
BIBLIOTEKA INNOWACYJNOŚCI

Klepsydra Rewitalizacji Biznesu

STUDIUM PRZYPADKU

Styczeń 2017



WWW.INSTYTUTINNOWACYJNOSCI.PL

Executive Summary

Zleceniodawcą była firma z długoletnią tradycją, lider w branży, w której działała na rynku Polskim od wielu lat. Firma działała w obszarze wytwarzania oprogramowania i urządzeń o złożonej strukturze technicznej a systematyczne wprowadzanie do portfela firmy produktów i usług innowacyjnych stanowiło jeden z fundamentów jej skutecznego działania i konkurencyjności w przyszłości.

Wyniki finansowe przedsiębiorstwa w dużej mierze zależne były od zleceń pozyskanych w wyniku wygranych przetargów zarówno publicznych jak i komercyjnych. Skuteczność wygrywania kolejnych przetargów w dużej mierze zależała od nowych rozwiązań, które firma opracowywała i była w stanie efektywnie skomercjalizować, dzięki czemu mogła oferowane przez siebie technologie oferować szerzej na rynku polskim jak i za granicą. Przez ostatnie lata firma skutecznie realizowała zakładane roczne cele budżetowe niemniej w ostatnim roku budżetowym zauważono znaczące obniżenie skuteczności wygrywania przetargów, co skutkowało zagrożeniem dla wykonania budżetu w roku bieżącym. Spadek dynamiki zamówień był na tyle niepokojący, że menedżemnt firmy zauważył zagrożenie dla stabilności przychodów nie tylko w bieżącym, ale i w przyszłych latach. Firma miała zapewnioną płynność finansową na rok bieżący niemniej stwierdzono, że należy przeanalizować sytuację i podjąć działania, które a) zabezpieczą funkcjonowanie firmy w roku kolejnym, b) zdynamizują działania, które uatrakcyjnią ofertę biznesu i przywrócą skuteczność sprzedaży i pozyskiwania kontraktów w latach kolejnych. Zarząd ocenił, że nie wystąpiły w przedsiębiorstwie jeszcze symptomy znaczącego kryzysu funkcjonowania, jednak nabrał przekonania, że potencjał firmy nie jest wykorzystywany w sposób wystarczający i całkowity.

Cel

Za główny cel działań Instytutu Innowacyjności Polska określono analizę strategii, funkcjonowania procesów i struktury organizacji celem identyfikacji obszarów do poprawy. Działania te miały za zadanie zrealizowanie działań rewitalizacyjnych i wskazanie obszarów do poprawy, aby przystosować firmę lepiej do warunków wewnętrznych i zewnętrznych oraz określić zdolność przedsiębiorstwa do poprawy konkurencyjności.



Działania

W spółce zastosowano autorski model oceny Instytutu Innowacyjności Polska, nazwany Klepsydrą Rewitalizacji Biznesu (KRB) – od sposobu przeprowadzenia analizy biznesu, który przedstawia schemat poniżej.

Rys. Klepsydra Rewitalizacji biznesu Fica i Hoffmanna

W ramach kluczowych punktów analizy wg modelu KRB przeprowadzono:

- Badanie Kultury Organizacyjnej
- ocenę aktualności i jakości procesów w biznesie,
- identyfikację mocnych i słabych obszarów,
- zmapowanie obszarów do poprawy,
- ocenę czy biznes wymaga restrukturyzacji zarówno w tzw. obszarach twardych jak i miękkich,
- ocenę konkurencyjności biznesu (procesy wewnętrzne i rynkowe),
- badanie potencjału do generowania i zarządzania innowacjami,
- procesy zarządzania innowacyjnością,
- określenie kierunków pozyskiwania dotacji/finansowania działań przedsiębiorstwa.

Wyniki

1. Ludzie

Badanie Kultury Organizacyjnej wykazało, że aktualny typ kultury organizacji nie jest zgodny z oczekiwaniami pracowników. Dostrzegane są różnice na poziomie istotnym, co oznaczało, że pracownicy są gotowi i oczekują zmian w obszarach znaczenia poszczególnych rodzajów kultury. Badanie wykazało, że kierunki, w których organizacja chce się zmieniać, nie są kierunkami typowymi dla organizacji, która ma być ukierunkowana na efekt rynkowy i innowacyjność. Porównanie z definicją innowacyjności skłaniało ku stwierdzeniu, że oczekiwane zmiany w kulturze organizacji nie były typowymi zmianami dla postaw sprzyjających rozwojowi innowacyjności i aktywnej postawy pro-rynkowej. Rozbieżności między stanem aktualnym a pożądanym na poziomie istotnym (powyżej 5 punktów) świadczyły o tym, że zespół oczekiwał zmiany. Jednocześnie kierunek tych zmian nie korelował ze strategicznym kierunkiem dla biznesu kreślonym w strategii biznesu.

