



Źródła i strategie innowacyjności przedsiębiorstw

Projekt badawczy
zrealizowany
przez The Conference Board,
we współpracy z Instytutem
Nauk Ekonomicznych
Polskiej Akademii Nauk
oraz firmami
Accenture
i House of Skills
w 2005 roku


accenture

House of Skills
grupa 
[we know how]



Instytut Nauk Ekonomicznych
Polska Akademia Nauk



Raport powstał na podstawie badania przeprowadzonego przez zespół powołany przez The Conference Board w składzie: Aleksander Drzewiecki, Prezes Zarządu House of Skills; Piotr A. Gryko, Partner Zarządzający Management Point w Grupie House of Skills; Jarosław Kroc, Prezes Zarządu Accenture; Michał Zdziarski, Dyrektor Regionalny The Conference Board w Europie Centralnej; Robert Przedpeński, Doktorant, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Karolina Łudzińska, Dyrektor Programowy The Conference Board.

Konsultacji udzielili: prof. Zbigniew Hockuba, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, prof. Chan Kim, INSEAD; prof. Krzysztof Oblój, Dyrektor, Międzynarodowe Centrum Zarządzania - Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego; Maria Wiśniewska, Doradca Zarządu, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan.

Współpraca: Halina Frańczak, Accenture; Piotr Pośnik, House of Skills; Jakub Krzystanek, House of Skills; Zosia Wodnicka, House of Skills; Iwona Strojek, The Conference Board.

The Conference Board

The Conference Board jest nienastawionym na zysk, nieangażującym się politycznie, międzynarodowym stowarzyszeniem firm. Założone w 1916 roku w Stanach Zjednoczonych, działa obecnie 67 krajach, skupiając przedstawicieli ponad 3000 największych światowych przedsiębiorstw. The Conference Board współtworzy dorobek naukowy i upowszechnia wiedzę o najlepszych praktykach zarządzania, wspomagając przedsiębiorstwa w osiąganiu coraz lepszych wyników, a tym samym - służeniu lokalnym społec-

zościom. Kreując platformę wymiany doświadczeń dla menedżerów najwyższego szczebla, stowarzyszenie prowadzi badania, organizuje konferencje, opracowuje prognozy ekonomiczne, analizuje trendy gospodarcze oraz publikuje informacje i raporty, między innymi z zakresu ekonomii, strategii zarządzania, zarządzania personelem, komunikacji i marketingu, społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, ładu korporacyjnego.

www.conference-board.org

Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk

Instytut Nauk Ekonomicznych PAN prowadzi badania z zakresu: teorii ekonomii, polityki gospodarczej, analiz, prognoz i studiów strategicznych dotyczących gospodarki polskiej, analiz gospodarki światowej i integracji europejskiej z uwzględnieniem ich wpływu na rozwój gospodarki Polski. Instytut wykonuje także ekspertyzy na zlecenie instytucji rządowych i pozarządowych, m.in. w zakresie: restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw i zmian strukturalnych

w gospodarce polskiej, metod i instrumentów wzrostu gospodarczego, strategii uczestnictwa Polski w Unii Europejskiej.

Instytut zatrudnia czterdziestu pracowników naukowych. Posiada uprawnienia do nadawania stopni doktora, doktora habilitowanego oraz występowania z wnioskiem o nadanie tytułu profesora w zakresie nauk ekonomicznych.

www.inepan.waw.pl

Accenture

Accenture to wiodąca ogólnosiwiatowa firma świadcząca usługi z zakresu doradztwa biznesowego, rozwiązań informatycznych oraz outsourcingu. Kładąc nacisk na nowoczesność rozwiązań, Accenture współpracuje ze swoimi Klientami, aby pomóc im w przekształceniu się w wysoce efektywne organizacje. Accenture posiada doskonałą znajomość szeregu procesów biznesowych i technologicznych oraz dysponuje doświadczeniem zgromadzonym w wielu projektach. Wszystko to pozwala zapewnić Klientom odpowiednich ludzi, umiejętności i rozwiązania technologiczne potrzebne dla podnoszenia ich efektywności. W 48 krajach

na całym świecie dla Accenture pracuje ponad 110 tys. ludzi a w roku finansowym 2004 przychody firmy sięgnęły 13,67 miliarda dolarów. Od 15 lat Accenture pomaga usprawniać działania firm na rynku polskim. Obecnie Accenture Sp. z o.o. zatrudnia prawie 500 wysokiej klasy profesjonalistów, którzy świadczą usługi dla firm z wielu branż, poczynając od bankowości i ubezpieczeń poprzez produkcję i dystrybucję, handel, telekomunikację, na energetyce i zasobach naturalnych kończąc.

www.accenture.com

House of Skills

House of Skills to grupa firm utworzona w wyniku konsolidacji kapitałowej sześciu wyspecjalizowanych spółek; TMI Polska, Specialist & Friends, ISO SMG, Acceptus, Telephone Doctor Polska i e-Learning.pl, działających na rynku szkoleń już od kilku lat, posiadających doświadczenie w różnego rodzaju usługach oraz bogate portfolio klientów. House of Skills wyróżnia na rynku unikalna oferta, która łączy specjalizację i kompleksowość oraz zindywidualizowane doradztwo biznesowe, zgodnie z międzynarodowymi standardami i autorskim know-how. Struktura grupy House of Skills dostosowana jest do różnorodnych potrzeb Klientów i obejmuje: Management Point, Client Direct i e-Learning.pl. House of Skills

zatrudnia ponad 50 polskich konsultantów i współpracuje z blisko 200 konsultantami, trenerami i specjalistami polskimi i zagranicznymi. Oznacza to w praktyce możliwość prowadzenia kilku szkoleń jednocześnie, nawet dla największych przedsiębiorstw. Grupa szkoleniowo-doradcza House of Skills, korzystając z własnych wieloletnich doświadczeń, know-how swoich i międzynarodowych partnerów i pasji trenerów, wypracowała unikalną metodologię. Dzięki niej pomaga swoim klientom osiągać wieloletnie i stabilne sukcesy biznesowe. W 2005 roku grupa House of Skills została partnerem strategicznym The Conference Board w Polsce.

www.weknowhow.pl



Dziękujemy firmom Accenture i House of Skills oraz Instytutowi Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk za wsparcie, dzięki któremu było możliwe zrealizowanie projektu badawczego i opublikowanie niniejszego raportu. Jednocześnie pragniemy podziękować wszystkim uczestnikom badania za poświęcenie czasu i uwagi naszemu projektowi.

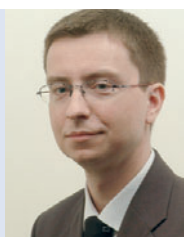
Pragniemy również wyrazić swoje podziękowanie Muzeum Plakatu w Wilanowie oraz Fundacji Plakat Polski za możliwość prezentacji nagrodzonych prac, uznanych za innowacyjne w 40-letniej historii Międzynarodowego Biennale Plakatu.



The Conference Board

SPIS TREŚCI:

Corporate innovation: sources and strategies - key findings	4
Źródła i strategie innowacyjności przedsiębiorstw - najważniejsze wnioski	5
Problem badawczy oraz metodologia badań	6
Przyczyny oraz źródła pomysłów wdrażania innowacji	7
Kluczowe elementy zarządzania procesem innowacji	9
Systemy motywacyjne a kultura innowacyjności przedsiębiorstw	10
Liderzy - innowatorzy	11
Otoczenie rynkowe determinantem innowacyjności	12
Przyczyny niepowodzeń	13
Nakłady na badania i rozwój	14
Komentarz: Tworzyć z pasją - firmy jutra	15
Mapa Kapitału Innowacyjnego	16
Komentarz: Lekcja z niekonsekwencji	17
Zestawienie wyników badania	18
Podsumowanie wyników międzynarodowego badania The Conference Board - „Making innovation work”	21
Innowacje w plakacie. Wybór nagrodzonych prac z kolekcji Muzeum Plakatu w Wilanowie	24



Autor raportu:

Robert Przedpeński jest doktorantem w Instytucie Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk. Zajmuje się badaniem innowacyjności przedsiębiorstw. Wcześniej pełnił funkcję dyrektora finansowego oraz zasiadał we władzach wielu spółek z branży motoryzacyjnej oraz sektora nowych technologii. W latach 1995-2004 związany był z holdingiem kapitałowym Zasada S.A.



