

Droga do innowacji a COVID-19

Wyzwania dla CEO



ayming



Raport 2020



Ayming to międzynarodowa grupa doradcza działająca w 15 krajach w Europie, Azji i Ameryce Północnej. Ayming Polska wspiera przedsiębiorstwa w optymalnym prowadzeniu działalności operacyjnej i osiągnięciu lepszych wyników finansowych, oferując profesjonalne doradztwo w trzech obszarach:

- Finansowania innowacji (ulga na badania i rozwój, IP Box, dotacje)
- Podatków (podatek od nieruchomości, nowe inwestycje i cost segregation)
- Kosztów pracy (składka wypadkowa, PFRON)

Ayming Polska przewodniczy Zespołowi ds. Ulgi Innowacyjnych w Radzie Podatkowej Konfederacji Lewiatan. W pierwszym roku obowiązywania ulgi B+R 80 proc. wydanych interpretacji indywidualnych dotyczących ulgi powstało na wniosek Ayming. W ciągu roku Grupa realizuje globalnie ponad 15 000 projektów z zakresu pozyskiwania dotacji unijnych i ulgi na działalność B+R. Jakość świadczonych przez Ayming Polska usług potwierdza Certyfikat ISO 9001:2015.

ayming.pl



Spis treści

Wstęp	5
Krajobraz biznesowy po COVID-19	6
Recepta na wyjście z kryzysu? Innowacje	8
Najważniejsze fakty o innowacyjności firm w Polsce	10
Wyzwania CEO	13
#1 Opracowanie strategii innowacji	14
#2 Uzyskanie zewnętrznego finansowania	18
#3 Inwestowanie w kadrę i własne know-how	22
#4 Zarządzanie ryzykiem	26
#5 Współpraca z jednostkami naukowymi	30
#6 Stworzenie kultury innowacyjnej	34
Kontakt	38



Wstęp

“Znamy wiele przykładów firm, które odniosły sukces dzięki temu, że postawiły na innowacje.”

Kryzys gospodarczy będący wynikiem pandemii COVID-19 jest wydarzeniem bez precedensu dla firm w Polsce. Choć świat ponad dekadę temu również zmagał się z kryzysem finansowym, nie dotknął on wówczas aż w takim stopniu rodzimych przedsiębiorców. Byliśmy *zieloną wyspą*, która mogła pochwalić się wzrostem PKB jako jedyny kraj w Unii Europejskiej. Tymczasem pandemia koronawirusa sprawiła, że nawet najbardziej prężne gospodarki, na czele z amerykańską czy chińską, odnotowały drastyczne spadki. To kryzys nie tylko w wymiarze finansowym, ale też społecznym i zdrowotnym.

Ogromna odpowiedzialność leży obecnie na barkach zarządców i właścicieli firm, którzy muszą walczyć o zapewnienie płynności finansowej i zachowanie miejsc pracy. Część z nich być może po raz pierwszy w swojej karierze zawodowej spotyka się z tak dużą niepewnością dotyczącą przyszłości. W najbliższym czasie będą musieli podjąć decyzje strategiczne, od których zależeć będzie, czy i jak szybko firma wyjdzie z kryzysu. Sukces w dużym stopniu będzie zależał od elastycznej adaptacji przedsiębiorstwa do zmian rynkowych, a w tym kluczową rolę mogą odegrać innowacje.

W niniejszym raporcie pokazujemy jedną z możliwych strategii walki ze skutkami COVID-19. Jest nią podążanie drogą innowacyjności, która często kończy się transformacją modelu biznesowego. Znamy wiele przykładów firm, które odniosły sukces dzięki temu, że postawiły na innowacje.

Gigant medialny Netflix swoją działalność biznesową rozpoczął w 1998 roku jako firma wypożyczająca płyty DVD za pośrednictwem poczty. Pierwszą innowację wdrożono już po roku, wprowadzając rewolucyjny model subskrypcyjny. W 2007 roku zdecydowano się zmodyfikować model biznesowy i umożliwić oglądanie filmów także online. Zmiana ta była wynikiem obserwacji trendów oraz wprowadzenia wysokiej przepustowości łączny internetowych. Dziś trudno sobie wyobrazić, że jeszcze 10 lat temu film Netflix'a przyszedłby do nas pocztą w czerwonej kopercie.

Innym przykładem jest Airbnb – alternatywa dla tradycyjnych hoteli. Serwis rozpoczął działalność w 2008 roku, dając możliwość zatrzymania się w tanim lokum osobom, które nie były w stanie zarezerwować pokoju hotelowego. Kluczem do sukcesu okazała się trafna diagnoza potrzeb klientów oraz postawienie na dopiero co raczkujące innowacyjne aplikacje internetowe.

W raporcie prezentujemy wyzwania, z jakimi mierzą się CEO, właściciele firm i kadra zarządzająca na drodze do zwiększenia innowacyjności przedsiębiorstwa. Choć jest to droga kręta i wymagająca niekiedy wielu zmian, kryzys z 2008 roku pokazał, że może okazać się dobrym kierunkiem. Załamania gospodarcze stymulują zmiany biznesowe dzięki wymuszaniu niezbędnych dostosowań oraz pobudzaniu do poszukiwania nowych sposobów zwiększenia efektywności działania. Innowacje mogą być więc czynnikiem przyspieszającym wychodzenie z kryzysu.

Oddając w Państwa ręce niniejsze opracowanie, życzę, aby jak najwięcej czytelników przekuło obecny kryzys w możliwość nowego otwarcia.

Magdalena Burzyńska
Dyrektor Zarządzający, Ayming Polska



Krajobraz biznesowy po COVID-19

Firmy jeszcze przez długi czas będą zmagać się ze skutkami pandemii koronawirusa.

Wciąż nie wiemy, jak będzie wyglądał postpandemiczny świat. W oparciu o analizę bieżącej sytuacji można pokusić się o nakreślenie najbardziej prawdopodobnych zjawisk biznesowo-gospodarczych, które wpłyną na kształtowanie się nowej rzeczywistości. Mogą one

występować równocześnie albo też jedno z nich stanie się najbardziej dominujące. Choć niczego nie można być pewnym, to obecna sytuacja już pokazuje, że firmy czeka przyspieszona transformacja cyfrowa i konieczność inwestowania w innowacyjne rozwiązania.

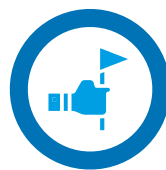




Biznes lokalny

Pandemia COVID-19 udowodni, że model sprzedaży oparty na globalnej i zunifikowanej sieci dystrybucji nie jest odporny na nagłe zmiany i kryzysy. Firmy będą koncentrować się na lokalnych rynkach, kluczowa okaże się bliskość klientów i pośredników. Istotniejsze stanie się bezpieczeństwo i ciągłość produkcji.

- o skrócenie łańcucha dostaw i szukanie dostawców w bliższym otoczeniu
- o powstanie biznesowych skupisk, które będą dla siebie samowystarczalne
- o większa dywersyfikacja lokalizacji zakładów produkcyjnych
- o więcej miejsc pracy na rynkach lokalnych
- o osłabienie hegemonii gospodarczej Chin



Hegemonia monopolistów

Z kryzysu gospodarczego obronną ręką wyjdą tylko najsilniejsi gracze, którzy dysponowali odpowiednim kapitałem na zwalczanie skutków pandemii COVID-19. Rozpoczną się przejęcia osłabionej konkurencji, a wiele mniejszych marek zniknie z rynku.

- o rozwój monopolii biznesowych
- o postępująca konsolidacja, np. w sektorze motoryzacyjnym i lotniczym
- o mniejsza konkurencyjność na rynku
- o dyktowanie cen przez monopolistów
- o mniejszy wpływ konsumentów na ceny



Gospodarka narodowa

Po ustaniu zagrożenia wolny rynek nadal będzie bezsilny wobec światowego kryzysu gospodarczego. Państwo zacznie w coraz większym stopniu interweniować na rynku.

- o rezygnacja z samoregulacji rynku
- o nacjonalizacja przedsiębiorstw najbardziej narażonych na upadek, np. linii lotniczych i przemysłu wydobywczego
- o wdrożenie nowych regulacji prawnych i obciążeń podatkowych
- o większa współpraca biznesu prywatnego z państwem
- o powstanie instytucji ponadnarodowych wspieranych przez lokalne rządy, np. laboratoriów lub firm farmaceutycznych



Pochwała innowacyjności

Już w trakcie pandemii najlepiej radziły sobie firmy, które wcześniej wdrożyły rozwiązania cyfrowe i były elastyczne biznesowo. Po COVID-19 kluczowe okaże się szukanie innowacyjnych rozwiązań, aby osiągnąć wzrost i wrócić na rynek. Innowacje staną się czynnikiem sukcesu.

- o kierowanie się paradygmatem *agile* w zarządzaniu
- o postęp technologiczny w firmach (powszechna praca zdalna, wdrażanie sieci 5G, rozwiązania chmurowe)
- o szybsze wdrożenie sztucznej inteligencji i automatyzacji produkcji
- o upowszechnienie druków 3D i robotów, rozwój Internetu Rzeczy
- o rozwój usług związanych z cyberbezpieczeństwem i ochroną danych

Recepta na wyjście z kryzysu? Innowacje

W latach 2008-2010, podczas ostatniego światowego kryzysu finansowego, wiele krajów zanotowało spadki PKB, obniżenie produkcji przemysłowej i obrotów handlowych oraz wzrost bezrobocia.

Według badań OECD przedsiębiorstwa z Europy i Stanów Zjednoczonych, które dużo inwestowały w działalność badawczo-rozwojową, stosunkowo szybko poprawiły poziom sprzedaży swoich produktów¹. Podobnych wniosków dostarczają badania Instytutu Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk².

Skąd ta korelacja? Od dawna mówi się o tym, że innowacje pozwalają uzyskać przewagę konkurencyjną. Dotyczy to nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw, ale również całych gałęzi gospodarki, regionów czy krajów. Innowacje, w szczególności w okresie kryzysu, stają się siłą napędową gospodarki oraz ważnym czynnikiem modernizacyjnym. Jednocześnie budują podwaliny pod trwały wzrost ekonomiczny.

Mimo wystąpienia kryzysu w 2008 roku, większość państw europejskich odnotowała wzrost potencjału innowacyjnego swoich gospodarek. Jednym z kluczowych czynników sukcesu był sprawnie funkcjonujący system powiązań pomiędzy rządem, środowiskiem naukowym i akademickim oraz różnymi sektorami przemysłu. Proinnowacyjne kraje dawały także firmom dostęp do rozmaitych źródeł finansowania innowacji, m.in. środków publicznych, ulg podatkowych, pożyczek, gwarancji kredytowych oraz oferowały wsparcie dla mikro- i małych przedsiębiorstw.

¹ OECD, *Technology and Industry Outlook 2012*, dostęp on-line: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-industry-outlook-2012_sti_outlook-2012-en#page45 [22.04.2020].

² Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, *Raport o innowacyjności gospodarki Polski 2008-2012*, dostęp on-line: <http://inepan.pl/publikacje-sieci-msn-raporty-o-innowacyjnosci/> [22.04.2020].