Celem audytu była diagnoza stylów przywództwa oraz modeli zarządzania stosowanych przez poszczególnych menedżerów spółki przy czym priorytetem było określenie rodzajów przywództwa i sposobów, w jaki te rodzaje wspierają funkcjonowanie organizacji w ramach celów strategicznych i istniejących procesów.

Badanie wykazało, że postawy przywódcze wśród kluczowych menedżerów wspierały inne, niż oczekiwane przez podwładnych obszary. Szczególnie było to widoczne analizując grupy pracowników w zależności od stażu pracy w spółce. Pracownicy ze stażem do jednego roku pracy w firmie oceniali obecne sposoby zarządzania inaczej niż pracownicy wieloletni. Inaczej stabilizację procesów i pracy oceniali pracownicy młodszy stażem a inaczej starsi. Nakładając analizę struktury organizacyjnej firmy na wyniki Badania Kultury Organizacyjnej stwierdzono, że w przypadku podjęcia decyzji o rozpoczęciu procesu zmiany kultury organizacji na kulturę bardziej wspierającą procesy innowacyjne i bardziej nastawioną na osiąganie celów komercyjnych proces wprowadzania tych zmian może nie być optymalnie wspierany zarówno przez menedżerów jak i całą organizację, gdyż organizacja oczekiwała zmian w innych kierunkach, niż te, które miały prowadzić do realizacji aktualnej strategii firmy.

2. Procesy

Analiza procesów w spółce wykazała, że strategia firmy nie wskazywała wpływu rozwoju innowacji na przyszłość przedsiębiorstwa (a przez to i jej pracowników), nie przyjęła wystarczających celów mierzalnych w zakresie rozwoju i realizacji innowacji, struktura organizacyjna spółki nie obejmowała wyodrębnionej struktury zarządzania innowacyjnością, organizacja nie posiadała precyzyjnie

określonych celów ani mierników w zakresie rozwoju innowacji. Choć świadomość w zakresie opomiarowania efektywności została potwierdzona w zakresie zarządzania projektami, struktura organizacyjna nie zawierała rozwiązań pozwalających na łatwe rozwijanie i wdrażanie innowacji oraz nie zawierała węzłów odpowiedzialnych za zarządzanie innowacją.

Analiza procesów zarządzania pracownikami wykazała, że w organizacji występowała silna tzw. silosowość, co skutkowało pogorszeniem komunikacji między działami (negatywny wpływ na współpracę) oraz zarządzanie wiedzą w organizacji. Procesy wynagradzania pracowników za wyniki (system premiowy) skupiał się na wynagradzaniu za zrealizowanie zadania wg procedury. Nie wynagradzał jednak za finalny efekt działania.

3. Produkt

Analiza wykazała, że produkty i usługi firmy wprawdzie były rozwijane, ale ich rozwój dotyczył głównie modyfikacji i usprawnień w ramach już istniejących produktów i usług. Sposób zarządzania nowymi pomysłami i inicjatywami spowodował, że w firmie nie powstawały innowacje jakościowo i ilościowo pozwalające na zaspokojenie zmieniających się potrzeb rynku. W dużej mierze właśnie to powodowało zmniejszenie skuteczności w pozyskiwaniu nowych kontraktów.

4. Innowacja

Badanie potencjału do generowania i zarządzania innowacjami oraz procesów zarządzania innowacyjnością wykazały, że spółka nie posiada wyodrębnionej strategii innowacyjności. W kontekście rodzaju realizowanej działalności przyjęcie takiej strategii pomogłoby zbudować współdziałanie pracowników na rzecz rozwoju w kierunku obranym przez zarząd.

Ponadto strategia biznesu spółki w niewielkim stopniu uwzględnia w swoich działaniach otoczenie rynkowe: zmieniające się potrzeby odbiorców oraz działania konkurencji, co z punktu widzenia rozwoju innowacyjności mogło znacząco utrudniać dobór i realizację właściwych działań. Analiza strategii firmy jednoznacznie wskazała, że innowacje nie są strategicznym kierunkiem rozwoju firmy, jednak zgodnie ze strategią wydawały się być potrzebne dla funkcjonowania spółki a strategia firmy nie nadawała kierunków rozwoju innowacji.