Corporate innovation: sources and strategies

- key findings

The research project „Corporate Innovation: Sources and Strategies” was conducted between March 15, and May 15, 2005, using these methods:

- qualitative method, based on a standardised questionnaire sent to the CEOs and executives in charge of innovation management from the leading 500 companies in Poland (according to the „Rzeczpospolita” daily’s Top-500 list) and from the 700 largest companies in the information and communications technology (ICT) sector;
- quantitative method, based on in-depth direct interviews.

The researchers were sent back 111 correctly completed questionnaires and they held 19 direct interviews.

Map of innovation capital:

- Seven most important incentives to, and factors of corporate innovation, as indicated by respondents:

	% of respondent indications*
Strong competitive pressure	57%
High level of society’s education	36%
Access to qualified personnel	29%
Analysis of customer expectations	20%
Well prepared and motivated employees	16%
Clear vision of company development	15%
Leader initiatives	13%

*percent of respondent indications within a given area

The aim of the research project „Corporate Innovation: Sources and Strategies” has been to learn executives’ opinions on innovation at their companies and industries. A juxtaposition of Top-500 List companies with leading technology (ICT) firms offers an added advantage of comparing innovation perception at big organisations and in a specific group of small firms. We have also held interviews with a group of innovation leaders at selected companies that the research team found to be driving innovation on the Polish market. The purpose of the interviews was to understand the practices of the companies which have perceptibly contributed to changing the operating modes of their respective industries or markets at certain stages of development.

The findings and the interviews confirm beyond doubt that innovation has been a durable feature of the Polish market and the Polish corporate scene, and that its momentum has been building up. This is an important clue to be taken in the discussion of Polish innovation, a discussion that has usually been conducted in alarmist tones, invoking the traditional and non-objective indices of R&D spending which place Poland right at the end of the OECD rankings.

The research perspective adopted in our project is much broader, with an attempt made to draw a map of innovation capital. Its measurement could depict more adequately the capacity to innovate at companies, market segments and industries, as compared with single-factor metrics confined to R&D spending. Our approach to innovation is pragmatic: we view it as the commercialisation of ideas, not a process of quest and invention through R&D.

Among the sources of, and stimuli to innovation, we have focused on the dominant significance of technology. The declining cost of components in modern products has been speeding up the expansion of markets, primarily by shortening the period in which the new product targets exclusively the premium-segment clients. The most important innovation factor seems to be the competitive

pressure, which on the one hand enforces a constant following of trends, and on the other stimulates an „escape forward,” or search for new opportunities, creation of new needs and, in the end, formation of new markets.

Clients’ openness and readiness to ring the changes has the effect of spurring innovation. We have often heard in interviews that consumers in Poland are very open and ready to experiment. It has also been pointed out that changes in customs, habits and product perception are often initiated by young people, the natural seekers of new values. In the opinion of our interlocutors, a more traditional behavioural patterns can be seen among companies in Poland (in their consumer roles).

In the report, the reader will find an extract of The Conference Board’s earlier, international research project. It outlines the characteristics of companies with stronger-than-average innovation drive, in addition to presenting a list of indicators to measure and operationalise the innovation processes. It remains an open question whether the measuring of indices is conducive to innovation, especially the breakthrough innovation, with hard-to-predict impacting.

Innovation lies at the heart of competition. Clients’ increasing bargaining power, immediate access to information, capital liquidity and technology convergence have combined to greatly accelerate competition and enforce a constant pursuit of better products, services, organisation methods, logistics and technologies. If you want to know how the CEO and business community in Poland identifies the sources of innovation and defines innovation strategies, this report is just what the doctor ordered. We hope you will find at least some of the findings eye-opening and thought-provoking. It would give us the greatest pleasure if the report helped inspire at least some readers to introduce an effective innovation with breakthrough impact on the Polish market.



Źródła i strategie innowacyjności przedsiębiorstw

- najważniejsze wnioski

Projekt badawczy „Źródła i strategie innowacyjności przedsiębiorstw” został przeprowadzony od 15 marca do 15 maja 2005 roku metodami:

- ilościową – przy pomocy zestandaryzowanej ankiety wysłanej do prezesów bądź dyrektorów zarządzających procesem wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach z grona 500 największych w Polsce, wg „Listy 500 Rzeczypospolitej”, oraz 700 największych przedsiębiorstw sektora nowych technologii (ICT);
- jakościową – za pośrednictwem pogłębionych wywiadów bezpośrednich.

W wyniku badania otrzymano 111 poprawnie wypełnionych ankiet oraz przeprowadzono 19 wywiadów bezpośrednich.

Mapa Kapitału Innowacyjnego

- 7 najważniejszych wyborów bodźców i czynników innowacyjności przedsiębiorstw:

	% wyborów*
Silna presja konkurencyjna	57%
Wysoki poziom edukacji społeczeństwa	36%
Dostęp do wykwalifikowanej kadry	29%
Analiza oczekiwań klientów	20%
Dobrze przygotowani i zmotywowani pracownicy	16%
Sprecyzowana wizja rozwoju firmy	15%
Inicjatywa liderów	13%

*procent wyborów w ramach poszczególnych obszarów analizy

Celem projektu badawczego „Źródła i strategie innowacyjności przedsiębiorstw” było przedstawienie opinii przedsiębiorców na temat zjawiska innowacyjności w firmach i branżach, w których działają. Zestawienie 500 największych firm z wiodącymi firmami sektorów technologicznych (ICT) daje dodatkowy walor porównania postrzegania procesów innowacyjnych w wielkich firmach i specyficznej grupie małych przedsiębiorstw. Dodatkowo przeprowadziliśmy wywiady z grupą liderów procesów innowacyjnych w firmach wytypowanych przez zespół badawczy jako innowacyjne na polskim rynku. Celem wywiadów było zrozumienie praktyki działania firm, które w znaczący sposób zmieniły funkcjonowanie swoich branż bądź rynku na pewnym etapie jego rozwoju.

Wyniki badania i wywiady bezsprzecznie potwierdzają, iż zjawisko innowacyjności jest dziś trwale wpisane w funkcjonowanie polskiego rynku i przedsiębiorstw, a jego dynamika wzrasta. Jest to ważny głos w dyskusji nad zjawiskiem innowacyjności w Polsce. Najczęściej jest ona prowadzona w tonie alarmującym, przy powoływaniu się na tradycyjne i nieobiektywnie obrazujące rzeczywistości wskaźniki wydatków na badania i rozwój, które plasują Polskę na ostatnim miejscu wśród krajów OECD.

Perspektywa badawcza przyjęta w naszym projekcie jest znacznie szersza i prowadzi do próby zakreszenia mapy kapitału innowacyjnego. Jego pomiar mógłby bardziej adekwatnie oddawać zdolność przedsiębiorstw, branż i gospodarki do innowacji niż miary ograniczone do jednego tylko aspektu - badań i rozwoju. Innowacje traktowaliśmy pragmatycznie, jako komercjalizację idei, a nie sam proces jej poszukiwania i wynalazczości poprzez badania i rozwój.

Wśród źródeł i czynników stymulujących procesy innowacyjności wskazaliśmy przede wszystkim na dominujące znaczenie technologii. Malejący koszt komponentów stosowanych we współczesnych produktach przyspiesza rozwój rynków, głównie poprzez skrócenie okresu adresowania nowości wyłącznie do klientów

segmentu „premium”. Najważniejszym czynnikiem innowacyjności wydaje się być silna presja konkurencyjna. Z jednej strony wymusza ona nieustanną wędrówkę za trendami, a z drugiej stymuluje procesy „ucieczki do przodu”, czyli wyszukiwania nowych okazji, kreowania nowych potrzeb, a w konsekwencji tworzenia nowych rynków.