Komentarz eksperta: innowacje w firmie w czasie kryzysu

Agnieszka Hrynkiewicz-Sudnik
Dyrektor Obszaru Podatków
i Finansowania Innowacji, Ayming Polska

Pojawienie się kryzysu często oznacza w przedsiębiorstwach ograniczenie środków finansowych na inwestycje. Cele długoterminowe, które można zrealizować inwestycjami w badania i rozwój i wypracowywanie innowacyjnych rozwiązań, schodzą na dalszy plan.

Tymczasem podmioty innowacyjne w mniejszym stopniu odczuwają niekorzystne następstwa kryzysu gospodarczego oraz charakteryzują się wyższym tempem rozwoju. Przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii odznaczają się bardzo rozwiniętymi zdolnościami adaptacyjnymi, które są kluczowe w przypadku nagłych zmian rynkowych. W 2008 roku, kiedy amerykańskie PKB spadło o 0,3 proc., firma Apple zwiększyła swoją sprzedaż o niemal połowę do kwoty 37,5 mld dolarów. Rok później, gdy recesja się pogłębiła i gospodarka zmniejszyła się o kolejne 3,5 proc., przychody technologicznego giganta wzrosły o ponad 14 proc.

Głos biznesu

Przynależność VOX do rodzinnej Grupy firm i instytucji, w ramach której działają szkoły wyższe, Uniwersytet SWPS, Concordia Design czy Lab 150, to pewnego rodzaju zobowiązanie do poszukiwania innowacji. Bardzo duży nacisk kładziemy na poznawanie potrzeb i zachowań ludzi, a także obserwowanie zmian społecznych – to dla nas baza do tworzenia nowych produktów, usług i doskonalenia procesów komunikacji z klientami. Przeznaczamy spore budżety na badania i rozwój, dzięki czemu nasza organizacja jest w stanie relatywnie szybko adaptować się do zmian rynkowych.

Gdy pojawił się COVID-19, wiele firm wstrzymało projekty rozwojowe. My postanowiliśmy bronić się przez atak, dlatego wręcz przyspieszyliśmy prace nad wdrożeniami wielu projektów. Dzięki wcześniejszej pracy nad innowacjami w zakresie obsługi klientów i ułatwienia procesów urządzania wnętrz, byliśmy w stanie częściowo zniwelować negatywne skutki pandemii, chociażby poprzez szybkie przejście na działania online. Przykładem jest wdrożenie VOXBOX, czyli programu do projektowania wnętrz online połączonego z e-commerce vox.pl. Dzięki VOXBOX klient może bez wychodzenia z domu zaprojektować swoją przestrzeń, zrobić listę zakupową i zaplanować budżet remontu. Może też online skonsultować projekt z doświadczonym doradcą lub projektantem wnętrz.

Innowacje według nas to nie tylko nowe, genialne produkty czy technologie. Patrzymy na innowacje zarówno z perspektywy wartości dla klientów, jak i doskonalenia wewnętrznych procesów w firmie. Wierzymy, że o zdolnościach firmy do generowania innowacji decyduje przede wszystkim kultura organizacyjna. Innowacyjna kultura to między innymi inwestycje w edukację i rozwój ludzi, przestrzeń do eksperymentowania i zgoda na niepowodzenia. Oparcie fundamentów firmy na kulturze innowacyjnej, mniejszej hierarchizacji struktury organizacyjnej i elastycznym sposobie pracy sprawia, że organizacja szybciej potrafi się zmieniać. Właśnie takie podejście pomogło nam w tym trudnym biznesowo czasie.

Marcin Barański
Dyrektor Generalny,
Członek Zarządu,
Grupa Kapitałowa VOX



Pomimo trudnej sytuacji na rynkach spowodowanej wystąpieniem pandemii COVID-19, nie zwalniamy tempa i intensywnie wdrażamy innowacyjne rozwiązania służące poprawie bezpieczeństwa naszych klientów oraz pracowników. Dynamiczne zmiany otoczenia makroekonomicznego sprawiają, że rozwój innowacji ma dla nas również szczególne znaczenie w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednym z przykładów zastosowania innowacji w tym aspekcie jest nowe zastosowanie wdrożonej wcześniej aplikacji ORLEN Pay, dzięki której kierowcy korzystający z naszych stacji paliw mogą w bezpieczny i prosty sposób dokonać płatności za paliwo, bez konieczności kontaktu z osobami trzecimi. Od marca br. odnotowaliśmy wzrost liczby użytkowników aplikacji o ponad 500%, tj. z 38 tys. do prawie 200 tys.

Obecna epidemia radykalnie wpłynęła na nasze codzienne życie oraz na realia biznesowe. Przedsiębiorstwa, które właściwie rozumieją rolę innowacji, wykorzystają obecną sytuację do efektywnej transformacji swoich modeli biznesowych, dostrzegając możliwości, jakie dają nowe technologie w obszarze automatyzacji procesów, cyfryzacji czy tworzenia nowych elektronicznych kanałów sprzedaży. Innowacje mogą nie tylko ułatwić wyjście z kryzysu, ale często są czynnikiem decydującym o przetrwaniu i transformacji wielu przedsiębiorstw. W PKN ORLEN doskonale rozumiemy znaczenie innowacji i ich rolę w procesie dostarczania najwyższej jakości produktów i usług dla naszych klientów.

Patrycja Panasiuk
Dyrektor Biura Innowacji,
PKN Orlen



Najważniejsze fakty o innowacyjności firm w Polsce

Dane zebrane w lutym i marcu 2020 r. przed kryzysem COVID-19

60%

ankietowanych
opracowało w 2019 r.
przynajmniej
jeden nowy produkt

27%

przedsiębiorstw
posiada opracowaną
strategię
innowacyjności



93%

firm prowadzi
działania B+R
w oparciu o własne
zasoby finansowe

45%

badanych nie ma
wydzielonego budżetu
na prowadzenie
działań B+R

73%

firm promuje
postawy innowacyjne
wśród pracowników



Wyzwania CEO

„Nie wprowadzać innowacji, to znaczy umierać” - Chris Freeman³.

Pandemia COVID-19 już teraz wymusiła na przedsiębiorstwach transformację cyfrową. Ale w najbliższej przyszłości część z nich czeka jeszcze większe wyzwanie – dla wielu firm postawienie na innowacje może okazać się jedną z najskuteczniejszych strategii wyjścia z kryzysu.

Jak przedsiębiorcy, którzy już prowadzą działalność B+R, oceniają swój dotychczasowy poziom innowacyjności? Wnioski płynące z naszego badania są dość optymistyczne. Porównując się do konkurencji międzynarodowej, niemal połowa firm ocenia poziom swojej innowacyjności na 3 w skali od 1 do 5.

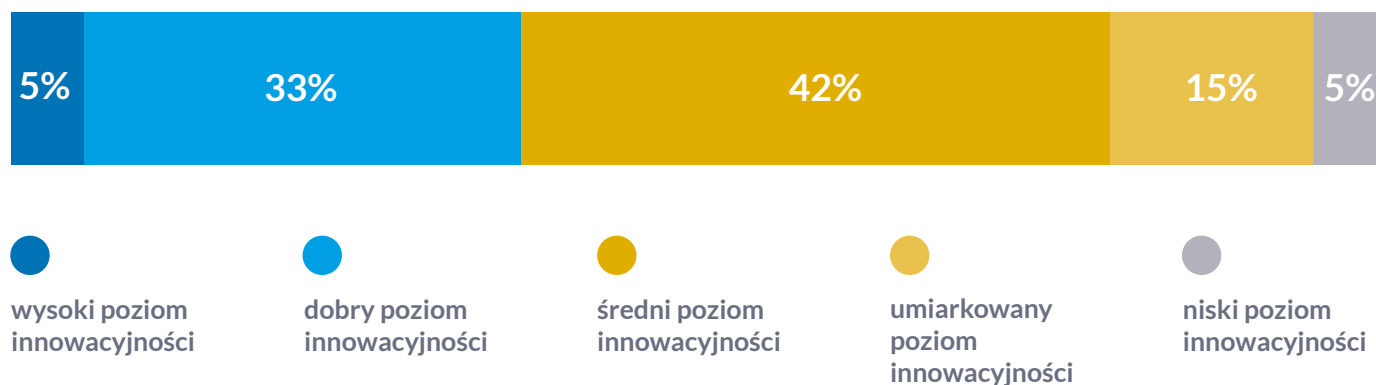
Oznacza to, że w ich odczuciu nie są ani w tyle za konkurencją, ani nie należą do czołówki światowych innowatorów. Co trzeci respondent przyznał, że dobrze ocenia swój poziom innowacyjności (4). Najbardziej skrajne oceny – „1” i „5” wystawiło sobie po 5 proc. przedstawicieli firm rozwijających działalność B+R.

Na kolejnych stronach raportu prezentujemy sześć głównych wyzwań, z którymi mierzą się CEO i kadra zarządzająca, decydując się na zwiększenie poziomu innowacyjności w firmie. Zidentyfikowaliśmy je na podstawie naszych wieloletnich doświadczeń we współpracy zarówno z czołowymi polskimi innowatorami, jak i organizacjami stawiającymi swoje pierwsze kroki w obszarze badań i rozwoju.

Niech zawarte w nich opisy i dobre praktyki stanowią drogowskaz dla przedsiębiorców, którzy doceniają wagę innowacji i chcieliby rozwijać je we własnych firmach.

³ *The economics of industrial innovation, 1974.*

Samoocena poziomu innowacyjności firm w Polsce



N=100

#1

Opracowanie strategii innowacji

Firmy regularnie określają swoją strategię biznesową oraz to, w jaki sposób poszczególne funkcje, jak np. operacje, finanse, marketing, badania i rozwój, będą wspierać jej realizację. Natomiast niewielka część z nich opracowuje i wdraża strategię innowacji, która pozwala na dopasowanie działań innowacyjnych do strategii biznesowej przedsiębiorstwa.

Z naszego badania wynika, że tylko 27 proc. firm potwierdziło posiadanie strategii innowacji, a 34 proc. jest w trakcie jej przygotowania. Co trzecie przedsiębiorstwo jest zdania, że taki dokument nie jest mu w ogóle potrzebny. Autorami strategii innowacji są najczęściej Zarządy (85 proc.), Dział B+R (52 proc.) oraz Działy Finansowe (30 proc.). Co czwarta firma korzysta ze wsparcia podmiotów zewnętrznych.

Strategia innowacji powinna tworzyć pomost pomiędzy korporacyjną misją i wizją a codziennymi działaniami zespołu, które mają przynieść pożądane rezultaty. Proces tworzenia strategii innowacji zaczyna się od jasnego zdefiniowania celów, których osiągnięcie ma doprowadzić przedsiębiorstwo do zbudowania przewagi konkurencyjnej.

Powinna ona odpowiadać na trzy proste pytania:

- o gdzie teraz znajduje się firma,
- o dokąd planuje dojść,
- o jak zamierza tam dotrzeć.

W ramach strategii definiowany jest długofalowy rozwój produktów czy usług, technologii, nowych rozwiązań w całej organizacji i zarządzaniu, a także polityka licencyjna i patentowa. Strategia wskazuje, w jaki sposób szuka się rozwiązań w organizacji, jak przekształca się pomysły w modele biznesowe i koncepcje produktów czy usług, a także co decyduje o przyznaniu dofinansowania na dalszy rozwój projektów.

Taki dokument sprawia, że innowacje są postrzegane w organizacji jako ciągły proces, a nie jednorazowe reakcje w odpowiedzi na działania konkurentów czy konieczność nagłego dopasowania się do rynku. Jednocześnie brak strategii innowacyjności często powoduje, że różne funkcje w organizacji realizują sprzeczne priorytety.

