
BIBLIOTEKA INNOWACYJNOŚCI

Strategia Innowacyjności

STUDIUM PRZYPADKU

Wrzesień 2017



WWW.INSTYTUTINNOWACYJNOSCI.PL

Executive Summary

Zleceniodawcą był Zarząd firmy działającej w obszarze świadczenia usług infrastrukturalnych w sektorze transportu. Wspomniana firma była wielotysięczną organizacją, obejmującą swoim działaniem obszar całego kraju. Firma była jednym z dostawców usług w branży, w której działała, niemniej jej historyczna pozycja sprawiała, że była liderem w swojej branży, posiadającym znacząco wyższy udział w rynku w stosunku do podmiotów konkurencyjnych.

W ostatnim czasie zmienił się zarząd spółki, przed którym właściciele postawili ambitne cele rozwojowe, zarówno krótko- jak i długoterminowe. Zarząd określił nową strategię i cele dla spółki, w których stanie się dostawcą innowacyjnych rozwiązań w swojej branży na rynku miało być jednym z ważniejszych źródeł przyszłych przychodów w średniej i długiej perspektywie czasowej oraz kluczowym czynnikiem ciągłej utrzymania pozycji lidera i poprawy pozycji konkurencyjnej.

W wyniku decyzji nowego zarządu w spółce pojawiło się wielu nowych kluczowych menedżerów, wnoszących nową jakość, dynamikę i kompetencje zarządcze. Zdecydowanie mniej było zmian na pozycjach N-2 i niżej w strukturze firmy, co było świadomą decyzją menedżmentu, gdyż stanowiska na niższych poziomach organizacyjnych i w terenie zajmowali specjaliści wysokiej klasy w swojej branży.

W firmie rozpoczęto szeroko zakrojony plan restrukturyzacyjny, obejmujący swoim działaniem niemal wszystkie poziomy i procesy organizacyjne, których celem było wprowadzenie rozwiązań, które zdaniem zarządu będą wspierały nową strategię i cele biznesowe.

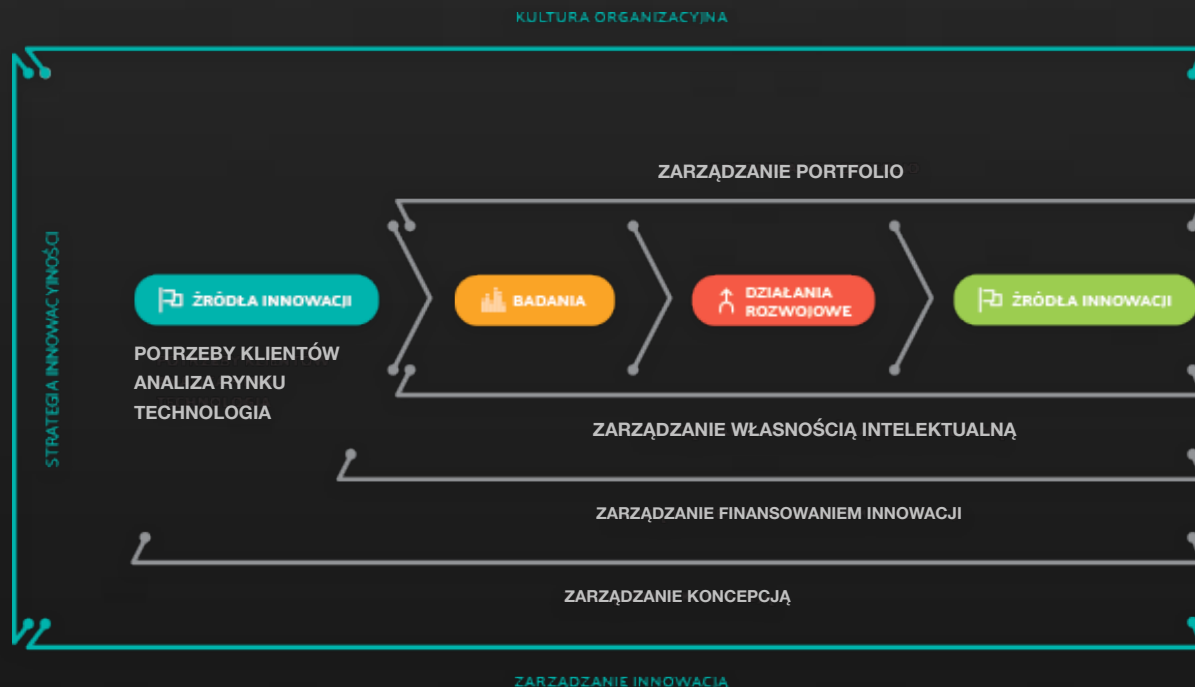
W odniesieniu do celów, które firma stawiała sobie o obszarze innowacji należy podkreślić, że zarówno zarząd jak i kluczowi menedżerowie posiadali świadomość złożoności zagadnienia zarządzania innowacyjnością a w firmie zostały utworzone dedykowane stanowiska wspierające innowacyjność w biznesie, z szefem pionu badań i rozwoju włącznie oraz zostało powołane ciało doradcze składające się z naukowców, którego zadaniem była walidacja przede wszystkim innowacji przede wszystkim tzw. innowacji przełomowych. Firma jednak nie posiadała dedykowanej biznesowi strategii innowacyjności, która wspierałaby strategiczne cele związane z osiągnięciem pozycji lidera innowacji w branży, w której działała.

