania dotacji w sposobie realizacji działań badawczo-rozwojowych spółki,
- 4.** analiza struktury organizacyjnej i procesów w przedsiębiorstwie – w celu określenia ich zdolności do wspierania realizacji ogólnej strategii oraz w szczególności do generowania innowacji i zarządzaniem innowacyjnością w przedsiębiorstwie.

Wyniki

1. Badanie Kultury Organizacyjnej wykazało zjawiska, które na przestrzeni lat stały się niewidoczne dla menedżmentu, a które w istotny sposób mogły osłabiać sposób funkcjonowania organizacji, szczególnie w obszarze skutecznej realizacji działań badawczo-rozwojowych i zarządzania innowacyjnością. Wyniki sugerowały, że w organizacji ugruntowały się zjawiska kulturowe, które nie sprzyjają realizacji podstawowych działań spółki w sposób płynny, efektywny i zapewniający pozycję konkurencyjną.

Wyniki Badania Kultury Organizacyjnej wskazały następujące kluczowe dysfunkcje organizacji:

- skupienie się pracowników na relacjach wewnętrznych a nie z klientami zewnętrznymi,
- preferowanie kultywowania przyjaznego środowiska pracy vs. środowiska nastawionego na podnoszenie konkurencyjności firmy i poprawianie jej wyników poprzez działania zwiększające konkurencyjność na rynku,
- rozdźwięk między oczekiwaniami między grupami nowych pracowników a pracowników z dłuższym stażem pracy,
- preferowanie pracy w środowisku silnie sproceduralizowanym (bezpieczniej jest działać na zlecenie, wg procedury, rutynowo) a nie w środowisku nastawionym na zgłaszanie pomysłów mogących wymusić zmiany sposobu utartego

funkcjonowania (łamanie status quo, innowacyjność)

2. Analiza dokumentów strategicznych spółki wykazała, że choć istniała strategia ogólna przedsiębiorstwa wskazująca kierunki działania firmy, to jednak:

- firma nie posiada wyodrębnionej strategii innowacyjności,
- audyt nie odnalazł działań systemowych w zakresie poszukiwania źródeł inspiracji do planowania i realizacji innowacji,
- pracownicy realizują wywiady z przedstawicielami klienta, jednak podstawowym celem tych wywiadów jest optymalne zrealizowanie projektu, a nie poszukiwanie inspiracji do planowania innowacji,
- nie wskazano audytorom rozwiązań systemowych prowadzących do tworzenia wiedzy w Spółce na temat trendów branżowych, działań konkurentów czy kierunków branżowych, która mogłaby być przekuwana na kierunkowanie działań w zakresie planowania i realizacji innowacji.

Wyniki powyższe sugerowały, że w sposobie realizacji strategii przedsiębiorstwa znajdują się luki które nie sprzyjają realizacji podstawowych działań spółki w sposób płynny, efektywny i zapewniający pozycję konkurencyjną, takie jak:

- brak uaktualnienia (priorytetów) obszarów strategicznych, mogących istotnie kontrybuować do rozwoju poszukiwanych przez klientów rozwiązań,

- brak jasnych priorytetów w obszarze generowania pomysłów innowacyjnych,
- brak korelacji między wiedzą o nowych technologiach na rynku a potrzebami klientów,
- brak opomiarowania rozwoju pomysłów innowacyjnych i ich wpływu na przyszłe przychody firmy.

3. Analiza korzystania z dotacji publicznych w obszarze projektów innowacyjnych wprawdzie wykazała, że spółka regularnie i w istotnym stopniu wspiera finansowanie nowych projektów dotacjami publicznymi, to jednak sposób sięgania po dotacje jest przede wszystkim sposobem na wsparcie wyników finansowych spółki i utrzymywanie swojego potencjału badawczo-rozwojowego i naukowych kompetencji pracowników na istotnym poziomie a w znacząco mniejszym stopniu uwzględnia realizowanie nowych projektów, jako strategicznie istotnych dla spółki.

Konkluzją było stwierdzenie, że dotacje przede wszystkim kontrybuują do bieżącej działalności spółki i pokrywania kosztów utrzymania przedsiębiorstwa oraz generują rozwój projektów, które nie w pełni są w stanie poszerzać komercyjny portfel produktów spółki. Przez takie działania powstało szereg produktów innowacyjnych o niskiej zdolności komercjalizacyjnej, co bez wątpienia mogło w perspektywie czasowej obniżyć zdolność konkurencyjną przedsiębiorstwa.

4. Analiza struktury organizacyjnej i procesów w przedsiębiorstwie wykazała, że choć w spółce istnieją wszystkie kluczowe i istotne z punktu widzenia organizacyjnego i badawczo-rozwojowego profilu funkcje i piony, to jednak ich zorganizowanie nie zapewnia firmie efektywnego działania w obszarze zarządzania innowacyjnością. W wyniku działań stwierdzono np., że:

- nie ma banku pomysłów innowacyjnych,
- nie ma sposobu oceny i monitorowania postępu rozwoju innowacji,
- występuje brak koordynacji (komunikacja) między pionem odpowiedzialnym za rozwój a pionem odpowiedzialnym za wdrożenie innowacji,
- dział sprzedaży nie komunikuje potrzeb rynku i klientów i skupia się na komercjalizacji tego, co zostanie dostarczone przez dział badań i dział rozwoju.