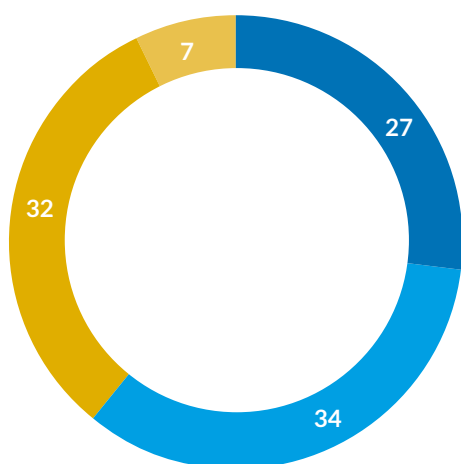


Innowacje – modyfikacja, przełom czy transformacja?

Strategia określa też, w jaki sposób dobór różnych rodzajów działań innowacyjnych, np. ulepszania, działań przełomowych czy transformacyjnych, może wspierać realizację strategii biznesowej przedsiębiorstwa. Wbrew spotykanemu przekonaniu, nie tylko te najbardziej zaawansowane innowacje generują zysk dla firmy – dotyczy to również prostych ulepszeń. Od kiedy Intel wprowadził na rynek ostatnią poważną rewolucyjną innowację (układ i386) w 1985 roku, zarobił

ponad 200 mld dolarów, z czego większość pochodzi z mikroprocesorów nowej generacji. Jednocześnie takie firmy jak Microsoft czy Apple nie mogłyby czerpać zysków z drobnych modyfikacji, gdyby nie wcześniej wprowadzone innowacje przełomowe⁴.

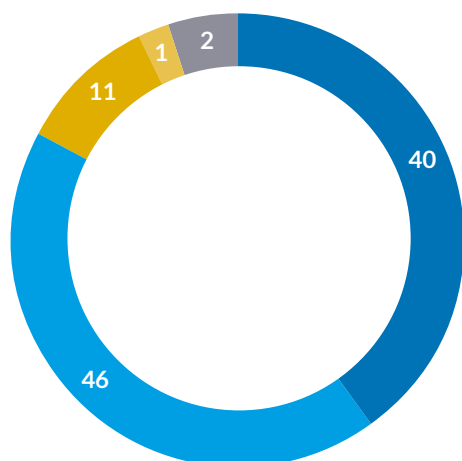
⁴G.P. Pisano, *You need an Innovation Strategy*, "Harvard Business Review", czerwiec 2015. Dostęp on-line: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy> [05.05.2020 r.].



Czy firma posiada strategię dotyczącą innowacyjności?

- 27% tak
- 34% nie, ale jesteśmy w trakcie opracowywania
- 32% nie, nie jest nam potrzebna
- 7% nie wiem

N=100



Czy posiadanie strategii innowacyjności jest istotne dla rozwijania innowacyjności?

- 40% bardzo istotne
- 46% raczej istotne
- 11% raczej nieistotne
- 1% zupełnie nieistotne
- 2% nie wiem

N=100

Rola CEO

Zdolność organizacji do tworzenia innowacji zależy od strategii, która leży w gestii kadry zarządzającej najwyższego szczebla. Wynika to z faktu, że innowacje dotyczą właściwie każdej funkcji w organizacji, co wymaga zaprojektowania złożonego systemu, który będzie je wspierał. Na taki system składają się m.in. struktura, procesy, zarządzanie talentami i sposób selekcjonowania pomysłów do wdrażania.

Kluczowym wyzwaniem dla CEO związanym ze stworzeniem strategii jest ustalenie, w jaki sposób innowacje będą tworzyć wartość dla klientów i organizacji. Kolejnym jest wybór priorytetów kluczowych z punktu widzenia interesu całej organizacji, a nie tylko poszczególnych funkcji. Wyzwanie stanowi także taka alokacja zasobów – zespołów i budżetów – do poszczególnych działań innowacyjnych, aby efektywnie wspierały realizację strategii biznesowej.

CEO są także ambasadorami strategii innowacji. Ważnym elementem w procesie jej wdrażania jest otwarte zakomunikowanie jej głównych założeń wszystkim pracownikom. Wreszcie, istotnym wyzwaniem jest uznanie strategii za elastyczny twór, który powinien ewoluować w zależności od zmian rynkowych, oczekiwań klientów czy działań konkurencji.

Strategia a finansowanie innowacji

Opracowana strategia pełni nie tylko rolę biznesowego drogowskazu. Firmy, które ją wdrożyły, bardziej świadomie korzystają z dostępnych zewnętrznych instrumentów finansowania innowacji. Niemal połowa podmiotów posiadających strategię finansuje swoje działania badawczo-rozwojowe z pomocą dotacji krajowych, zaś 38 proc. rozlicza ulgę B+R.



Komentarz eksperta: COVID-19 a strategia innowacji

Przemysław Gabrysiak
Kierownik Projektu w Dziale Innowacji,
Ulg i Dotacji, Ayming Polska

W okresie turbulencji rynkowych strategia przedsiębiorstwa i przyjęty model biznesowy są poddawane weryfikacji. Firmy, które chcą aktywnie reagować na wyzwania technologiczne i kryzysy powodowane czynnikami zewnętrznymi, jak COVID-19, obok zaplecza kapitałowego muszą posiadać zasoby w postaci kapitału intelektualnego i odpowiedniego modelu zarządzania tym kapitałem. Właściwie określony w strategii innowacji portfel przełomowych przedsięwzięć, skorelowany z długookresowym planem rozwoju przedsiębiorstwa, może ułatwić przezwyciężenie ekonomicznych skutków koronawirusa.

Czynniki sukcesu

- włączenie innowacyjności w definicję misji organizacji
- koncentracja na celach strategicznych
- koncentracja na wytworzeniu wartości dla klienta
- wyznaczenie kluczowych obszarów inwestycyjnych
- jasne zakomunikowanie misji i strategii pracownikom
- założenie, że strategia innowacji wiąże się z ciągłym eksperymentowaniem, uczeniem się i adaptacją do zmian

Głos biznesu

InPost opiera swoją strategię na innowacyjności i wprowadzaniu nowej jakości do biznesu logistycznego w Polsce. Takie myślenie pozwala świetnie przygotować się nawet na niespodziewane sytuacje, jaką jest pandemia koronawirusa. W branży e-commerce, dla dobrze przygotowanych magazynowo i elastycznych organizacyjnie firm, obecna sytuacja i wzrost wolumenów to okazja, aby pokazać, że nawet w najtrudniejszych chwilach można sprawnie zarządzać skomplikowanym procesem, działając pod olbrzymią presją.

Spodziewamy się stałej zmiany nawyków konsumenckich w Polsce. Naturalnie, dla rozwijania innowacji potrzebne są środki finansowe, ale także odpowiednia prędkość działania. Obecnie w Polsce jedną z największych barier dla wprowadzania innowacji i biznesu ogółem jest spowolniająca procesy biurokracja i niestabilność prawna.

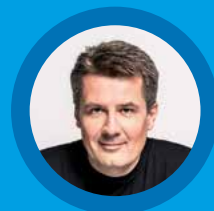
Cieszymy się, że w tym trudnym okresie Paczkomaty® – których skrytki mogą być otwierane przez naszych klientów z poziomu darmowej aplikacji – świetnie zdały egzamin. Takie rozwiązanie profilaktycznie zapobiega przenoszeniu się wirusa. Odbiory paczek w maszynach stały się znacznie bezpieczniejsze od punktów stacjonarnych. Już na początku pandemii wprowadziliśmy także bezkontaktowy odbiór przesyłek kurierskich. Z uwagi na rosnące zapotrzebowanie na Paczkomaty® przyspieszyliśmy także wprowadzenie Multiskrytki – bezpłatnego rozwiązania, dzięki któremu kilka przesyłek do jednego odbiorcy umieszczanych jest w jednej skrytce.

Rafał Brzoska
Założyciel i Prezes, InPost



Najważniejsza jest strategia firmy i kultury organizacyjnej, bo to od nich zależy, czy firma chce być innowacyjna. Jeżeli fundamentalnym elementem strategii jest oparcie się na innowacjach, to nie powinniśmy mówić o strategii innowacji, tylko o innowacjach, które wspierają strategię i rozwój firmy. Często, gdy pytamy o strategię innowacji, to myślimy o jakimś dokumencie, który opisuje podejście firmy do tworzenia innowacji, a śmiem twierdzić, że większość firm, które dzisiaj podziwiamy i uznajemy za super innowacyjne, nie posiadały takiej strategii w trakcie tworzenia, ale miały pomysły, pasję i determinację. Często zapomina się o konieczności rozwijania kultury innowacyjnej, kompetencji ludzi, doskonaleniu procesów i metod pracy projektowej. Ważniejsze niż tworzenie dokumentu pod tytułem 'strategia innowacji', jest budowanie klimatu w firmie, który będzie motywował ludzi do poszukiwania innowacji wspierających strategię firmy.

Marcin Barański
Dyrektor Generalny,
Członek Zarządu,
Grupa Kapitałowa VOX



Posiadanie własnej strategii dotyczącej rozwoju innowacji powinno umożliwiać przedsiębiorstwu realizację długofalowych celów w obszarze rozwoju nowych technologii. Jednocześnie jej zadaniem jest zapewnienie elastyczności reagowania na dynamicznie pojawiające się zmiany w otoczeniu biznesowym. Mając tego świadomość, opracowaliśmy w PKN ORLEN Strategiczną Agendę Badawczą, która zawiera 11 kierunków technologicznych opartych na głównych filarach strategii Koncernu. SAB zawiera również plan pozyskiwania innowacyjnych rozwiązań oraz wskazuje narzędzia niezbędne do ich rozwijania. Uwzględnienie tych wszystkich elementów i ich realizacja umożliwia skuteczne zarządzanie innowacjami, czego konsekwencją jest budowa trwałego i silnego ekosystemu innowacyjności.

Patrycja Panasiuk
Dyrektor Biura Innowacji,
PKN Orlen



#2

Uzyskanie zewnętrznego finansowania

Kluczowymi barierami dla rozwijania innowacji w firmach są wysokie koszty oraz brak wystarczających środków finansowych. Z naszego badania wynika, że 93 proc. ankietowanych finansuje innowacje na bazie własnych zasobów. Ponad połowa ankietowanych firm posiada wydzielony budżet na działania badawczo-rozwojowe. Co ciekawe, 70 proc. z nich uważa, że jego wysokość jest wystarczająca. Skąd tak optymistyczna ocena? Być może część przedsiębiorstw podejmuje działania innowacyjne w minimalnym zakresie.

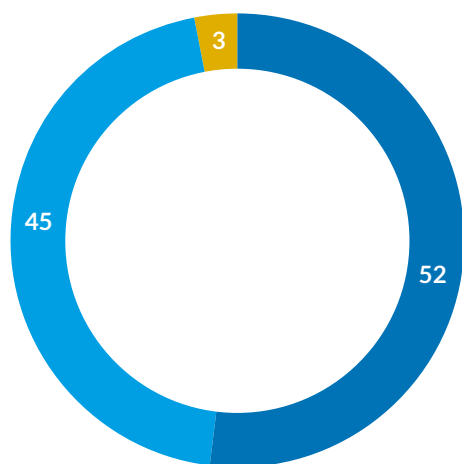
Przed pandemią koronawirusa, aż 59 proc. badanych firm planowało zwiększyć swoje budżety B+R w ciągu najbliższych trzech lat, z czego co piąta deklarowała, że będzie go „zdecydowanie więcej”.