Cel

Instytut Innowacyjności Polska został zaproszony przez Zarząd spółki do opracowania Strategii Innowacyjności, która miała być dokumentem uzupełniającym ogólną strategię biznesu, będącym drogowskazem postępowania w zakresie innowacji dla wszystkich członków organizacji, wspierającym zarządzanie i osiąganie celów w zakresie innowacyjności, które stanowiły istotny element rozwoju firmy w przyszłości. Strategia Innowacyjności miała także stanowić pomoc dla podmiotów z otoczenia przedsiębiorstwa i wpływać na motywację do współpracy dla klientów, dostawców czy pomysłodawców.

W wyniku działań Instytutu Innowacyjności Polska w spółce miał powstać dokument o charakterze strategicznym, uwzględniającym rynkową i wewnętrzną sytuację firmy, który określa kierunki rozwoju innowacji i zawiera konkretne rozwiązania w zakresie jej wdrożenia i realizacji systematycznego i systemowego procesu zarządzania innowacyjnością, wspierającego ogólną strategię firmy.

Proces opracowania Strategii Innowacyjności został oparty przez Instytut Innowacyjności Polska o model uwzględniający kluczowe elementy procesu zarządzania innowacyjnością w biznesie, które przedstawia poniższy rysunek.



Rys. Elementy procesu zarządzania innowacyjnością organizacji

Działania

Model procesu opracowania Strategii Innowacyjności, przyjęty przez Instytut Innowacyjności Polska, przed przystąpieniem do opracowania finalnego dokumentu, wymaga od menedżmentu firmy kluczowych aspektów decydujących o rozwijaniu i wdrażaniu innowacji, takich jak:

1. rozumienie i świadome kształtowanie kultury organizacyjnej firmy i jej działań;
2. prowadzenie analizy potrzeb i możliwości innowacyjnych jakimi dysponuje Spółka;
3. koordynowanie działań badawczych i rozwojowych w wymiarze wewnętrznym i na styku z ośrodkami zewnętrznymi;
4. koordynowanie działań sprzedażowych (komercjalizacja, wyniki sprzedaży i portfolio produktowe);
5. zabezpieczenie praw i podjęcie działań związanych z czystością patentową (własność intelektualna);
6. zarządzanie budżetem, analiza możliwości finansowania projektów B+R i innowacyjnych;
7. zarządzanie właściwą dyseminacją wiedzy w organizacji dla stymulacji rozwoju innowacji.