Otwartość i skłonność klientów do eksperymentowania pobudza działania innowacyjne. W wywiadach szeregu respondentów podkreślało, że konsumenci w Polsce wydają się bardzo otwarci i skłonni do eksperymentowania. Wskazuje się także na to, że zmiany w nawykach, przyzwyczajeniach i postrzeganiu produktów inicjują często młodzi klienci, którzy w naturalny sposób poszukują nowych wartości. Bardziej tradycyjnie, jako konsumenci, zachowują się, zdaniem naszych rozmówców, firmy w Polsce.

W raporcie znajdują Państwo wyciąg z wcześniejszego badania The Conference Board, prowadzonego w skali międzynarodowej. Zawiera on podsumowanie cech firm, które wykazują większą innowacyjność niż przeciętna w badanej populacji, jak również wykaz wskaźników pozwalających na mierzenie i operacjonalizację procesu innowacyjności. Pozostaje kwestią otwartą, czy mierzenie wskaźników sprzyja powstawaniu innowacji, zwłaszcza tych przełomowych, których skali oddziaływania nie daje się łatwo przewidzieć.

Innowacje są w samym centrum procesów konkurencyjnych. Rosnąca siła przetargowa klientów, błyskawiczny dostęp do informacji, płynność kapitału i konwergencja technologii powodują znaczące przyspieszenie konkurencji i wymuszają ciągle poszukiwania lepszych produktów, usług, metod organizacji, logistyki czy technologii. Tych z Państwa, którzy są zainteresowani, jak środowisko menedżerów i przedsiębiorców w Polsce postrzega źródła i definiuje strategie innowacyjne, zapraszamy do lektury raportu. Mamy nadzieję, że przynajmniej część wyników będzie dla Państwa zaskakująca i ciekawa. Najbardziej ucieszyłoby nas, gdyby raport choć trochę zainspirował kogoś do wdrożenia skutecznej, przełomowej na polskim rynku innowacji.

Problem badawczy oraz metodologia badań

Większość analiz i dyskusji środowisk gospodarczych na temat zjawiska innowacyjności w Polsce ma charakter alarmujący. Szczególną uwagę przywiązuje się do łatwo mierzalnych wskaźników w postaci wydatków na badania i rozwój. Wydatki te, w przeliczeniu na mieszkańca, plasują Polskę na ostatnim miejscu w gronie wszystkich krajów należących do OECD. Podobnie niekorzystnie wyglądają wskaźniki dotyczące powszechności wykorzystywania technologii teleinformatycznych przez gospodarstwa domowe i administrację publiczną.

Jednocześnie obserwowane są zjawiska prowadzące do sprzecznych wniosków. Polska w ostatnich latach notuje jeden z najwyższych wskaźników przyrostu produktywności, mierzonej w wartości sprzedanej na jednego zatrudnionego. Stopień adaptacji polskich przedsiębiorstw do nowych, szybko zmieniających się warunków otoczenia, jest bardzo wysoki, w wyniku czego potrafią one skutecznie konkurować na wielu rynkach zagranicznych.

Czy jest to wyłącznie efekt doganiania Europy Zachodniej, spowodowany otwarciem granic dla kapitału, technologii i wiedzy?

Jakie zatem czynniki decydują o skuteczności wdrażania innowacyjnych pomysłów biznesowych, pozwalających osiągać określoną przewagę konkurencyjną? Jaka jest struktura owych bodźców w ramach poszczególnych „warstw” kapitału innowacyjnego? Jakie są najważniejsze mierniki oceny innowacyjności firm? Jakie są wreszcie dominujące na rynkach strategie innowacyjności przedsiębiorstw?

Chęć udzielenia odpowiedzi na powyższe pytania stała się inspiracją do przeprowadzenia w okresie od 15 marca do 15 maja 2005 roku badania empirycznego na starannie dobranej próbie respondentów.

Proces badawczy obejmował dwie części:

- Wywiady bezpośrednie z przedstawicielami najwyższego kierownictwa firm z najbardziej innowacyjnych branż (zgodnie z badaniami GUS opublikowanymi w marcu 2005 roku). Łącznie przeprowadzono 19 wywiadów, których celem było ustalenie charakterystyk innowacyjności poszczególnych branż, źródeł innowacji oraz przykładów strategii innowacyjności.
- Kwestionariusze ankietowe adresowane do 500 największych firm działających w Polsce (zgodnie z rankingiem dziennika „Rzeczpospolita”, opublikowanym 20 kwietnia 2005 roku) oraz 700 największych firm sektora ICT (Information and Communication Technologies, zgodnie z rankingiem tygodnika „Teleinfo”, opublikowanym w lipcu 2004 roku). Uzyskano 111 poprawnie wypełnionych ankiet, których głównym celem było ustalenie struktury bodźców stymulujących działania innowacyjne przedsiębiorstw i skonstruowanie Mapy Kapitału Innowacyjnego. Wśród całej puli 1200 firm zaproszonych do badania ok. 50% wypełnionych ankiet pochodziło z każdej z badanych populacji.

Koncepcja Mapy Kapitału Innowacyjnego przedsiębiorstw wyodrębnia następujące obszary analizy:

- czynniki behawioralne - postawa przedsiębiorcza,
- czynniki społeczno-kulturowe - klimat przedsiębiorczości,
- czynniki organizacyjne - struktury przedsiębiorstwa,
- czynniki rynkowe - struktury rynków i gospodarek,
- czynniki otoczenia publiczno-prawnego.

W ramach powyższych obszarów zdefiniowano poszczególne czynniki, które wpływają na intensywność i rodzaj działań innowacyjnych w przedsiębiorstwach, a następnie zbadano ich rzeczywiste oddziaływanie postrzegane przez praktyków życia gospodarczego, w tym także z sektora wskazanego w badaniach GUS, jako jeden z najbardziej innowacyjnych w Polsce.



Przyczyny oraz źródła pomysłów wdrażania innowacji

Mamy niewątpliwie do czynienia z kolejną, tym razem informatyczną, rewolucją technologiczną, która wpływa na ogromną zmianę w organizacji rynków, struktur przedsiębiorstw i metod konkurencyjności. Pojawienie się na rynku produktów opartych na nowej technologii powoduje budzenie świadomości potrzeb klientów. Kolejne fale innowacji produktowych w młodych branżach stymulowane są dalszym rozwojem technologii. Malejący koszt komponentów technologii podstawowej, stosowanej w produktach wykorzystujących nowe technologie informatyczne, przyspiesza rozwój rynków. Dzięki temu produkt może być adresowany nie tylko do segmentu „premium”, ale także do odbiorcy masowego. Nowe branże rozwijają się z niespotykaną wcześniej dynamiką, a stare często ulegają spektakularnym zmianom.

Jeśli spojrzymy na rozkład odpowiedzi dla dwóch badanych grup - firm z „listy 500” oraz firm z sektora nowych technologii - okazuje się, że:

- w sektorze ICT ujawnia się dodatkowy czynnik, kluczowy dla wdrażania innowacji: wykreowanie potencjalnych potrzeb klientów (25%). Wyniki te uwytłumniają rolę elementu przedsiębiorczości jako poszukiwania niewykorzystanej wcześniej okazji;

- w sektorze największych firm rola pierwszego czynnika jest nieco złagodzona (52%) na rzecz oczekiwań klientów firmy (53%) oraz chęci ograniczenia kosztów (34%). Ważne jest jednak, iż największe firmy także dostrzegają rolę pojawienia się nowych technologii w branży (22%) jako stymulatora innowacji. Technologia rozprzestrzenia się zatem na wszystkie rynki, lecz z różną prędkością.

Z powyższych wskazań można wyciągnąć jeszcze jeden wniosek: firmy dojrzałe koncentrują się w większym stopniu na zaspokajaniu istniejących potrzeb klientów, podczas gdy firmy sektora ICT (najczęściej stosunkowo młode i małe), oprócz dbania o istniejących klientów (49%), częściej starają się kreować ich nowe potrzeby, tworząc przy tym niekiedy nowe rynki produktowe (25% w stosunku do 10% wśród firm z „Listy 500”).