39 proc. respondentów zapowiadało, że utrzyma się on na tym samym poziomie. Niestety, w związku z kryzysem COVID-19 wielu przedsiębiorców było zmuszonych zweryfikować swoje plany i zminimalizować wydatki. Dlatego zamiary zwiększenia budżetów na B+R w kolejnym roku mogą pozostać jedynie deklaracjami.

W tej sytuacji sięgnięcie po zewnętrzne finansowanie może okazać się już nie tylko dodatkowym czynnikiem intensyfikującym działalność innowacyjną w przedsiębiorstwie, ale w wielu przypadkach wręcz sposobem na podtrzymanie działalności B+R w czasach spowolnienia gospodarczego. Tymczasem z naszego badania wynika, że firmy w Polsce nie wykorzystują potencjału zewnętrznego finansowania.

Czynniki sprzyjające zwiększaniu nakładów na działalność B+R

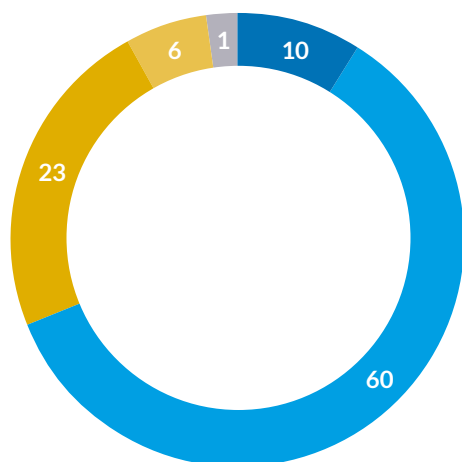




Czy firma posiada wydzielony budżet na B+R?

- 52% tak
- 45% nie
- 3% nie wiem

N=100



Czy wydzielony budżet jest wystarczający, aby rozwijać działalność B+R?

- 10% zdecydowanie wystarczający
- 60% raczej wystarczający
- 23% raczej niewystarczający
- 6% zdecydowanie niewystarczający
- 1% trudno powiedzieć

N=52

Rola CEO

Uzyskanie odpowiednich środków finansowych jest jednym z kluczowych wyzwań związanych z prowadzeniem działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie. Planując strategię innowacji i – w jej ramach – alokację budżetu na działania obiecujące największe zyski, oprócz zasobów własnych warto wziąć pod uwagę także możliwość skorzystania z szerokiego wachlarza rozwiązań umożliwiających finansowanie innowacji. Do wyboru są m.in. ulgi podatkowe, dotacje unijne czy program Horyzont 2020.

Wyzwaniem związanym z korzystaniem z zewnętrznego finansowania jest wybór rozwiązań, które są dopasowane do poziomu innowacyjności firmy i rodzaju prowadzonych działań. Część projektów prowadzi do ulepszeń istniejących rozwiązań i wprowadzenia nowości produktowych czy usługowych na skalę przedsiębiorstwa. Zdarzają się też działania przełomowe, których skutkiem są innowacje na skalę branży, regionu czy kraju.

Kolejną kwestią jest uzyskanie środków finansowych niezbędnych do wdrożenia już wypracowanych innowacji. Rolą CEO jest wybór takiego rozwiązania, które będzie najbardziej korzystne dla firmy. Najpowszechniejszym sposobem jest sprzedaż wyników badań lub udzielenie licencji. Takie badania powinny być podparte zewnętrznymi opiniami i walidacjami. Drugą możliwością jest dotarcie do partnerów biznesowych, którzy będą zainteresowani naszym rozwiązaniem.

Trzecim rodzajem komercjalizacji jest wdrożenie wypracowanych rozwiązań we własnym zakresie w ramach prowadzonej działalności produkcyjnej. Zazwyczaj jest to najbardziej kosztochłonny sposób wdrożenia, ale może okazać się najbardziej dochodowym. Przedsiębiorcy mogą skorzystać ze wsparcia finansowego w ramach ulgi podatkowej oraz – w zależności od dostępności – także z dotacji unijnych.

Finansowanie innowacji

W Polsce najpopularniejszym źródłem zewnętrznego finansowania innowacji są dotacje unijne – aplikuje o nie 40 proc. ankietowanych firm. Z ulgi podatkowej na badania i rozwój skorzystało 21 proc. badanych, a z pożyczek i kredytów – 23 proc. Zdaniem respondentów do zwiększenia nakładów na B+R w największym stopniu przyczyniłyby się wyższe ulgi podatkowe (67 proc.), łatwiejszy dostęp do dotacji (65 proc.) oraz mniejsza formalizacja procedur (57 proc.).

Nowe lub zmodyfikowane produkty i usługi

Najbardziej przystępnym rozwiązaniem dla firm jest ulga badawczo-rozwojowa, która pozwala podatnikom CIT i PIT odliczyć 100 proc. kosztów kwalifikowanych. Przykładowo, przy 2 mln zł kosztów kwalifikowanych poniesionych przez firmę (np. koszty zakupu materiałów i surowców lub koszty osobowe) można obniżyć zobowiązanie podatkowe o 380 tys. zł (19-procentowa stawka CIT). Do ulgi kwalifikują się także prace badawczo-rozwojowe, które nie zakończyły się sukcesem. Można ją rozliczyć aż do pięciu lat wstecz.

Przełomowe działania innowacyjne

Inne źródło wsparcia dla działań B+R stanowią dotacje unijne. Są przyznawane w trybie konkursowym dla firm oraz konsorcjów na opracowanie i walidację nowych produktów lub procesów, które będą innowacyjne na skalę danej branży, regionu lub kraju. Dotyczą projektów, które przedsiębiorstwo dopiero planuje przeprowadzić. Taki projekt musi być przeprowadzony według ściśle opisanego planu i w ramach zatwierdzonego budżetu, a jego realizacja zakłada osiągnięcie uprzednio założonych wskaźników. Nagrodą dla wybranych firm jest dotacja wynosząca nawet do 80 proc. kosztów w zależności od rodzaju badań i wielkości przedsiębiorstwa.

Komercjalizacja wyników działań B+R

Uzupełnieniem dwóch powyższych instrumentów jest wprowadzona w 2019 roku ulga IP Box. Jest to preferencyjna, 5-procentowa stawka podatku dochodowego dla podatników uzyskujących dochód dzięki wynikom własnych prac B+R, które mają postać m.in. patentu, wzoru użytkowego, wzoru przemysłowego lub autorskiego prawa do programu komputerowego.



Komentarz eksperta: COVID-19 a finansowanie innowacji

Marek Dalka
Kierownik Działu Innowacji,
Ulg i Dotacji, Ayming Polska

W okresie kryzysu gospodarczego finansowanie innowacji stanie się bardziej niepewne. Naturalnym odruchem osób odpowiedzialnych za sytuację finansową jest ograniczanie wydatków niezwiązanych bezpośrednio z bieżącym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, w tym budżetu na innowacje. Teraz jeszcze ważniejsze będzie wykorzystywanie potencjału zewnętrznego finansowania.

Konieczne jest baczne obserwowanie sytuacji rynkowej, aby móc szybko reagować na pojawiające się szanse. W sytuacji nagłej zmiany konsumenci mogą być bardziej skłonni do akceptacji nowych produktów czy usług. Odważne wejście na rynek z innowacyjnym rozwiązaniem może mieć większe szanse na powodzenie.

Czynniki sukcesu

- uwzględnienie zewnętrznego finansowania już na etapie strategicznego planowania alokacji zasobów
- przegląd dostępnych instrumentów finansowania innowacji (ulgi podatkowe, dotacje unijne, programy PAPR, NCBR, Horyzont 2020)
- wybór instrumentów dopasowanych do rodzaju podejmowanych działań innowacyjnych
- audyt dotychczasowych działań badawczo-rozwojowych i określenie poniesionych kosztów – jest to podstawa do skorzystania z ulgi B+R

Głos biznesu

W przypadku LG Electronics ubieganie się o wsparcie dotacyjne w celu finansowania projektów innowacyjnych jest złożone. Firma rozwija się, adaptując do sytuacji rynkowej praktycznie każdego dnia. Procesy decyzyjne i inwestycyjne przebiegają ekstremalnie szybko. Niestety dostępne formy finansowania wymagają wpasowania się z danym projektem w harmonogram naboru oraz standaryzowanego podejścia do opracowania dokumentacji i opisu projektu, a także dłuższego prowadzenia samych badań.

Wiele działań związanych z wdrażaniem innowacji odbywa się u nas cyklicznie. Wdrażanie i opracowanie kolejnych kroków jest skorelowane z wynikami prowadzonych prac nad innymi projektami. Chcąc wpasować się w wymagania programów dotacyjnych, musielibyśmy rok lub pół roku wcześniej przygotować się oraz dokładnie zaplanować wszystkie możliwe scenariusze. Istnieje również spore ryzyko, że ostatecznie nie otrzymamy wsparcia na taki projekt, jaki chcemy realizować. Biorąc pod uwagę powyższe ryzyka i nieelastyczność programów dotacyjnych, przedsiębiorstwa decydują się ponieść ryzyko i koszty innowacji same, aby mieć swobodę dalszego rozwijania projektu.

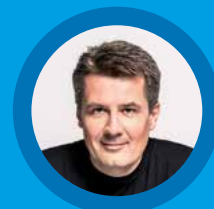
Plany rozwojowe koncernu LG w Polsce zakładają znaczący udział lokalnej kadry w rozwijaniu technologii związanych z elektromobilnością, stąd szanse na projekty kwalifikujące się do objęcia wsparciem. Dostępność wykwalifikowanych specjalistów oraz bliski kontakt z uczelniami zwiększa szanse na realizację skomplikowanych i innowacyjnych projektów. Planujemy współpracę w tym zakresie z partnerem, jego wsparcie pozwoli nam na sprawne pozyskanie i rozliczenie dotacji, a my skupimy się na realizacji projektu.

Sebastian Stadnik
Dyrektor Zarządzający,
LG Electronics



W VOX nie uzależniamy prowadzenia projektów innowacyjnych od finansowania zewnętrznego. Jeśli jednak widzimy potencjał na skorzystanie z funduszy unijnych, regionalnych czy innych środków na finansowanie innowacji, to staramy się je oczywiście pozyskać. Zadanie to nie jest łatwe, dlatego w naszej Grupie zajmuje się nim trzysobowy zespół, skoncentrowany głównie na przygotowywaniu wniosków i rozliczaniu dotowanych projektów. Trudność wynika przede wszystkim z biurokratyzacji, skomplikowanych procedur i wymogów konkursowych. Problematiczna jest też kwestia funduszy na projekty badawcze i fakt, że ich komercjalizacja wymaga czasu. Zgodnie z wymogami, projekty badawcze muszą być przeprowadzane przez określony, wskazany we wniosku okres. Często dużo wcześniej jesteśmy w stanie ocenić, czy wyniki prac nadają się już do komercjalizacji, czy nie, a więc tego typu wymogi mogą spowalniać komercjalizację innowacji i rozwój biznesu.