W związku z powyższym działania w niniejszym procesie zostały zapoczątkowane poprzez odbycie tzw. Kick-off meetingu, którego celem było uzyskanie jedności kluczywych interesariuszy procesu odnośnie terminologii,

zakresu działań i celu, który należało osiągnąć. W ramach wspomnianego spotkania uczestnicy zgłosili dodatkowe potrzeby, które zostały dodane do modelu Instytutu Innowacyjności Polska. Takie działanie pozwoliło na upewnienie się, że proces w pełni odpowiada sytuacji panującej w firmie i specyfice biznesu.

Istotnym z punktu widzenia określenia gotowości organizacji do stania się liderem innowacyjności było Badanie Kultury Organizacyjnej, które zapoczątkowało proces i zostało przeprowadzone na kilkutysięcznej próbie pracowników, za pomocą narzędzia, którym dysponuje Instytut Innowacyjności Polska, pogłębione o wywiady indywidualne i grupowe z wybranymi pracownikami na kilku poziomach organizacji firmy.

Analizie poddano główne dokumenty strategiczne, procedury, procesy w spółce, otoczenie rynkowe i obecną sytuację przedsiębiorstwa na rynku w kontekście zdolności do bycia liderem innowacji w odniesieniu do firm konkurencyjnych i partnerów biznesowych.

W procesie analizy, opracowywania i wdrażania strategii innowacyjności zostały przeprowadzone działania mające na celu:

1. diagnozę aktualnego poziomu zarządzania procesem innowacyjności w organizacji,
2. rozumienie kultury organizacyjnej,
3. analiza procesów biznesowych, narzędzi analitycznych, rozwojowych, szkoleniowych,

coachingowych czy mentoringowych zarówno dla grup jak i indywidualnych menedżerów,

4. diagnoza potrzeb i możliwości innowacyjnych jakimi dysponuje Spółka,
5. analiza koordynacji działań badawczych i rozwojowych w wymiarze wewnętrznym i na styku z ośrodkami zewnętrznymi;
6. analiza ogólnej Strategii Spółki,
7. analiza działań związanych z czystością patentową (własność intelektualna),
8. analiza zarządzania budżetem innowacji;
9. analiza pozyskiwania finansowania projektów B+R i innowacyjnych,
10. analiza systemów angażujących uczestników procesu w realizację celów,
11. analiza zarządzania właściwą dyseminacją wiedzy w organizacji dla stymulacji rozwoju innowacji.

*„A satisfied customer
is the best business
strategy of all”*

Wyniki

W wyniku działań Zarząd spółki pozyskał szeroką wiedzę o stanie organizacji i procesach, istotnie wykraczającą poza potrzeby związane z opracowaniem strategii innowacyjności. Była to wiedza dotycząca nastawienia pracowników do sytuacji w firmie, do zachodzących w niej zmian, do gotowości identyfikowania się z nową strategią. Badanie odsoniło obszary, które działy HR, jakości, IT mogą wykorzystać poza realizacją strategii innowacyjności w swoich indywidualnych działaniach poprawiających efektywność zarządzania zmianą w firmie.

W odniesieniu do głównego celu, którym było opracowanie Strategii Innowacyjności badanie wykazało, że aby wdrożenie działań proinnowacyjnych na szeroką skalę w przedsiębiorstwie było możliwe, należy najpierw zaadresować kwestie organizacyjne i kulturowe wynikające z intensywności zmian zachodzących obecnie w firmie.