5. Finansowanie

Dotacje publiczne (krajowe i unijne) były szeroko wykorzystywane w spółce. Jednakże analiza wykazała, że strategia wykorzystywania dotacji nie wspierała nowości a służyła głównie doskonaleniu aktualnego portfela spółki.

6. Klient

Celem każdego biznesu i oferowanego portfela produktów czy usług powinno być zaspokajanie potrzeb klienta, które to potrzeby zmieniają się w czasie, wraz z rozwojem rynku, technologii i oferty konkurencji. Jakkolwiek dialog z klientem był zachowany, to jednak analiza wykazała, że m.in. dział sprzedaży zaczął prezentować podejście przekonywania klienta o wyższości własnych bieżących rozwiązań a nie słuchania potrzeb i takiego współdziałania z jednostkami rozwojowymi spółki, które pozwalałyby wychodzić naprzeciw zmieniającym się potrzebom i wymaganiom rynku. Doskonalenie bieżących rozwiązań dominowało nad analizą rynku i trendów, których należało się spodziewać w przyszłych zapytaniach ofertowych od klientów zarówno z Polski jak i z zagranicy.

„Exploration is the engine that drives innovation. Innovation drives economic growth. So let's all go exploring”

Zalecenia

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

- opracowanie i wdrożenie strategii innowacyjności oraz wdrożenie systemu zarządzania innowacyjnością,
- wskazanie procesów transformacji procesu biznesowego tak, aby efektywnie konkurować na rynku w oparciu o przewagę innowacyjną poprzez wskazane zmiany w strukturze organizacyjnej, komunikacji, systemach motywacyjnych, analizie sposobu aplikowania o dotacje,
- zaproponowanie modelu oceny, w jakim stopniu menedżerowie dysponują umiejętnościami przywódczymi w celu opracowania preferowanego w danej kulturze organizacyjnej modelu przywództwa i zarządzania firmą w oparciu o cele strategiczne spółki,
- wskazanie kluczowych elementów dla kształtowania świadomej budowy pożądanej kultury organizacyjnej,
- wskazanie sposobów na zaprojektowanie i wprowadzenie procesu zarządzania zmianą.

Podsumowanie

W wyniku działań Instytutu Innowacyjności Polska i zaleceń po audytowych menedżment spółki uzyskał nową perspektywę działań rewitalizacyjnych oraz sugestie opracowania konkretnych rozwiązań umożliwiających zarządzanie spółką pod kątem zmian usprawniających funkcjonowanie przedsiębiorstwa i realizacji jego celów strategicznych i finansowych, co powinno zminimalizować ryzyko restrukturyzacji w skutek pogłębiających się problemów organizacyjnych i rynkowych spółki.

W spółce podjęto prace (oddzielna usługa) nad zoperacjonalizowaniem zaleceń wynikających z badania wg modelu Klepsydry Rewitalizacji Biznesu.

Część z tych zadań zrealizowana była zasobami spółki, w oparciu o zalecenia 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 konkutowanie. Instytut Innowacyjności Polska nie jest źródłem konkretnych innowacji, ale za to wskazuje, jak osiągnąć zdolność samodzielnego tworzenia innowacji.

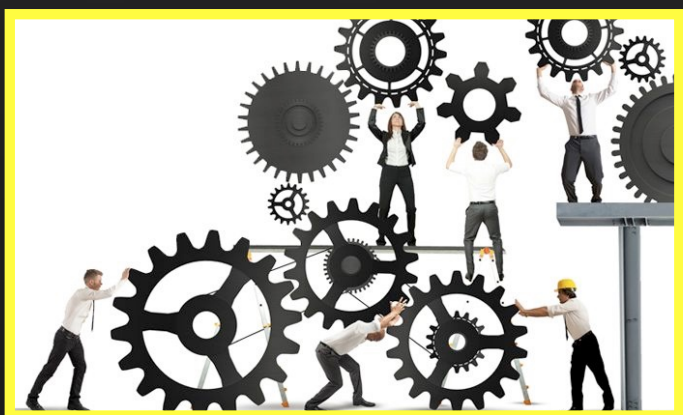


OBSZARY STRATEGICZNE

- 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