Zazwyczaj w młodych, niedużych firmach działających na nowych rynkach inicjatorem innowacji są założyciele firm - przedsiębiorcy. Innowacje są efektem ich pomysłu na biznes. W większych firmach, w których nie istnieją jeszcze programy innowacyjności, respondenci - menedżerowie wskazują, że przeważająca ilość inicjatyw wypływa z grupy kadry kierowniczej.

„Co do strategii firmy, to ścierają się u nas dwa odmienne poglądy wśród kadry menedżerskiej. Ja reprezentuję podejście przedsiębiorcy, dyrektor zarządzający - podejście menedżera. Spieramy się i 80% pomysłów idzie już na wstępie do kosza. Strategia firmy jest wypadkową tych podejść. Na naszą strategię składają się zatem innowacyjne wizje przefiltrowane przez racjonalną, chłodną ocenę. Czasem jednak żałuję, że nie zaryzykowałimy przy niektórych projektach.”

Michał Lach, Dyrektor Strategiczny, K2 INTERNET S.A.

Respondenci badania ankietowego, poproszeni o wskazanie trzech najczęstszych przyczyn wdrażania innowacji wskazali:

- strategię kierownictwa (56%)
- oczekiwania klientów firmy (52%)
- zwiększenie dynamiki wzrostu zysków firmy (26%)
- pojawienie się nowej technologii (26%)

Oznacza to, że oprócz wypełniania swojego podstawowego celu, jakim jest tworzenie zysku dla właścicieli, kierownictwo firm plasuje innowacyjność wysoko w hierarchii strategicznych celów i działań.

„Mamy do czynienia z konwergencją technologii rozumianą jako:

- kompatybilność urządzeń (zapewnienie współpracy różnych urządzeń),

- wykorzystanie technologii z jednej branży w innej. Cały czas trwają prace nad kolejnymi generacjami nowych technologii, lecz kwestią nie jest mieć technologię, tylko skutecznie ją wprowadzić.”

Marcin Rosati, Dyrektor Marketingu i Sprzedaży, SAMSUNG ELECTRONICS Sp. z o.o.

„Ważnym dla innowacyjności jest chęć osiągnięcia czegoś nowego. Nie dla zysków, a dla satysfakcji zawodowej. Obiecujące rynki stwarzają takie okazje. Kluczem do sprawy są zatem ambicje twórców dotyczące pozycji na rynku. Najważniejszy jest pomysł, inspiracja, której szukamy także poza branżą. Umiejętność abstrakcyjnego kojarzenia faktów - wówczas informacja praktycznie zewsząd może stać się źródłem innowacyjnego pomysłu. Ważna jest chęć twórczego działania, która w połączeniu z chęcią podjęcia ryzyka tworzy nowe przedsięwzięcie biznesowe.”

Waldemar Rogujski, Prezes Zarządu, KOOPERACJA TECHNICZNA S.A.

„Jesteśmy małą firmą założoną przez kilka osób z tzw. „głodem wiedzy”. Informacje najczęściej zbieramy z sieci (Internet). Wyszukujemy różne publikacje, prezentacje, materiały naukowe, raporty. Dziś możemy tak naprawdę w sposób prawie nieograniczony dotrzeć do aktualnych, przełomowych opracowań. Porównujemy, analizujemy takie znalezione „perełki” i staje się to źródłem nowych pomysłów (choć nie całkiem innowacji) w naszej firmie.”

Dariusz Lewicki, Prezes Zarządu, CRYPTOTECH Sp. z o.o.

Respondenci badania, mając do wyboru trzy z dwudziestu odpowiedzi, w 13% wskazali pozyskanie kluczowych pracowników jako najważniejsze źródło pomysłów dla innowacji w firmie. Odpowiedź ta znalazła się wśród sześciu najczęściej wskazywanych źródeł wiedzy.

Co drugi respondent badania ankietowego z „Listy 500” wskazał na analizę oczekiwań klientów jako podstawowe źródło wiedzy i pomysłów dla innowacyjnych wdrożeń. W sektorze ICT wskaźnik ten wyniósł nawet 63%.

Obserwacja zachowań konkurencji (32%), praktyki biznesowe na innych rynkach (27%) oraz dostawcy i partnerzy biznesowi (18%) - to kolejne ważne źródła wiedzy na temat wprowadzania innowacji. Wykorzystywanie wiedzy firm doradczych deklaruje 5% badanych firm z „Listy 500” i 0% z sektora ICT, prawdopodobnie za sprawą ograniczonych funduszy i braku doradców wyspecjalizowanych w młodych branżach ICT.

Dla młodych, szybko rozwijających się firm, stosujących nowe technologie bardzo ważne są trendy obecne na bardziej rozwiniętych rynkach. W korporacjach międzynarodowych źródłem innowacyjnych wdrożeń jest najczęściej centrala koncernu.

Współpraca z partnerami zewnętrznymi i alianse strategiczne często wskazywane są jako warunek skutecznego wdrożenia innowacji. Innowacyjny produkt powstaje jako wynik pracy interdyscyplinarnego, a jednocześnie interorganizacyjnego zespołu. Partnerami w takim przypadku są najczęściej dostawcy, partnerzy z innych branż lub rynków geograficznych.

Firmy wskazują własne badania jako najważniejsze narzędzie do zrozumienia zmian oczekiwań klientów i antycypacji kierunku rozwoju rynków. Dynamicznie rozwija się także konsulting wirtualny. Coraz częściej przedsiębiorstwa czerpią różnego rodzaju publikacje online ze światowych zasobów Internetu. Firmy działające na młodych rynkach wskazują to źródło informacji jako najważniejsze dla wdrażanych przez nie innowacji. Są to subskrybowane raporty branżowe (w tym także na zlecenie) lub zawartość specjalistycznych portali tematycznych.

Raporty branżowe wyspecjalizowanych placówek badawczych lub firm doradczych są przez innowatorów traktowane jako uzupełniające źródło wiedzy. Zwraca się jednak uwagę na fakt, iż duże znaczenie dla wdrażania nowych, innowacyjnych technologii mają firmy doradcze, które kumulują wiedzę o biznesie.

„Są firmy, które mają fantastyczne pomysły. Jest kilka takich firm - wzorców. Zauważyć można następującą prawidłowość:

- nowe formy (procesy) prowadzenia działalności wdrażają raczej firmy dojrzałe,*
- nowe produkty wymagające znaczących nakładów - także firmy duże,*
- nowości, które mogą w przyszłości zawojować świat - to jednak domena nowych i małych firm.”*

Jacek Stochlak, Dyrektor Generalny Działu Rozwiązań i Usług, HEWLETT-PACKARD POLSKA Sp. z o.o.

„Przy wprowadzaniu nowych usług opieramy się na różnorodnych pomysłach. Są to zarówno koncepcje naszych pracowników, jak również partnerów - firm, które w oparciu o oferowane przez nas możliwości transmisji danych oraz interakcji z klientem tworzą własne, często specjalistyczne, rozwiązania. Nie bez znaczenia jest również bardzo dynamiczny rozwój technologii - dzisiaj wprowadzamy usługi, które kilka miesięcy temu były jeszcze nie do zrealizowania z przyczyn czysto technicznych.”

Krzysztof Dzieciol, Dyrektor Departamentu Usług Mobilnych dla Rynku Prywatnego, POLSKA TELEFONIA CYFROWA Sp. z o.o.

„Małe firmy muszą z założenia być innowacyjne w takim sensie, że poszukują nisz rynkowych, żeby móc skutecznie na niej zaistnieć. Nie mają jednak zasobów, aby podejmować działania na znaczącą skalę, co charakteryzuje duże przedsiębiorstwa.”

Marcin Piróg, Prezes Zarządu, CARLSBERG POLSKA S.A.

Tam ulokowane są zazwyczaj centra badawczo-rozwojowe. Firmy wskazują także współpracę z innymi jednostkami w ramach grupy kapitałowej jako ważne źródło innowacyjnych pomysłów.