Marcin Barański
Dyrektor Generalny,
Członek Zarządu,
Grupa Kapitałowa VOX



#3

Inwestowanie w kadre i własne know-how

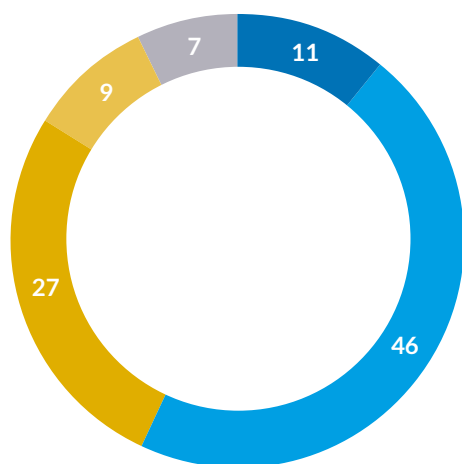
Wśród kluczowych elementów budujących innowacyjność firmy znajduje się specjalistyczna wiedza wykwalifikowanych pracowników. Inwestowanie w potencjał własnej kadry sprzyja wypracowaniu know-how organizacji i jednocześnie wpływa na efektywniejsze wykorzystanie wewnętrznej infrastruktury B+R.

Dane GUS wskazują, że w 2018 roku odsetek absolwentów uczelni technicznych i przyrodniczych wyniósł 28,5 proc., czyli o 10 p.p. więcej niż 10 lat wcześniej. Tym samym pula dostępnych talentów zwiększa się, dzięki czemu przedsiębiorcy raczej nie mają problemów ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników.

Z naszego badania wynika, że ponad połowa ankietowanych ocenia, że kwalifikacje kandydatów dostępnych na rynku pracy są wystarczające. Przeciwnego zdania jest 36 proc. badanych.

Mimo trudności i wyzwań związanych z realizacją prac badawczo-rozwojowych wewnątrz przedsiębiorstwa, korzyści z tego płynące mogą przekroczyć poniesione nakłady. Przede wszystkim firma zyskuje pełną kontrolę nad prowadzonym procesem badawczo-rozwojowym oraz może dokonywać w nim bieżących modyfikacji według potrzeb. Kolejnym, nie mniej ważnym aspektem, jest fakt, że w przypadku opracowywania innowacyjnych rozwiązań wewnątrz firmy kluczowe know-how jest lepiej chronione i istnieje mniejsze ryzyko, że istotne informacje mogą gdzieś wypłynąć.





Kwalifikacje kandydatów dostępnych na rynku pracy

- 11% zdecydowanie wystarczające
- 46% raczej wystarczające
- 27% raczej niewystarczające
- 9% zdecydowanie niewystarczające
- 7% nie wiem

N=100

Rola CEO

Stworzenie interdyscyplinarnego zespołu, który jest w stanie w sposób efektywny realizować prace B+R, stanowi poważne wyzwanie dla kadry zarządzającej. Ma to związek zarówno ze specyfiką pracy nad innowacjami, jak również z wysokimi wymaganiami stawianymi osobom, które mają odpowiadać za rozwój działalności badawczo-rozwojowej. Niemniej nie należy rezygnować ze stworzenia własnego zespołu, ponieważ innowacje wypracowywane na miejscu umożliwiają wzrost wiedzy w organizacji.

Należy pamiętać, że pracownicy działu badawczo-rozwojowego mają dostęp do najbardziej poufnych informacji dotyczących strategii przedsiębiorstwa, planowanego wprowadzenia nowych produktów i usług czy też problemów, z którymi ono się boryka. Rolą CEO jest nadzór nad opracowaniem odpowiednich regulacji i procedur, które równocześnie zapewnią przepływ informacji i skutecznie ochronią know-how firmy.

Ważną rolę odgrywa także system motywacyjny i możliwości rozwoju. Ich wdrożenie leży w gestii zarządu. Pomimo działań mających na celu dokumentowanie i archiwizowanie wypracowanej w ramach działalności B+R wiedzy, nie jest możliwe pełne utrwalenie uzyskanego przez pracowników doświadczenia i umiejętności. Rodzi to ryzyko realnych strat w momencie zakończenia współpracy z niektórymi członkami zespołu B+R. Różnorodne systemy gratyfikacji i jasna ścieżka rozwoju pozwalają ograniczyć ryzyko odejścia z firmy pracowników z kluczową wiedzą.

Własny dział B+R

76 proc. badanych przyznało, że obecna liczba pracowników (nie tylko w dziale B+R) jest wystarczająca, aby efektywnie prowadzić prace badawczo-rozwojowe. Dwie na trzy firmy posiadają wyodrębnioną komórkę B+R. Dotyczy to zwłaszcza największych organizacji (zatrudniających ponad 250 pracowników), gdzie 9 na 10 z nich może pochwalić się istnieniem takiego zespołu. Najczęściej pracują tam 3 osoby (14 proc. firm), 10 (11 proc.) lub 6 osób (9 proc.).

Wydzielenie oddzielnej jednostki badawczo-rozwojowej ułatwia efektywne zarządzanie pracami nad innowacjami oraz przydzielanie zasobów w odpowiedzi na aktualne zapotrzebowanie. Ponadto umożliwia wprowadzenie procedur i narzędzi pozwalających na wymianę zdobytej wiedzy pomiędzy pracownikami oraz jej archiwizowanie w ustalony sposób, dzięki czemu może służyć w przyszłości całemu przedsiębiorstwu.

Pozyskiwanie pracowników do prac badawczo-rozwojowych jest trudnym zadaniem. O ile realizacja prostych prac badawczych może być wykonywana przez nowozatrudniony personel (często również dopiero po ukończeniu wewnętrznego programu szkoleniowego), to całościowa realizacja procesów innowacyjnych w firmie wymaga wiedzy dotyczącej specyfiki działalności przedsiębiorstwa oraz szerokiej wiedzy ogólnej.

Należy mieć na uwadze, iż praca w dziale badawczo-rozwojowym może wiązać się z wyższym poziomem stresu niż w innych obszarach organizacji. Wynika to z faktu, że wyniki prac B+R nie zawsze są satysfakcjonujące, a istotna część projektów kończy się niepowodzeniem. Efekty realizowanych działań widoczne są często dopiero po długim czasie, gdy innowacyjny produkt bądź usługa trafi na rynek i zacznie przynosić zyski. Stąd pracownicy mogą chętniej angażować się w prace rutynowe i przynoszące wymierne efekty w krótkim czasie niż w ryzykowne i obciążone niepewnością badania naukowe i prace rozwojowe.



Komentarz eksperta: COVID-19 a inwestowanie w kadre

Tomasz Stańczyk

Starszy Konsultant w Dziale Innowacji,
Ulg i Dotacji, Ayming Polska

Bez wątpienia pandemia COVID-19 wpłynęła na rynek pracy oraz na procesy rekrutacyjne w wielu przedsiębiorstwach. Część rekrutacji została wstrzymana, a niektórzy pracodawcy zdecydowali się zredukować etaty, ograniczając się tylko do tych, które ich zdaniem są niezbędne do dalszego działania. Dlatego część firm postanowiła zmniejszyć swoje zespoły B+R. Paradoksalnie więc mamy teraz dobry czas na rozpoczęcie procesów rekrutacyjnych, ponieważ pula talentów jest zwiększona. A do prowadzenia wzmożonych działań innowacyjnych, które są jednym z etapów wychodzenia z kryzysu, potrzeba doświadczonych specjalistów.

Czynniki sukcesu

- o stworzenie oddzielnej komórki B+R z dedykowanym budżetem
- o prowadzenie działań badawczo-rozwojowych w możliwie największym stopniu wewnątrz firmy
- o wdrożenie programów rozwijających wiedzę specjalistyczną pracowników B+R
- o stworzenie możliwości rozwoju i systemu motywacyjnego dla pracowników B+R
- o opracowanie procedur, które ochronią know-how firmy

Głos biznesu

Obecnie posiadamy własną komórkę B+R, która jest odpowiedzialna za rozwój dużego sprzętu AGD oraz jesteśmy w trakcie rozwijania drugiej komórki dedykowanej do tworzenia baterii i separatorów do baterii dla samochodów elektrycznych. Do tej pory zrekrutowaliśmy inżynierów produkcji, inżynierów jakości i inżynierów procesu. Widzimy ogromny potencjał w zakresie dalszego rozwoju tych osób. Jednym z etapów wdrożenia nowych pracowników było odbycie przez nich miesięcznego szkolenia w zakładzie produkującym separatory bezpieczeństwa LG w Cheongju w Korei Południowej.

Osoby, które udało nam się pozyskać z rynku, są otwarte na nowe pomysły, posiadają wiedzę teoretyczną i praktyczną, a jednocześnie są aktywne i potrafią sprawdzać nowe rozwiązania empirycznie. Wszyscy mają wewnętrzną motywację do tworzenia czegoś nowego. Nie boją się podejmowania ryzyka czy popełnienia błędu. To właśnie odpowiedni dobór osób jest kluczowym czynnikiem sukcesu przy prowadzeniu projektów innowacyjnych. Pracownicy powinni przejawiać własną inicjatywę, a nie czekać na polecenia. Ważne, aby nie bali się szukania nowych, niestandardowych rozwiązań na dojście do wyznaczonego celu.

Kolejnym ważnym aspektem jest obdarzenie pracowników działów B+R dużym zaufaniem i autonomią. Należy też pamiętać o komunikacji zwrotnej i pomocy przy pokonywaniu różnych barier w organizacji, np. organizacyjnych czy technologicznych. Zespół powinien czerpać satysfakcję z tego, co robi.

Dostrzegam szereg korzyści wynikających z prowadzenia projektów B+R wewnątrz firmy. Dzięki temu wzrasta zaangażowanie zespołu oraz jego stabilność i motywacja. Ma on wpływ na środowisko, w którym pracuje, a także na proces i produkt finalny. To z kolei przekłada się bezpośrednio na zachowanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Sebastian Stadnik
Dyrektor Zarządzający,
LG Electronics



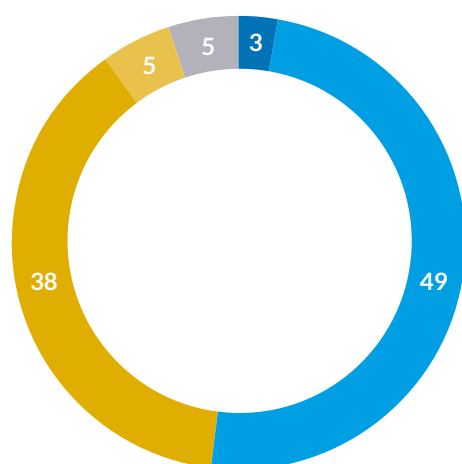
#4

Zarządzanie ryzykiem

Innowacje mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jednocześnie nie ma innowacyjności bez ryzyka. Wynika to z wysokich kosztów takich działań i częstych niepowodzeń przy wdrażaniu projektów innowacyjnych. Tylko niewielka część projektów B+R kończy się komercjalizacją. Może się też okazać, że wdrożona innowacja nie spełnia założonych norm, oczekiwań nabywców na rynku i w konsekwencji staje się przyczyną strat finansowych w firmie. Zarządzanie działalnością innowacyjną wiąże się z ciągłym podejmowaniem decyzji, które obarczone są wysoką niepewnością.