Wyniki powyższe sugerowały, że w sposobie funkcjonowania struktury organizacyjnej i procesów w przedsiębiorstwie znajdują się luki które nie sprzyjają realizacji podstawowych działań spółki w sposób płynny, efektywny i zapewniający pozycję konkurencyjną:

- strategia biznesu nie jest uaktualniana i nie zawiera precyzyjnych mierników sukcesu jej realizacji,
- brak strategii innowacyjności wskazującej kierunki i sposoby zarządzania innowacjami i całym procesem innowacyjności,

- brak efektywnego wywiadu rynku w zakresie zmieniających się potrzeb klientów,
- ograniczona wymiana wiedzy między kluczowymi działami,
- procesy monitorowania wyników pracy sprzyjają realizacji częściowych etapów projektów a nie skupiają się na efekcie finalnym projektu,
- cele sprzedażowe w rocznym planie biznesowym bazują na teoretycznych a nie uznawanych za możliwe do zrealizowania projektach.

„Learning and innovation go hand in hand. The arrogance of success is to think that what you did yesterday will be sufficient for tomorrow”

Zalecenia

W oparciu o powyższe powstało szereg konkretnych zaleceń, których celem było:

- wprowadzenie takich modyfikacji w działaniach kształtujących kulturę organizacyjną,
- doprecyzowanie a przede wszystkim opomiarowanie działań w obszarze strategii ogólnej spółki,
- ukierunkowanie do opracowania dedykowanej przedsiębiorstwu strategii innowacyjności,
- wypracowanie modelu generowania, oceny i zarządzania innowacjami, które w kolejnym etapie, posiłkując się tam, gdzie jest to uzasadnione dotacjami publicznymi, mogą wygenerować portfel produktów komercyjnie kontrybuujących do realizacji budżetu i strategii firmy,
- wyostrenie strategicznych priorytetów rozwoju produktów poprzez wzmocnienie wysoko potencjałowych obszarów a zmniejszenia roli i nakładów na obszary mniej rokujące,
- zastosowanie zmian organizacyjnych, które będą wspierały budowanie efektywnej kultury organizacyjnej, usprawnia komunikację w organizacji, będą wspierały komercjalizację innowacji wygenerowanych w spółce,
- zbudowanie procesów: zgłaszania pomysłów innowacyjnych i ich oceny, zarządzania lejkiem innowacji, wymiany wiedzy w organizacji, efektywnej sukcesji w przedsiębiorstwie na kluczowych stanowiskach, wymiany i zachowania wiedzy w organizacji.

Podsumowanie

W wyniku działań Instytutu Innowacyjności Polska i zaleceń po audytowych menedżment spółki uzyskał nową perspektywę działań wewnątrz organizacyjnych oraz sugestie opracowania konkretnych narzędzi umożliwiających zarządzanie spółką pod kątem rozwoju i wdrażania innowacji dla ich optymalnego oddziaływania na budowanie przewagi konkurencyjnej spółki.

Obecnie w spółce trwają prace (oddzielna usługa) nad zoperacjonalizowaniem zaleceń wynikających z Audytu Innowacyjności.

Część z tych zadań zrealizowane jest przy udziale Instytutu Innowacyjności Polska a część poprzez firmy trzecie, specjalizujące się w poszczególnych procesach i rozwiązaniach.

INSTYTUT INNOWACYJNOŚCI POLSKA

Instytut Innowacyjności Polska wiedzę teoretyczną o innowacjach i innowacyjności realizuje w praktyce. Działa w odpowiedzi na potrzebę menadżerów, przedsiębiorców i innowatorów chcących świadomie rozwijać w swojej organizacji środowisko dla tworzenia innowacji, które zapewnią skuteczne konkurowanie. Instytut Innowacyjności Polska nie jest źródłem konkretnych innowacji, ale za to wskazuje, jak osiągnąć zdolność samodzielnego tworzenia innowacji.

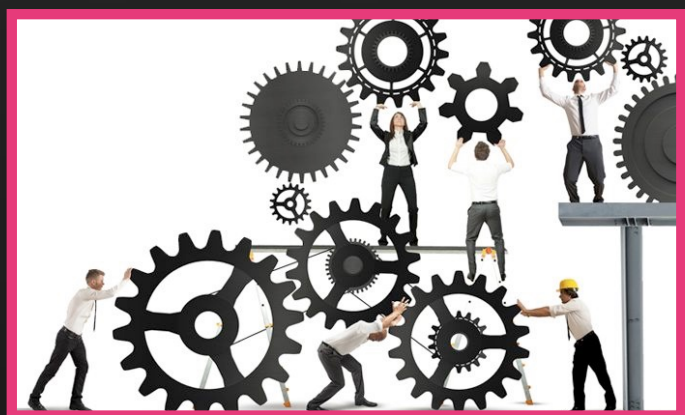


OBSZARY STRATEGICZNE

- Test Zarządzania Innowacyjnością
- Badanie Kultury Organizacyjnej
- Audyt Innowacyjności
- Strategia Innowacyjności
- Finansowanie innowacji

OBSZARY WSPARCIA

- Wdrożenie Strategii Innowacyjności
- Zarządzanie innowacją
- Projektowanie postawy zaangażowania
- Klepsydra rewitalizacji biznesu
- Szkolenia z zakresu innowacyjności
- Biuro sprzyjające innowacyjności
- RODO





ZAPRASZAMY DO KONTAKTU



Tomasz J. Hoffmann
tel. kom. +48 667 637 068
tomasz.hoffmann@ininpolska.pl



Piotr Fic
tel. kom. +48 698 660 055
piotr.fic@ininpolska.pl