Wzorcem do twórczego naśladowania są także inne przedsiębiorstwa z branży, a w szczególności tzw. liderzy, często działający w branżach pokrewnych. Na dynamicznie rosnących rynkach obserwuje się także rozwój małych firm. Jeśli reprezentują innowacje komplementarne względem oferty obserwatora, są przejmowane.

i technologiach. Podkreśla się także ich kompetencję w wyszukiwaniu szans na nowe wdrożenia, wynikające ze zmiennych regulacji prawno-podatkowych.

Firmy doradcze wskazują i ułatwiają przeniesienie wzorców z innych branż czy bardziej rozwiniętych rynków, które nie są przedmiotem codziennej analizy poszczególnych przedsiębiorstw. Pomimo sceptycyzmu co do kosztów i wartości projektów firm doradczych, istnieją przykłady skutecznych innowacji, które są efektem takiego spojrzenia „z zewnątrz”, budzącego początkowo istotne wątpliwości.



Kluczowe elementy zarządzania procesem innowacji

Wyniki naszego badania sugerują, iż często pojęcie innowacji jest utożsamiane z rozwojem firmy. Wniosek stąd, że warunkiem dynamicznego i trwałego rozwoju firm na współczesnych rynkach jest ich zdolność do innowacji. Wielu respondentów wskazuje na początkową fazę innowacji, czyli formułowanie

Niezależnie od skali wdrażanej innowacji, większość respondentów wskazuje na podstawowe znaczenie procesu zarządzania ryzykiem. Zarówno przy wdrażaniu innowacji przełomowych, jak i mniej rewolucyjnych, przede wszystkim kalkulowane jest ryzyko. Oznacza to, że potencjalne korzyści są bilansowane z kosztami, możliwo-

„Najważniejsze w projektowaniu nowych przedsięwzięć jest zrozumienie zmian społecznych i prawnych oraz antycypacja kierunków rozwoju rynków. Najmocniejsza strona firmy to wyszukiwanie okazji do inwestycji. Dzięki tej umiejętności kreujemy tzw. Proprietary deals.”

Krzysztof Krawczyk, Dyrektor Zarządzający, INNOVA CAPITAL Sp. z o.o.

„O sukcesie Merlina decyduje logistyka - sztuką nie jest zebranie zamówień, ale ich terminowe i właściwe zrealizowanie. Najważniejsza jest bowiem wiarygodność firmy. Dlatego też kluczowy jest element współpracy z partnerami biznesowymi firmy. Liczy się ich elastyczne podejście do budowy mechanizmów rozwoju naszego biznesu.”

Mirosława Puczek, Wiceprezes Zarządu, MERLIN.COM.PL Sp. z o.o.

pomysłu, jako najważniejszy element całego procesu. Kolejny element wskazywany przez firmy jako kluczowy stanowi następną fazę procesu. Zalicza się do niej właściwe, zgodne z oczekiwaniami klientów zaprojektowanie produktu, sprawność w budowie prototypów i umiejętność szybkiego ich testowania.

Co drugi respondent badania ankietowego z grupy firm z sektora ICT uznał, że najważniejszym aspektem skutecznego wdrożenia innowacji jest ciągłe dążenie do zaspokojenia potrzeb klientów i rozwiązywania ich problemów. Była to najczęściej udzielana w tej grupie firm odpowiedź. Firmy z sektora nowych technologii wydają się ściślej współpracować z klientem, szyjąc niejako strój na odpowiednią miarę. Częściej są one firmami usługowymi, które starają się utrzymać relacje z klientem w długiej perspektywie. Skuteczną drogą do osiągnięcia tego celu jest, między innymi, skuteczne wdrażanie innowacji.

Znamienne jest przy tym, że innowacje (z założenia) mają charakter unikalny, jednorazowy. Zaledwie 9% firm wskazało doświadczenie

ściami finansowymi oraz skutkami niepowodzenia. Młode firmy z sektora nowych technologii wskazują jednak na szczególne znaczenie zwiększonej skłonności do ryzyka w swej działalności, przypisując ją raczej do osób niż organizacji. Liczy się szybkość działania, a ta z kolei często wiąże się ze zwiększonym ryzykiem podejmowanej decyzji, ponieważ skraca się czas niezbędny na przekalkulowanie wszystkich szans i zagrożeń.

Jako główny mechanizm wdrażania skutecznych innowacji, szczególnie produktowych, wskazuje się tworzenie interdyscyplinarnych zespołów roboczych. Dotyczy to właściwie wszystkich rynków i wszystkich faz rozwoju firm.

Respondenci reprezentujący dojrzałe firmy lub korporacje rozproszone geograficznie wskazują sprawny system komunikacji wewnętrznej jako warunek innowacyjności firmy. Jako narzędzie systemu zarządzania wiedzą stosuje się wewnętrzne portale intranetowe. Swobodny przepływ informacji oraz przyzwolenie dla tworzenia dobrowolnych grup roboczych sprzyja wówczas innowacyjnym

„Ocena ryzyka jest trudna i zależy od sposobu pomiaru. To, co jest uznawane za zbyt ryzykowne przez wielkie koncerny międzynarodowe, gdzie procedura oceny ryzyka i prowadzonych analiz jest kosztowna, dla nas może być akceptowalne. Stosujemy strategię komara, klującego trochę na ośle w wielu miejscach, aby w końcu osiągnąć powodzenie. Koszty nieudanych przedsięwzięć w firmie naszej skali są niewielkie, a dobra dynamika wskaźników finansowych pozwala na pewien margines błędów. Przy tym tempie rozwoju rynku wydaje się być to dobrą analogią - nie ma dość czasu i zasobów na długie analizy strategii działania.”

Robert Rozestaniec, Prezes Zarządu, AUTOGUARD&INSURANCE Sp. z o.o.

„Bardzo ważną sprawą przy wdrażaniu nowych procesów jest mierzenie efektów i badanie rezultatów wprowadzonych zmian. Ważne są również tzw. quick wins - szybkie efekty, które inspirują pracowników do otwartej współpracy przy pełnym wdrożeniu.”

Piotr Halupczok, Wiceprezes ds. Handlowych i Rozwoju, Prokurent, DEC Sp. z o.o.

we wdrażaniu innowacji jako najważniejsze dla skutecznego wdrożenia kolejnych. Była to jedna z trzech najchętniej udzielanych odpowiedzi. Wynika z tego, że nie można mówić o skutecznym sposobie na przenoszenie doświadczeń do innowacji. Dla kolejnej innowacji poprzednia wydaje się nie mieć większego znaczenia, zawsze chodzi bowiem o coś nowego, dotychczas niepraktykowanego.

wdrożeniom. Firmy wskazują także na duże znaczenie nadzoru nad procesem wdrażania innowacji i pomiarem jej wyników.

Element zarządzania wiedzą wydaje się mieć większe znaczenie dla firm dojrzałych. 22% respondentów z „Listy 500” wskazało ten proces jako najważniejszy dla skutecznej innowacji. Nie była to jednak najczęściej udzielana odpowiedź (ósma w kolejności spośród dwunastu). Firmy z sektora ICT wskazały tę odpowiedź w 18%.

„Jedną z najbardziej efektywnych metod rozwoju oraz unowocześniania portfela usług jest bliska współpraca z partnerami oferującymi rozwiązania nie tylko w zakresie nowych technologii, ale również przedstawiającymi koncepcje ich przekształcenia w konkretne serwisy dla konsumenta.”

Krzysztof Dziecioł, Dyrektor Departamentu Usług Mobilnych dla Rynku Prywatnego, POLSKA TELEFONIA CYFROWA Sp. z o.o.