Wśród ankietowanych firm 52 proc. deklaruje wysoką skłonność do podejmowania ryzyka przy prowadzeniu projektów badawczo-rozwojowych. Jednocześnie 43 proc. przyznaje się do ostrożności w tym zakresie. Wśród firm o większej skłonności do ryzyka przeważają te, które posiadają własną komórkę B+R (58 proc.). Przedsiębiorstwa z polskim kapitałem częściej deklarują wysoką skłonność do ryzyka (59 proc.) niż te z kapitałem zagranicznym (38 proc.).





Skłonność do podejmowania ryzyka

- 3% bardzo wysoka
- 49% raczej wysoka
- 38% raczej niska
- 5% bardzo niska
- 5% nie wiem

N=100

Rola CEO

Przedsiębiorstwa często nie podejmują ryzykownych działań z obawy przed stratą finansową. Takie podejście dotyczy szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw, które charakteryzują się mniejszym zasobem wiedzy eksperckiej oraz mniejszą zdolnością do minimalizowania ryzyka. Na fakt, iż koszty podjęcia działalności B+R mogą przewyższać potencjalne zyski, wskazuje 18 proc. badanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości⁵. Tymczasem prawdziwym ryzykiem biznesowym nie jest realizowanie projektów innowacyjnych, a ich kompletne zaniechanie, co może doprowadzić do osłabienia pozycji konkurencyjnej firmy.

Punktem wyjścia do prowadzenia działalności innowacyjnej jest akceptacja ryzyka i przyzwolenie na popełnianie błędów. Bez akceptowania niepowodzeń nie ma szans na ulepszanie dotychczasowych działań, a w dalszej perspektywie – wypracowanie innowacyjnych rozwiązań. Wyzwaniem dla CEO jest więc stworzenie we współpracy z kadrami zarządzającą takiej kultury innowacyjnej, która będzie sprzyjać wdrażaniu nowych pomysłów.

Równie ważna jest odpowiednia ocena ryzyka projektów innowacyjnych. Takie ryzyko rozpatruje się pod kątem prawdopodobieństwa wystąpienia i skutków, jakie może

przynieść. Konieczna jest identyfikacja wszystkich źródeł ryzyka – od tych związanych bezpośrednio z działalnością firmy (np. ryzyko finansowe czy produkcyjne), przez ryzyko rynkowe (np. działania konkurencji, kondycja branży), aż po te wynikające z uwarunkowań makroekonomicznych (np. koniunktura gospodarcza czy zmiany w przepisach podatkowych)⁶.

Trudność może stanowić określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i potencjalnych konsekwencji, zwłaszcza że taka ocena najczęściej bazuje na własnych doświadczeniach i przypuszczeniach, a nie na pewnych informacjach. Wyzwaniem dla CEO i kadry zarządzającej jest też ustalenie reakcji i sposobów działania w odpowiedzi na wystąpienie zidentyfikowanych zagrożeń.

⁵ PARP, *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Wyniki II edycji badania 2019*. Dostęp on-line: <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-2019---II-edycja-Monitoring-innowacyjnoci-polskich-przedsiębiorstw.pdf> [20.04.2020].

⁶ W. Butryn, *Zarządzanie ryzykiem w działalności innowacyjnej*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Wydział Zamiejscowy Nauk o Społeczeństwie w Stalowej Woli, Instytut Ekonomii. Dostęp on-line: <https://imik.wip.pw.edu.pl/innowacje28/strona10.htm> [08.05.2020].

Niepewność innowacji

Tylko wśród 12 proc. ankietowanych firm wszystkie podejmowane projekty kończyły się sukcesem. Dużo częściej dochodziło do niepowodzeń, które są wpisane w działalność innowacyjną. Najwięcej badanych (35 proc.) zadeklarowało, że sukces dotyczył od 50 do 74 proc. projektów B+R. Tym samym nie należy wymagać, aby wszystkie podejmowane działania miały szybki i pozytywny efekt. Prowadzenie działalności innowacyjnej jest procesem długotrwałym i obciążonym dużą dozą niepewności.

Z raportu *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw* przygotowanego przez PARP wynika, że firmy w Polsce ostrożnie podejmują ryzyko wprowadzenia produktu lub usługi na rynek po raz pierwszy. Preferują korzystanie z rozwiązań sprawdzonych, wdrożonych z sukcesem przez innych⁷. I to pomimo, iż dostępne analizy wskazują na pozytywne efekty wdrażania nowego produktu czy usługi. Firma osiąga wówczas nie tylko wyższy zysk netto i wzrost sprzedaży, ale też wyższą konkurencyjność.

⁷ PARP, *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Wyniki II edycji badania 2019*. Dostęp on-line: <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-2019---II-edycja-Monitoring-innowacyjnoscipolskich-przedsiębiorstw.pdf> [20.04.2020].



Komentarz eksperta: COVID-19 a zarządzanie ryzykiem

Przemysław Gabrysiak
Kierownik Projektu w Dziale Innowacji,
Ulg i Dotacji, Ayming Polska

Rozwój pandemii COVID-19 unaocznili konieczność budowania systemów zarządzania ryzykiem. Zarządzanie nim we właściwy sposób stanowi dodatkowy instrument wspomagający prowadzenie działalności innowacyjnej. Dzięki temu przedsiębiorstwo może odpowiednio zidentyfikować zagrożenia występujące w trakcie prac nad innowacyjnymi produktami lub usługami oraz podjąć odpowiednie działania w sytuacji ich wystąpienia. Ma to szczególne znaczenie dla przedsięwzięć rozpoczętych tuż przed wybuchem pandemii. Prawidłowe i systematycznie zarządzanie ryzykiem może przyczynić się do uniknięcia działań, które generują koszty i angażują zasoby, a w dłuższej perspektywie okazują się nieuzasadnione.

Czynniki sukcesu

- stworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej akceptacji ryzyka i pozwalającej na popełnianie błędów
- szczegółowa ocena ryzyka projektów innowacyjnych – źródeł ryzyka, prawdopodobieństwa wystąpienia i potencjalnych skutków
- opracowanie sposobów działania w przypadku wystąpienia ryzyka
- wdrożenie strategii zarządzania ryzykiem i monitorowanie jej realizacji

Głos biznesu

Gedeon Richter Polska ma ponad czterdziestoletnią tradycję prowadzenia prac badawczo-rozwojowych. Blisko 20 lat działalności prowadzimy w ramach Grupy Gedeon Richter, która przeznaczana na badania co najmniej 10% swojego przychodu, a w prace zaangażowanych jest blisko 1000 pracowników.

Każdy z podejmowanych przez nas projektów rozwojowych jest obciążony ryzykiem. W działalności farmaceutycznej to ryzyko jest szczególnie – „odbiorcą” końcowym jest pacjent, a troska o jego zdrowie jest naszą misją. W mojej ocenie szczególnie istotne dla projektów B+R są dwa rodzaje ryzyka: ryzyko technologiczne i ryzyko finansowe.

Ryzyko technologiczne może być szeroko rozumiane, ale dla mnie jest to możliwość potwierdzenia w trakcie realizacji projektu, że wskazane na początku sposoby wytworzenia produktu przynoszą oczekiwane rezultaty. Nie wystarczy jedynie wiedzieć, co chcemy uzyskać, ale równie ważne jest określenie sposobu, jak chcemy to osiągnąć. Przyjęte na etapie planowania technologie muszą znaleźć potwierdzenie w wynikach badań. Co więcej, musi to być powtarzalne.

Minimalizacja tego ryzyka to przede wszystkim określenie punktów kontrolnych (kamieni milowych) dla projektu. Są one podsumowaniem zakończonego etapu, ale i punktami wyjścia do kolejnych. W tych momentach projektu ponownie zadajemy sobie pytanie o szansę zakończenia prac pełnym sukcesem. Jeśli to konieczne, możemy wtedy uruchamiać alternatywne scenariusze, które pozwalają nam zrealizować projekt i uniknąć zbędnych kosztów.

Ryzyko finansowe często nazywam „ryzykiem sukcesu”. Działalność B+R jest inwestycją w przyszłe przychody. Każdy projekt jest poprzedzony analizą, która opiera się na estymowanej przyszłości. Z dużym prawdopodobieństwem jesteśmy w stanie oszacować konieczne nakłady na realizację projektu, ale dużo trudniej jest przewidywać zachowanie rynku. Działania B+R to projekty kilkuletnie. Stan przyszły estymujemy na bazie naszej dzisiejszej wiedzy, a wszyscy wiemy, że stabilny i przewidywany rynek jest już tylko marzeniem.

Ryzyka „sukcesu” nie da się zminimalizować do zera, ale można nim zarządzać. W naszym przypadku to zarządzanie ma wymiar okresowych weryfikacji sytuacji rynkowej w trakcie realizacji projektu (najczęściej w ramach oceny kamieni milowych). Analiza weryfikuje również nasze wewnętrzne czynniki, które mogą wpływać na końcowy wynik. Im bliżej zakończenia projektu, tym krótszy okres przewidywania. To daje nam większe zaufanie do prognozy oczekiwanego wyniku finansowego projektu.

W przypadku wyżej wymienionych kategorii ryzyka, ale również dla wszystkich pozostałych, najważniejszą kwestią jest ich identyfikacja przed startem projektu. Jeśli wiemy, co nam zagraża, to mamy szansę przygotowania alternatywnych rozwiązań, a zmaterializowane ryzyko nie jest tak dużym zagrożeniem.

Krzysztof Lonca
Dyrektor Ekonomiczny,
Gedeon Richter Polska



#5

Współpraca z jednostkami naukowymi

Z badania wynika, że 62 proc. ankietowanych firm współpracowało z podmiotami zewnętrznymi w celu wprowadzania innowacji. Najczęściej były to uczelnie wyższe (68 proc.), instytuty i laboratoria badawcze (58 proc.) oraz samodzielni naukowcy (39 proc.). Z naszych doświadczeń wynika, że potencjał płynący z takiej współpracy nie jest w pełni wykorzystywany i nie zawsze przebiega ona w taki sposób, jaki zakładał sobie zleceniodawca.

Często wynika to z rozbieżności celów pomiędzy nauką i biznesem. Dla naukowców główną miarą sukcesu są publikacje naukowe, a dla biznesu – wdrożenia przemysłowe. Przedsiębiorcy przede wszystkim skupiają się na praktyczności proponowanych rozwiązań, ograniczaniu kosztów i szybkim czasie wdrożenia. Z kolei naukowcy często koncentrują się na innych ważnych naukowo tematach, które już nie są tak istotne i pilne z perspektywy biznesu. Nie bez znaczenia jest również fakt, że praca wdrożeniowa wiąże się z pracą dla konkretnej firmy, przez co traci swój naukowy obiektywizm. Jeśli zakończy się opracowaniem patentu, pracownik naukowy nie ma już możliwości wydania publikacji naukowej⁸.