Kluczowe, dla przystąpienia do opracowywania dokumentu Strategii Innowacyjności było:

-uwzględnienie modyfikacji języka komunikacji, którym zarząd komunikował się z pracownikami firmy, gdyż stosowany obecnie nie w pełni padał na podatny grunt w organizacji – związane to było z faktem, że zachodzące zmiany w firmie, mimo iż były oceniane jako właściwe, to jednak ze względu na rozmach i tempo przytłaczały pracowników i wywoływały zrozumiały w takich sytuacjach efekt niepokoju,

- szczególne uwzględnienie w planach rozwojowych umiejętności przywódczych wśród menedżerów niższego szczebla, z których większość stanowili dłużej pracownicy firmy nie przyzwyczajeni do nowoczesnego sposobu zarządzania podwładnymi – co było szczególnie istotnie, aby zapewnić właściwe kaskadowanie i zarządzanie celami w obszarze innowacyjności w organizacji na wszystkich jej poziomach,

- określenie poziomów innowacyjności, który mógł dotyczyć poszczególnych części organizacji – co było konieczne dla ustalenia realistycznych celów na poszczególnych poziomach struktury,

- określenie możliwości generowania innowacji produktowych, technicznych, organizacyjnych i marketingowych w organizacji – co było konieczne dla zaprojektowania na późniejszym etapie procesu zgłaszania i oceny pomysłów innowacyjnych oraz zarządzania portfelem innowacji.

Analiza czynników kulturowych, strategicznych i procesowych wskazała, że Strategia Innowacyjności dla tego przedsiębiorstwa:

- aby odpowiadała na strategiczne i operacyjne potrzeby zarządu spółki,
- aby była zrozumiała dla pracowników oraz
- aby zawierała praktyczne zakresy działania w obszarze realizacji strategii innowacyjności,

powinna zawierać następujące obszary, specyficznie dedykowane przedsiębiorstwu:

1. opis kultury organizacyjnej spółki z zaznaczeniem obszarów, które będą wspierały i które mogą być wąskim gardłem szczególnie w początkowym etapie strategii innowacyjności spółki,
2. opis ekosystemu, w którym działa spółka,
3. wyszczególnienie strategicznych obszarów rozwoju innowacji w spółce,
4. opis znaczenia poszczególnych obszarów dla realizacji celów związanych z innowacjami w spółce,
5. zmapowanie źródeł pomysłów innowacyjnych w spółce uwzględniających źródła wewnętrzne i zewnętrzne,
6. sposób gromadzenia i zarządzania pomysłami innowacyjnymi na poszczególnych poziomach organizacyjnych spółki,
7. opis sposobów realizacji innowacji w spółce,
8. opis zasad oceny postępu projektów innowacyjnych w spółce,
9. zasady zarządzania finansowaniem innowacji w spółce,
10. kierunki współpracy z interesariuszami w rozwoju projektów innowacyjnych,
11. proces aktualizacji strategii innowacyjności w spółce.

Przed przystąpieniem do opracowania finalnego dokumentu Strategii Innowacyjności zostały przeprowadzone przez Instytut Innowacyjności Polska tzw. Warsztaty Jednomyślności, w których wzięli udział interesariusze procesu (skład podobny do Kick-off meetingu) w celu potwierdzenia słuszności stawianych tez (stwierdzonych w wyniku działań wcześniejszych) i kierunków strategicznych w obszarze innowacyjności do umieszczenia w finalnym dokumencie. Po uwzględnieniu komentarzy i uwag interesariuszy oraz po uzyskaniu ich jednomyślności w kwestii struktury i zakresu dokumentu Strategii Innowacyjności przystąpiono do opracowania finalnego dokumentu.

Podsumowanie

W ten sposób powstał dokument Strategia Innowacyjności spółki zamawiającej usługę. Dokument został zaakceptowany przez Zarząd i interesariuszy i przyjęty do realizacji.

Obecnie trwają prace (oddzielna usługa) nad zoperacjonalizowaniem zapisów Strategii Innowacyjności uwzględniające:

- działania w obszarze budowy kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności zarówno wśród pracowników podstawowych jak i menedżmentu na poziomie N-2 i N-3,
- przystosowanie lub implementacja systemów IT w celu spełniania założeń opisanych w Strategii Innowacyjności,
- opracowanie szczegółowych procedur uwzględniających zarówno pionery operacyjne jak i badawczo-rozwojowe oraz ciała naukowe - biorących udział w zgłaszaniu, ocenie, monitoringu postępu i wdrożenia innowacji w spółce.

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 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