Systemy motywacyjne a kultura innowacyjności przedsiębiorstw

Duże znaczenie dla wspierania innowacji technologicznych i produktowych mają wprowadzane w przedsiębiorstwach systemy wyróżnień i nagród. Bodźce emocjonalne odgrywają znaczącą rolę we wspomaganiu rozwoju procesów kreatywności. Dodatkowe bodźce finansowe (poza stałym wynagrodzeniem) zdają się mieć znaczenie dla innowacji dyskretnych i ciągłych, czyli takich, które nie tworzą przełomu z punktu widzenia całej organizacji. W przypadku innowacji przełomowych odgrywają drugorzędną rolę lub nie mają żadnego znaczenia. Jednocześnie, w przypadku zarządów przedsiębiorstw, wydaje się, że system motywacyjny, aby istotnie wspierał innowacyjność, musi zawierać tzw. silne bodźce, czyli premie od obrotu, udział w zyskach lub kapitale. Podobnie jest w przypadku przedsiębiorcy - wizjonera, który uruchamiając nowe innowacyjne przedsięwzięcie ma w perspektywie nagrodę w postaci planowanych zysków firmy.

Respondentom badania ankietowego zadano pytanie „Co jest najistotniejsze we wdrożeniu skutecznej innowacji?”. Odpowiedź polegała na wyborze trzech z 12 odpowiedzi lub dodaniu własnego jej wariantu. 59% firm z „Listy 500”, które wzięły udział w badaniu, uznało, że warunkiem skutecznego wdrożenia innowacji są dobrze przygotowani i zmotywowani pracownicy. W przypadku firm z sektora ICT odsetek ten był mniejszy i wyniósł 35%, lecz także znalazł się wśród trzech najczęściej wskazywanych w tym pytaniu odpowiedzi.

Jako najskuteczniejszy system motywacyjny dla promowania postaw innowacyjnych respondenci uznali premię uzależnioną

od wykonania indywidualnych zadań (40% odpowiedzi). Firmy z „Listy 500” najczęściej wskazywały ponadto na:

- premię od zadań działu lub całej firmy (41%),
- bodźce niefinansowe (konkursy, wyróżnienia) (38%).

Programy innowacyjności, choć noszą różne nazwy, budowane są w wielu firmach w podobny sposób. Pracownicy zgłaszają pomysły. Co pewien czas pomysły te są oceniane przez przełożonych lub specjalne komisje. Wreszcie autorzy pomysłów, które skierowano do wdrożenia, otrzymują określoną regulaminem nagrodę. Wydaje się, że tam, gdzie chodzi o usprawnienia i innowacje dyskretne, takie systemy sprawdzają się. Duże firmy na rynkach o stale ewoluującej technologii i zarządzaniu projektowym organizują programy innowacyjności podobnie, lecz nagroda jest zupełnie inna. Jest nią udział w późniejszej realizacji projektu, co łączy się z poczuciem satysfakcji i szansą na radykalny zwrot w karierze zawodowej.

Sama konstrukcja programu ma istotne znaczenie. Zbyt duża złożoność systemu wpływa na jego ograniczoną skuteczność. Zbyt mała - powoduje trudności z selekcją wartościowych projektów wśród masowo napływających propozycji o wątpliwej wartości. Jest jednak grupa firm z młodych branż, które podważają skuteczność programów innowacyjności, argumentując, że wdrożenie takiego systemu tworzy swoisty, wewnętrzny rynek kreatywności. To z kolei powoduje ukrywanie, zatrzymywanie wiedzy dla siebie. Konsekwencją takiej sytuacji jest brak współpracy wewnątrz i pomiędzy zespołami roboczymi.

„Co do systemu motywacyjnego, to uważam, że nie ma współmiernej nagrody za kreatywność. Po prostu nie ma na to ceny. Jeśli będzie cena, to będzie też rynek, a jeśli rynek, to pojawi się także information-hedging, czyli ukrywanie, zatrzymywanie informacji dla siebie.”

Stefan Dunin-Wąsowicz, Prezes Zarządu, PPWK GEOINVENT Sp. z o.o.

„Najlepszym i najtańszym źródłem innowacyjności są ludzie. Trzeba tylko przełamać w nich barierę strachu komunikowania innowacyjnych pomysłów na szerszym forum.”

Maciej Ciechanowski, Prezes Zarządu, WELLA POLSKA Sp. z o.o.

Respondentom badania ankietowego zadano pytanie: „Który z wymienionych czynników jest kluczowy dla budowy kultury innowacyjności w firmie?”. Respondent mógł wybrać trzy spośród dwudziestu możliwych odpowiedzi.

Wśród firm z „Listy 500” nastąpiła wyraźna polaryzacja odpowiedzi. Zdecydowanie najczęściej wskazywały one:

- sprecyzowaną wizję rozwoju firmy (53%),
- postawę i filozofię biznesu ukierunkowaną na zmianę (45%),
- tworzenie interdyscyplinarnych zespołów projektowych (31%).

Wśród firm sektora ICT odpowiedzi były bardziej rozproszone, jednak wyróżniły się trzy poniższe:

- postawa i filozofia biznesu ukierunkowana na zmianę (37%),
- sprecyzowana wizja rozwoju firmy (33%),
- nacisk ze strony kierownictwa na działalność innowacyjną (25%).

Sygnalizuje to, że kwintesencją innowacyjności na rynkach nowych technologii jest przedsiębiorcze poszukiwanie okazji. Firmy z sektora ICT, które uwzględniono na „Liście 500”, wskazywały w tym przypadku odpowiedzi tak jak pozostałe firmy z tego sektora, a nie jak duże korporacje. Innowacyjność organizacji, z punktu widzenia dużych korporacji, oznacza natomiast umiejętność elastycznego dostosowywania się firmy do szybkich zmian otoczenia w celu realizacji założonej wizji rozwoju.



Liderzy - innowatorzy

Dla innowacji tworzonych w ramach nowych przedsięwzięć czy też nowych rynków, kluczowe znaczenie ma postawa przedsiębiorcza. Cechuje ją wizjonerstwo rozumiane jako umiejętność wyprzedzania rynku i antycypacji kierunków jego rozwoju.

Dla innowacji na dojrzałych rynkach, na których dominują innowacje o charakterze organizacyjnym, kluczowe znaczenie ma postawa menedżera - lidera, który potrafi tworzyć i zarządzać w taki sposób, aby zapewnić współuczestnictwo całej organizacji w procesie szybszego rozwoju. Istotny wydaje się tu element zarządzania wiedzą, a w tym przede wszystkim innowacyjnymi i skutecznymi technikami komunikacji wewnętrznej.

Postawa przedsiębiorcza w połączeniu z kompetencjami menedżera - lidera tworzy silnego przywódcę. Ma on potencjał do zmiany sposobu funkcjonowania firmy oraz zdolność

do wprowadzania przełomowych i skutecznych w długim okresie innowacji.

Skuteczne innowacje mają większe szanse wystąpić tam, gdzie wewnątrz organizacji, na niższych poziomach hierarchii, dopuszcza się tzw. naturalne przywództwo. Z jednej strony przejawia się to dobrowolnym organizowaniem zespołów roboczych wokół liderów - innowatorów, którzy skutecznie przekonują do swych projektów, a z drugiej przejmowaniem przywództwa w trakcie wdrażania innowacji przez silniejsze osobowości.

Co trzeci respondent badania ankietowego wskazywał silne przywództwo jako warunek skutecznego wdrożenia innowacji (była to jedna z trzech najczęściej udzielanych odpowiedzi na to pytanie). 28% wskazało w tym przypadku dobrą kadre menedżerską. Silne przywództwo wskazywały jednak nieco częściej firmy z „Listy 500” (33% do 29% w sektorze ICT).

„Chciałabym wyróżnić rolę lidera, która w przypadku tworzenia bankowości detalicznej w grupie BRE Banku miała duże znaczenie. Wielu menedżerów w BRE rozumie wartość autentycznego przywództwa w przedsięwzięciu wykraczającym poza dotychczasowe reguły prowadzenia biznesu bankowego. Budowanie modelu biznesowego od pomysłu do wdrożenia wymaga silnego przywództwa, swoistego talentu menedżerskiego, dzięki któremu powstał pion bankowości detalicznej BRE Banku.”

Anna Kozińska, Dyrektor Banku ds. Zarządzania Kadrami, BRE BANK S.A.