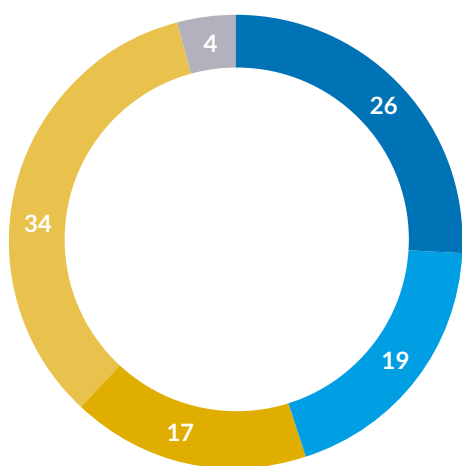
Jak wynika z raportu *Skuteczna współpraca nauka-biznes w opinii przedsiębiorców*, propozycje naukowców często są zbyt wysokiej jakości, odpowiadającej najwyższym standardom naukowym. W konsekwencji są zbyt kosztowne, bywają niepraktyczne lub trudne do wdrożenia i oderwane od rzeczywistości rynkowej. Według przedsiębiorców wynika to z braku doświadczenia naukowców w przemyśle i znajomości rynku umożliwiającej zrozumienie potrzeb i realiów funkcjonowania biznesu⁹.

⁸ Centrum Zarządzania Innowacjami i Transferem Technologii, Politechnika Warszawska, Inwenty, *Skuteczna współpraca nauka-biznes w opinii przedsiębiorców*. Dostęp on-line: <http://inwenty.net/wp-content/uploads/2019/03/Skuteczna-wsp%C3%B3%C5%82praca-raport-biznesowy.pdf> [10.05.2020 r.]

⁹ Ibidem

Managerowie podejmujący współpracę z jednostkami naukowo-badawczymi często nie rozumieją procedur i mechanizmów ich funkcjonowania. Bolączką współpracy z naukowcami jest przerost biurokracji. Czasami, aby rozpocząć współpracę przy jednym przedsięwzięciu, należy założyć spółkę celową. Przedsiębiorcy narzekają też na utrudnienia związane z zależnością pracownika naukowego od jednostki, w której pracuje, co skutkuje brakiem swobody w podejmowaniu decyzji o pracy nad projektami biznesowymi.

Firmy, które współpracowały z sektorem naukowo-badawczym, cenią sobie takie partnerstwo ze względu na znaczący wkład merytoryczny do ich własnych działań. Istotne znaczenia ma również renoma danego ośrodka oraz potencjał infrastrukturalny bądź kadrowy, np. wyspecjalizowane laboratoria czy specjaliści z wąskich dziedzin. Taka współpraca przyczynia się do rozwoju kadry własnej w firmie. Połączenie wiedzy przedsiębiorców na temat rynku i potrzeb klientów z ekspercką wiedzą naukowców pozwala rozwiązywać złożone problemy i tworzyć innowacyjne rozwiązania, których samodzielne wypracowanie nie byłoby możliwe dla żadnej ze stron.



Współpraca z podmiotami zewnętrznymi przy realizacji B+R

- 26% tak, z prywatnymi i publicznymi
- 19% tak, z publicznymi
- 17% tak, z prywatnymi
- 34% nie
- 4% nie wiem

N=100

Rola CEO

Podejmując współpracę z instytucjami naukowo-badawczymi, to przedstawiciele biznesu powinni przyjąć rolę liderów, którzy ukierunkowują prowadzone prace tak, aby znalazły zastosowanie rynkowe. CEO powinien być głównym sponsorem i opiekunem tego rodzaju przedsięwzięć.

Wyzwaniem jest wybór odpowiedniego ośrodka do współpracy. Kadra zarządzająca wraz z kierownikiem zespołu B+R powinni dokonać wnikliwego przeglądu potencjalnych partnerów pod kątem tego, jakimi kompetencjami oraz narzędziami dysponują i w jaki sposób mogłyby one zostać wykorzystane w celu rozwoju innowacji w firmie.

Bardzo ważne jest zbudowanie partnerskiej relacji z podmiotami zewnętrznymi i zrozumienie sposobu, jak te podmioty funkcjonują. Istotne jest także zadbanie o zachowanie poufności na temat prowadzonych prac i wiedzy o przedsiębiorstwie nabytej w trakcie współpracy.

Kolejnym wyzwaniem jest wybór formy dofinansowania zewnętrznego na realizację projektu. To ważny mechanizm, który pozwala nie tylko sfinansować prace badawczo-rozwojowe, ale też zabezpiecza realizację planu biznesowego i wdrożenie rozwiązań.

Trudnością może być akceptacja ewentualnej porażki przy komercjalizacji badań. Jest ona wpisana nie tylko we współpracę nauki z biznesem, ale w ogóle w prowadzenie działań innowacyjnych.

Korzyści ze współpracy biznesu i nauki

Do współpracy na linii biznes-nauka dochodzi raczej incydentalnie i częściej z tej możliwości korzystają duże przedsiębiorstwa. Tymczasem także mniejsze firmy mogłyby zyskać na takiej kooperacji. Pozwala ona na rozwój kompetencji kadry oraz umożliwia dostęp do najnowocześniejszych technologii, które bywają bardzo kosztowne.

Przykładem udanej współpracy biznesu i nauki jest spółka Medical Inventi, która powstała z inicjatywy środowiska akademickiego Uniwersytetu Medycznego w Lublinie oraz prywatnego kapitału. Za cel postawiła sobie komercjalizację badań naukowych wdrażanych na potrzeby profilaktyki i ochrony zdrowia. Medical Inventi realizuje przełomowy wynalazek, jakim jest kompozyt kośćozastępczy FlexiOss zwany lubelską sztuczną kością.

Wśród założeń reformy nauki i szkolnictwa wyższego znajduje się większe otwarcie sektora nauki na partnerstwo biznesowe i jego wzmożona aktywność w inicjowaniu takiej współpracy. Jeśli tylko przedsiębiorcy także będą bardziej skłonni do kooperacji z jednostkami naukowo-badawczymi, obie strony mogą czerpać z tego korzyści.



Komentarz eksperta: COVID-19 a współpraca z nauką

Michał Barszcz

Kierownik Projektu w Dziale Innowacji,
Ulg i Dotacji, Ayming Polska

W dobie pandemii COVID-19 niezbędna jest współpraca pomiędzy nauką a biznesem w obszarze projektów badawczo-rozwojowych ukierunkowanych na ograniczenie jej skutków, opracowanie metod leczenia czy infrastruktury i zasobów umożliwiających badania w zakresie epidemiologii. Służy temu szereg działań inicjowanych przez Komisję Europejską i jej agendy. W ramach samego konkursu Horyzont 2020 zmobilizowano środki w wysokości ponad 1 mld euro, które w dużej mierze są ukierunkowane na tworzenie konsorcjów firm i uczelni. W Polsce natomiast uruchomiono specjalną edycję konkursu „Szybka ścieżka - Koronawirusy” finansowanego z funduszy UE.

Czynniki sukcesu

- wybór odpowiedniego partnera i zbudowanie relacji opartej na zaufaniu
- akceptacja ryzyka niepowodzenia projektu
- zadbanie o wyłączność prac badawczych, ochronę własności intelektualnej i przemysłowej
- rynkowe ukierunkowywanie działań
- uzyskanie zewnętrznego dofinansowania projektu
- zapewnienie środków finansowych i wsparcia dla naukowców na etapie prac wdrożeniowych (np. pokrycie kosztów materiałów)
- wsparcie prawno-podatkowe dla naukowców przy rozliczaniu ulgi dla twórców

Głos biznesu

Współpraca z jednostkami badawczymi daje możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń z różnych branż i obszarów nauki. Ma to szczególne znaczenie przy projektach badawczo-rozwojowych, które cechują się dużym poziomem niepewności i wymagają sporych nakładów finansowych. Dzięki współpracy możemy osiągnąć szereg korzyści, np. na etapie planowania dokładniej określić problem badawczy i oczekiwane rezultaty. Na etapie realizacji – minimalizować ryzyko, kontrybuować finansowo i wspólnie promować projekt. Ponadto mamy okazję poznać wielu ekspertów w różnych dziedzinach.

Partnerstwo naukowo-biznesowe otwiera również możliwości aplikowania do programów krajowych i tych na poziomie Komisji Europejskiej, dedykowanych projektom badawczo-rozwojowym. W ramach takiej współpracy tworzone są konsorcja, które mogą składać się nawet z kilkunastu podmiotów. Budimex od kilku lat intensywnie działa w tym obszarze i jako lider branży budowlanej mamy doświadczenie w realizacji projektów krajowych i międzynarodowych zarówno jako partner konsorcjum, jak i jego lider.

Przed przystąpieniem do realizacji wspólnego projektu należy zacząć od końca. Najpierw jasno zdefiniować oczekiwany rezultat oraz kwestie związane z komercjalizacją i prawami własności intelektualnej, gdyż nie zawsze cele biznesowe idą w parze z naukowymi. Z biznesowego punktu widzenia chcielibyśmy, aby budżet projektu był jak najniższy, czas realizacji jak najkrótszy, a rozwiązanie nadawało się do wdrożenia lub komercjalizacji zaraz po zakończeniu projektu.

Jedną z głównych barier dla takiej kooperacji są aspekty finansowe. Kluczowe jest wsparcie w postaci grantów oraz ulg, z których jednostki naukowe finansują swoje prace, a dzięki którym przedsiębiorstwa skłonne są do podejmowania ryzyka związanego z realizacją projektów badawczo-rozwojowych, w szczególności tych na wczesnych etapach. Inną barierą mogą okazać się kwestie formalne, gdyż korzystanie z pomocy publicznej wiąże się z rozbudowaną biurokracją i obowiązkami.

W przypadku realizacji wspólnych projektów z programów unijnych, jednostki naukowe – w przeciwieństwie do przedsiębiorstw – finansują swoje prace w 100 proc. W związku z tym w budżecie uwzględnia się przeprowadzenie możliwie największej liczby badań, co niewątpliwie przekłada się na koszty, zakres badań i czas. Tutaj należy szukać kompromisu.

Przemysław Kuśmierczyk
p.o. Dyrektora Biura
Innowacji, Budimex



#6

Stworzenie kultury innowacyjnej

Ostatnim, ale kluczowym wyzwaniem jest stworzenie kultury innowacyjnej w organizacji. Wymaga to ukształtowania takiego środowiska pracy, w którym panuje otwartość, wzajemne zaufanie, nastawienie na zdobywanie nowej wiedzy oraz zachęcanie do podejmowania własnej inicjatywy. Organizacja, która przejawia cechy kultury innowacyjnej, w większym stopniu podejmuje i rozwija u siebie działalność innowacyjną.

Tymczasem firmy w Polsce mają do przejścia jeszcze długą drogę w kierunku rewolucji innowacyjnej, co ma przełożenie na ich pozycję międzynarodową. Częściowo wynika to z faktu, że kultura innowacyjna w polskich przedsiębiorstwach jest stosunkowo słabo rozwinięta.

To, jak daleko jesteśmy w tyle za innymi krajami, obrazowo pokazują dane PARP. Zaledwie 5 na 1000 przedsiębiorców w Polsce prowadzi swoje firmy w oparciu o innowacyjne rozwiązania, podczas gdy na Zachodzie wskaźnik ten wynosi średnio 130. Jeszcze gorzej wypadają dojrzałe przedsiębiorstwa, spośród których zaledwie 1 na 1000 stosuje najnowsze technologie, natomiast w Europie stosunek ten wynosi 700 na 1000 podmiotów¹⁰.

¹⁰ PARP, *Global Entrepreneurship Monitor Polska 2019*. Dostęp on-line: https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-z-badania-GEM_200117.pdf [20.04.2020].



Rola CEO

W raporcie PARP czytamy, że wśród 71 proc. firm aktywnych innowacyjnie to ich właściciele lub osoby zarządzające są głównym źródłem innowacji¹¹. Na drugim miejscu (63 proc.) znalazło się otoczenie zewnętrzne w postaci klientów, dostawców oraz podmiotów z branży, z którymi kontakt ma przeważnie kadra zarządzająca. Tym samym to od jej determinacji oraz wyznaczonych przez nią norm działania zależy rozwój kultury innowacyjnej w przedsiębiorstwie.

Zadaniem CEO jest promocja zachowań i działań sprzyjających innowacyjności, ponieważ swoją postawą wpływa na resztę pracowników. Lider, który sam nie wierzy w innowacje i nie jest ich ambasadorem, ma nikłe szanse na stworzenie kultury innowacyjnej w przedsiębiorstwie.

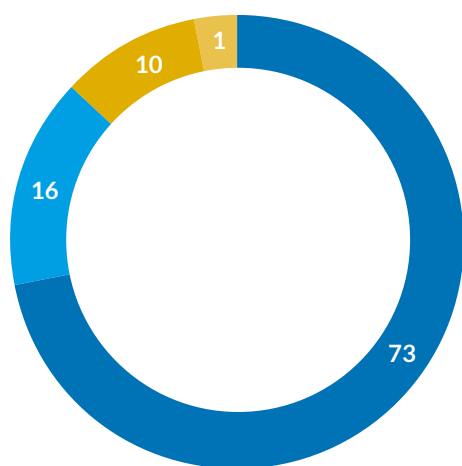
Jednym z wyzwań jest określenie jasnego celu strategicznego w zakresie innowacji i zakomunikowanie wszystkim pracownikom, dokąd zmierza organizacja i jaką rolę mają odegrać w tym innowacje. Kolejne to odpowiednie alokowanie zasobów na projekty innowacyjne. Rolą CEO jest także wprowadzenie zarządzania, które polega na angażowaniu pracowników w proces podejmowania decyzji dotyczących organizacji, zwiększaniu ich samodzielności i umożliwianiu brania odpowiedzialności za swoje działania.

Bardzo ważne jest umocowanie zespołu do spraw innowacji odpowiednio w strukturze organizacji, aby miał wpływ na inne obszary w firmie. Im mniej hierarchiczna organizacja i większy nacisk na pracę w interdyscyplinarnych zespołach, tym większe szanse na przepływ wiedzy, generowanie pomysłów i sukces podejmowanych inicjatyw.

Rolą kadry zarządzającej jest również zwiększanie zaangażowania pracowników w projekty innowacyjne poprzez odpowiednie nagradzanie postaw innowacyjnych i systemy motywacyjne. Przykładem mogą być premie finansowe w modelu *success fee* rozliczane od przychodów z komercjalizacji pomysłu danego pracownika.

Wśród naszych ankietowanych zdecydowana większość (73 proc.) promuje postawy innowacyjne wśród pracowników. Dodatkowo 16 proc. przedsiębiorców przyznało, że rozważa wprowadzenie systemu motywacyjnego. Jednak taki system przybiera różnorodne formy. W ponad połowie przebadanych firm była to gratyfikacja finansowa, a w co piątej przełożeni jako motywację stosowali pochwały.

¹¹ PARP, *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Wyniki II edycji badania 2019*. Dostęp on-line: <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-2019---II-edycja-Monitoring-innowacyjnoci-polskich-przedsiębiorstw.pdf> [20.04.2020].



Promowanie postaw innowacyjnych w firmie

- 73% tak
- 16% nie, ale myślimy nad wprowadzeniem
- 10% nie
- 1% nie wiem

N=100

Katalizator innowacyjności

Stworzenie kultury innowacyjnej w firmie wymaga zmian w sposobie myślenia o wprowadzaniu innowacji oraz zmian systemowych w samej organizacji. Innowacyjność może bowiem przejawiać się jako:

- o skutek podejmowanych działań (nowe lub udoskonalone produkty, procesy, usługi) – to innowacja w ścisłym sensie, która przynosi wymierne korzyści finansowe,
- o wypracowany sposób myślenia, który generuje nowe rozwiązania dotyczące całej organizacji i w dalszej perspektywie przekłada się także na biznes.

W firmie o kulturze innowacyjnej promuje się postawy twórcze, docenia inicjatywy pracowników oraz wprowadza zmiany i nowości. Popularne jest tworzenie specjalnych komórek, które stanowią katalizator innowacyjności. Mogą to być małe, interdyscyplinarne zespoły ds. innowacyjności lub też bardziej zaawansowane podmioty, takie jak:

- o **Centrum Doskonałości (Center of Excellence)** - jednostka, która ma na celu dzielenie się z pracownikami najlepszymi praktykami dotyczącymi prowadzenia projektów innowacyjnych. Centra Doskonałości najczęściej przybierają formę spotkań, na których podsumowuje się ostatnie działania i wskazuje, w jaki sposób wiedza przedsiębiorstwa została powiększona. Ważnym punktem jest także przekazywanie użytecznych wskazówek dla reszty zespołu.
- o **Laboratorium Innowacji (Innovation Lab)** - przestrzeń służąca generowaniu innowacji w firmie wraz z dostępem do niezbędnych platform i narzędzi. Innowacje opracowywane w laboratorium nie dotyczą wyłącznie obszaru produktowego czy usługowego, ale każdego aspektu funkcjonowania firmy, który może mieć wpływ na usprawnienie jej działania. Jako przykład można wymienić opracowanie systemu do zarządzania rezerwacją salek konferencyjnych, który będzie informował o przedwcześnie zakończonym spotkaniu.



Komentarz eksperta: COVID-19 a kultura innowacyjna

Karolina Łukasik

Starszy Konsultant w Dziale Innowacji,
Ulg i Dotacji, Ayming Polska

Pandemia pokazała, jak ważna w okresie niepewności i zmienności (ang. VUCA) jest kultura innowacyjna rozumiana nie tylko jako kreowanie nowych produktów i usług, ale też jako szybkie dopasowywanie się do zmian i odwaga w działaniu. Firmy, które dotychczas takiej kultury nie wypracowały, mogą trudniej przechodzić przez obecny kryzys, a także mniej efektywnie wdrażać wypracowane innowacje.

Czynniki sukcesu

Zmiana mentalna

- o orientacja na zadania
- o tolerancja dla błędów
- o delegowanie zadań i sposób kierowania nastawiony na usamodzielnienie pracowników
- o zachęcanie do własnej inicjatywy
- o częsta komunikacja i przepływ informacji
- o atmosfera swobody

Zmiana organizacyjna

- o praca w formie małych zespołów
- o szybkie podejmowanie decyzji, ograniczenie biurokracji
- o relacja partnerstwa
- o włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji
- o wprowadzenie systemu motywacyjnego dla pracowników

Głos biznesu

W Budimex podchodzimy do innowacji systemowo, patrząc na nie z perspektywy technologii, procesów i ludzi. Takie podejście pozwala spojrzeć na innowacje w sposób holistyczny. Dzięki temu możemy ustrukturyzować wiele procesów, poczynając od identyfikacji szans na innowacje przez zarządzanie własnością intelektualną, budowanie kultury innowacyjności po wdrażanie nowych rozwiązań w ramach grupy. Daje to efekt synergii.

Nasze działania nakierowane są na stymulowanie innowacyjności poprzez umożliwienie pracownikom brania udziału w innowacyjnych projektach oraz zgłaszania własnych pomysłów na innowacje. Doceniamy zaangażowanie i inicjatywę oraz premiujemy udział w projektach innowacyjnych. Przyznajemy też nagrody za pomysły na usprawnienia i promujemy pracowników na forum firmy.

Obecnie inwestujemy m.in. w rozwiązania IT, dlatego stworzyliśmy specjalną platformę dla pracowników, która umożliwia zarządzanie procesem zgłaszania, oceny oraz wdrażania pomysłów na usprawnienia i innowacje. Naszym celem była standaryzacja – cały proces jest transparentny i każdy pracownik może śledzić oceny projektów lub brać udział w konsultacjach dotyczących zgłoszonego przez niego pomysłu. Najważniejsze jest pobudzenie zaangażowania i zwiększenie świadomości, że wszyscy w firmie jesteśmy odpowiedzialni za działania innowacyjne i każdy może wyjść z własną inicjatywą.

Przemysław Kuśmierczyk
p.o. Dyrektora Biura
Innowacji, Budimex



Kontakt

**Jeśli potrzebujesz wsparcia
w uzyskaniu zewnętrznego
finansowania innowacji,
skontaktuj się z nami.**

Agnieszka Hrynkiewicz-Sudnik
Dyrektor Obszaru Podatków i Innowacji
Tel.: +48 662 298 425
E-mail: ahrynkiewicz@ayming.com

Marek Dalka
Kierownik Działu Innowacji, Ulg i Dotacji
Tel.: +48 784 902 131
E-mail: mdalka@ayming.com

Wiktor Bembnista
Dyrektor Sprzedaży
Tel.: +48 668 638 260
E-mail: wbembnista@ayming.com

Kontakt dla mediów:

Paulina Wiśniewolska
Dyrektor Marketingu i Komunikacji
Tel.: +48 784 945 256
E-mail: pwisniewolska@ayming.com

Marta Pikora
Kierownik projektów PR i marketingowych
Tel.: + 48 662 298 426
E-mail: mpikora@ayming.com

Metodyka

Raport został przygotowany w oparciu o analizy Ayming i badanie przeprowadzone techniką CATI przez firmę Opinia24 wśród 100 przedsiębiorstw. Badanie było realizowane od 25 lutego do 13 marca 2020 roku. Zakwalifikowano do niego firmy zatrudniające ponad 50 pracowników, które działają w branżach prowadzących działalność badawczo-rozwojową. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa na pytania odpowiadali: właściciel, CEO, dyrektor generalny, dyrektor finansowy lub dyrektor/manager ds. rozwoju.

Opracowanie raportu

Zespół Innowacji, Ulgi i Dotacji: Przemysław Gabrysiak, Wojciech Popardowski, Tomasz Stańczyk, Karolina Łukasik, Michał Barszcz, Marek Dalka, Agnieszka Hryniewicz-Sudnik

Zespół Marketingu i Komunikacji: Alicja Badowska, Marta Pikora, Paulina Wiśniewolska

Raport Ayming „Droga do innowacyjności a COVID-19. Wyzwania dla CEO” zawiera wyłącznie informacje natury ogólnej. Przedstawiona w raporcie analiza, zawarte w nim komentarze i opinie są rodzajem interpretacji danych i nie mogą być rozumiane jako konkretna porada znajdująca zastosowanie w każdym indywidualnym przypadku. W związku z tym nie należy podejmować jakichkolwiek decyzji prawnych, finansowych czy biznesowych dotyczących działalności przedsiębiorstwa tylko na podstawie informacji przedstawionych w raporcie. Przed podjęciem tego rodzaju decyzji powinno się skorzystać z indywidualnej profesjonalnej usługi doradczej. Ayming Polska nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek szkody poniesione na skutek decyzji podjętych wyłącznie na podstawie przedstawionych w raporcie danych i rozwiązań.

Śledź nas



Ayming Polska Sp. z o.o.
ul. Moniuszki 1A
00-014 Warszawa
Tel.: +48 22 330 60 00
kontakt@ayming.com

ayming.pl



ayming