Cechy najlepiej opisujące lidera - skutecznego innowatora to według respondentów badania (wybierali trzy spośród dwudziestu możliwych odpowiedzi):

- inicjatywa (40%),
- znaczna wiedza fachowa (37%),
- silna motywacja do osiągnięć (33%),
- kreatywność rozumiana jako zdolność do tworzenia wielu rozwiązań (31%),
- inspirowanie i wywieranie wpływu na innych (29%),
- optymizm (26%),
- zdolność do pracy zespołowej (22%).

Firmy sektora ICT najwyżej cenią u liderów kreatywność (39%), inicjatywę (37%) i motywację do osiągnięć (37%). Firmy z „Listy 500” wskazują na inicjatywę (41%), wiedzę (33%), inspirowanie i wywieranie wpływu na innych (29%) oraz zdolność do pracy zespołowej (26%).

O ile dla menedżera - lidera w dużej korporacji najbardziej pożądaną cechą dla skutecznego wdrażania innowacji jest umiejętne kierowanie zespołem, o tyle dla przywódcy firmy działającej na nowych rynkach najważniejsza jest jego pomysłowość, wspierana silną potrzebą osiągnięcia sukcesu.

Zazwyczaj w młodych firmach działających na nowych rynkach inicjatorem innowacji są założyciele - przedsiębiorcy, a innowacje są efektem ich pomysłu na biznes. Respondenci - menedżerowie największych przedsiębiorstw, w których nie wprowadzono programów innowacyjności (niezależnie od etapu rozwoju firmy), wskazują, że przeważająca ilość inicjatyw wypływa z grupy kadry kierowniczej. W firmach, które stosują programy innowacyjności, innowacyjne pomysły często pochodzą od pracowników, ale przede wszystkim od kadry kierowniczej.

Otoczenie rynkowe determinantem innowacyjności

Obecnie firmy obserwują na swoich rynkach wyraźne nasilenie aktywności. Występuje zdecydowana koncentracja branż i kanałów dystrybucji. W jej efekcie pojawiają się elementy walki o standardy oraz nowe modele strategii cenowej. Jednocześnie w większości firm istnieje „mainstream”, czyli segment podstawowy. Najczęściej charakteryzuje się on dobrą dynamiką wzrostu i rozwija pomimo pojawiania się innowacyjnych produktów, stanowiących ewolucję danej marki.

„Interdyscyplinarność zespołu i możliwość działania w obszarach tak tradycyjnych dla koncernu ABB jak urządzenia i systemy elektroenergetyczne, energoelektronika, automatyka, mechanika, poprzez diagnostykę i procesy wytwarzania aż po dziedziny, w których rozwój jest szczególnie widoczny w ostatnich latach, a mianowicie technologie i systemy informatyczne czy nanotechnologie, daje nam możliwość wykorzystania efektu synergii w rozwiązywaniu problemów i tworzeniu nowych rozwiązań technologicznych. Dzięki temu naszą wiedzę możemy rozwijać i wdrażać bardzo efektywnie w różnych biznesach. Bardzo intensywnie współdziałamy z zewnętrznymi partnerami.”

Marek Florkowski, Dyrektor Centrum Badawczego, ABB Sp. z o.o. Centrum Badawcze

„Nasza strategia poszukiwania nowych projektów zmieniła się o 90% w stosunku do ubiegłego roku, a w przyszłym roku będzie znowu zupełnie inna.”

Tomasz Domański, Dyrektor ds. Rozwoju Produktów i Usług Serwisowych SAP POLSKA Sp. z o.o.

„Po pierwsze, bez wątpienia rozwój technologii sprawił, że pojawiły się nowe produkty i procesy produkcyjne. Ale także nastąpiła istotna zmiana w relacjach rynkowych. W centrum gospodarowania pojawił się klient, a nie produkt. Odchodzimy od gospodarki product-centric na rzecz gospodarki customer-centric. Wszyscy musieli zmienić sposób działania - dostarczyć to, czego klient potrzebuje. Należy także zwrócić uwagę na efekt makroekonomiczny, tj. globalizację, uwalnianie nowych możliwości (np. usługi finansowe realizowane poza bankiem). Wszystko to wytworzyło silną konkurencję, a w konsekwencji obniżenie kosztów i zmianę.”

Jacek Stochlak, Dyrektor Generalny Działu Rozwiązań i Usług, HEWLETT-PACKARD POLSKA Sp. z o.o.

Respondenci wskazują, że w ostatnim czasie występuje niezwykle przyspieszenie pojawiania się nowych wdrożeń i opracowań. Wynika to, ich zdaniem, z synergii będącej skutkiem współdziałania z partnerami zewnętrznymi oraz postępującej konwergencji technologii. Otwarta współpraca z otoczeniem (ang. networking) przyspiesza rozprzestrzenianie się skutecznych praktyk zarządzania i modeli biznesowych. Rozwiązania, które sprawdzają się w jednych branżach, są szybko przenoszone i adaptowane w innych.

Respondenci badania ankietowego zapytani o to, w jakich obszarach funkcjonowania firmy najczęściej pojawiały się innowacje w okresie ostatnich trzech lat, w 74% przypadków wskazali na produkty, technologie i organizację produkcji. Wśród firm z sektora ICT innowacje produktowe wskazano jako najczęstsze aż w 90% (dla firm z „Listy 500” stanowiło to 62%). Ponadto wszystkie firmy biorące udział w badaniu jako obszary innowacyjności wyróżniły systemy i formy sprzedaży (34%) oraz działania marketingowe i PR (23%).

Wyniki dla sektora ICT znacznie różniły się od danych uzyskanych od największych przedsiębiorstw w obszarze zarządzania i administracji. Duże firmy wdrażają innowacje organizacyjne w 36%, a firmy z sektora ICT w 20%. Wynika to zapewne z rozmiarów przedsiębiorstwa i trudniejszego, szczególnie dla dużych organizacji, procesu dostosowywania do szybko zmieniających się warunków otoczenia. Jest to jednak dowód na to,

że większość rynków nieustannie ewoluuje, stwarzając tym samym pole dla przedsiębiorczych działań innowacyjnych.

Nowe regulacje prawne potrafią mieć istotny wpływ na stymulowanie pojawiania się innowacyjnych produktów. Nie zawsze jednak jest to zamierzone działanie ustawodawcy. System regulacji prawnych ograniczający konkurencję zazwyczaj hamuje wdrażanie innowacji.

Wśród czynników otoczenia rynkowego, które mają największe znaczenie dla innowacji w danej branży, respondenci badania ankietowego wskazali presję ze strony konkurencji (56%), przy czym wśród firm z „Listy 500” nawet 62%. Oznacza to, że firmy z sektora ICT częściej stosują „ucieczkę do przodu”, czyli tworzenie nowych rynków w miejsce walki konkurencyjnej na istniejącym rynku.

Drugi istotny czynnik otoczenia, który wpływa na innowacyjność przedsiębiorstw, to dostęp do wykwalifikowanej kadry (38% wskazań).

Ważnym elementem dla obu grup firm jest także dostępność źródeł finansowania (34% wskazań). Istotne różnice pomiędzy wynikami obu badanych populacji pojawiają się w kwestii formułowania stabilnych i przejrzystych regulacji prawnych. W grupie firm z sektora ICT zaledwie 10% wskazań dotyczyło tej odpowiedzi, podczas gdy wśród największych firm odsetek wskazań wyniósł 24%. Można zatem sądzić, że stabilność prawa nie ma szczególnego znaczenia dla szybko rozwijających się rynków. Jest to po prostu jeszcze jeden element „układanki”.

Dla firm ICT ważna jest natomiast infrastruktura telekomunikacyjna (17% wskazań), co nie powinno specjalnie dziwić, ponieważ bardzo często jest to główny kanał dystrybucji i promocji ich produktów i usług.



Intensywnie rozwijane są narzędzia komunikacji z klientami, głównie poprzez internetowe kanały korespondencji. Wykorzystywane są one nie tylko do zbierania informacji celem poprawy jakości funkcjonowania firmy, ale także do wprowadzania nowych pomysłów i innowacyjnych działań. Dzięki rozwojowi technologii przetwarzania danych, rośnie znaczenie tego źródła wiedzy. Powstają pierwsze systemy automatycznej, quasi inteligentnej obróbki informacji uzyskanych w ten sposób.

Na rynku konsumenckim (B2C) w Polsce obserwuje się większą skłonność klienta do eksperymentowania. Otwartość na zmiany generalnie pobudza działania innowacyjne. Na rynku produktów i usług skierowanych do firm (B2B) klienci są bardziej konserwatywni. Przedsiębiorcy zdają się nie posiadać wystarczającej wiedzy, doświadczenia lub zasobów, aby równie aktywnie absorbować nowości.

„Klienci nie szukają u nas skonfrontowania informacji o własnym biznesie. Projektują kryteria nie znając się na technologii i później nie wykorzystują narzędzi przez nas stworzonych. Decyzje o IT są często delegowane na „entuzjastów technologii”. Firmy nie kalkulują projektów inwestycyjnych na zasadzie „Ile nas może kosztować utrata danych i jakie jest tego prawdopodobieństwo, a jaki jest koszt wdrożenia systemu ochrony danych.” Brakuje wykorzystania firm doradczych, które znają zarówno technologię, jak i biznes.”

Dariusz Lewicki, Prezes Zarządu, CRYPTOTECH Sp. z o.o.

„W Polsce istnieje większe zapotrzebowanie na innowacyjne produkty niż w innych krajach europejskich. Klienci są skłonni zapłacić większą premię za nowości, a nowe trendy dobrze się przyjmują.”

Marek Kukuryka, Prezes Zarządu, SANITEC KOŁO Sp. z o.o.

Przyczyny niepowodzeń

Jako najczęstszą przyczynę niepowodzenia projektu innowacyjnego respondenci podają:

- niewłaściwe rozpoznanie potrzeb klienta,
- wyjście z perspektywy technologicznej, a nie rynkowej,
- niewłaściwie zdefiniowane założenia,
- źle zaprojektowanie funkcjonalności,
- niewystarczające rozpoznanie rynku,
- źle zaprojektowany system wdrażania innowacji.

Zdarza się ponadto czasem tak, że innowatorzy na tyle wyprzedzają otoczenie rynkowe, iż są zmuszeni powstrzymać wdrażanie innowacji. Dzieje się tak, gdy ich partnerzy nie są na nią przygotowani lub nie posiadają dostatecznych zasobów, aby podjąć współpracę. Inni wskazują na brak gotowości klienta.

„Przyczyna niepowodzenia we wdrażaniu innowacji zawsze jest ta sama: niewystarczająca głębokość zrozumienia potrzeb rynku. Wiele firm myśli, że nowe produkty można rozwijać tylko dlatego, że jest dostępna określona technologia.”

Stefan Dunin-Łasowicz, Prezes Zarządu, PPWK GEOINVENT Sp. z o.o.

W kontekście badań nad barierami innowacji, ciekawie prezentują się wyniki badania w zakresie posiadanych zasobów finansowych. Zarówno firmy duże, jak i cały sektor ICT, nie wskazują tej kwestii jako najważniejszej dla skutecznego wdrożenia innowacji (14% ogółu badanych, co ulokowało tę odpowiedź w grupie czterech najrzadziej udzielanych spośród 12 możliwych). Okazuje się, że ta jedna z najczęściej przewijających się w wynikach badań barier innowacji wcale nie jest najistotniejsza dla ich tworzenia. Ważny jest natomiast opisywany wcześniej element dostępności źródeł finansowania w otoczeniu zewnętrznym. Oznacza to, że choć zasoby finansowe nie są skorelowane ze zdolnością innowacyjnością firm, to zewnętrzny dostęp do nich może wspomagać ten proces na etapie wdrażania.

„Wszystko zależy od tego na ile jesteśmy w stanie wysłuchać i zrozumieć klienta. 50% ogółu menedżerów jednak nie poświęca na to wystarczająco dużo czasu, zajmując się konsumowaniem swojego sukcesu.”

Maciej Ciechanowski, Prezes Zarządu, WELLA POLSKA Sp. z o.o.

Nakłady na badania i rozwój

Nakłady na badania i rozwój (B+R) pozostają w określonej - bezpiecznej z punktu widzenia kondycji finansowej firmy - relacji do jej wolnych zasobów finansowych. Zaawansowane technologie wymagają dużych nakładów, a więc mogą być kreowane przez największe koncerny albo dotowane przez państwo lub ośrodki naukowe. Firmy wskazują jednak, że w Polsce system placówek badawczo-rozwojowych jest praktycznie sparaliżowany. Duże firmy, tworząc swoje ośrodki badawczo-rozwojowe, coraz więcej uwagi poświęcają badaniu zastosowań istniejących już na innych rynkach technologii. W ten sposób skraca się cykl projektów badawczych, ogranicza ryzyko finansowe, a także zmniejsza ryzyko przeoczenia nowego, przełomowego trendu. Nowe przedsięwzięcia, w tym także te realizowane przez małe firmy, potrafią być natomiast niezwykle nowatorskie w tworzeniu innowacji na bazie istniejącej już technologii. Esencją innowacji jest komercjalizacja nowej

- nakłady na B+R w polskich firmach małej i średniej wielkości nie zawsze rozliczane są jako aktywa uwidaczniane w sprawozdaniach finansowych. Ze względu na znaczne obciążenia podatkowe do roku 2003 firmy mogły zaliczać część prac badawczych w koszty bieżącego okresu.

Powyższe przypuszczenia potwierdzają, że ocena innowacyjności przedsiębiorstw wyłącznie przy wykorzystaniu miernika w postaci nakładów na B+R może być myląca.

Firmy z „Listy 500” częściej dokonują zakupów know-how (16%) niż firmy z sektora ICT (6%), co wynika z coraz częstszego korzystania przez firmy ICT z własnego know-how lub know-how, które rozprzestrzenia się w postaci tzw. Open Source Application, czyli oprogramowania o otwartym, nieodpłatnym kodzie źródłowym.

„Nasza firma aż kipi od innowacyjnych pomysłów, ale nasi klienci nie płacą za innowacyjność. Mamy za mało pieniędzy na B+R, aby ryzykować „duże” projekty badawcze. B+R realizujemy niejako „przy okazji” przygotowywania kolejnych wdrożeń.”

Dariusz Lewicki, Prezes Zarządu, CRYPTOTECH Sp. z o.o

technologii, a nie jej tworzenie. Dlatego też nakłady na B+R wydają się być nie najlepszą miarą innowacyjności firm.

Respondenci uznają, że pomiar procentowego udziału innowacji w sprzedaży ogółem jest niezwykle trudny. Innowacje dotyczą bowiem nie tylko kreowania nowego produktu, ale także zmian jego cech użytkowych. Dlatego też wydaje się, że o ile można mówić o istnieniu kapitału innowacyjnego firm, o tyle trudno mierzyć ich innowacyjność.

47% ogółu badanych i aż 83% firm ICT, które znalazły się na „Liście 500”, stwierdziło, że własne prace B+R stanowią drugie, po analizie oczekiwań klientów, główne źródło wiedzy dla wdrażania innowacji. Biorąc pod uwagę fakt, że odnotowywany w Polsce poziom nakładów sektora przedsiębiorstw na działalność B+R znajduje się na rekordowo niskim poziomie (0,13% PKB za rok 2003 wg raportu GUS) w relacji do innych krajów Europy, gdzie poziom ten jest kilkakrotnie wyższy (1,22% PKB w krajach OECD i 1,46% w krajach UE według raportu CASE za 2002 rok), można podejrzewać istnienie następujących zjawisk:

- nakłady na B+R w największych firmach o międzynarodowym kapitale realizowane są w zagranicznych centrach badawczych,

Firmy biorące udział w badaniu wskazują głównie zagraniczne, specjalistyczne ośrodki badawczo-naukowe jako źródło wiedzy służącej do kreowania innowacyjnych wdrożeń. Opinia na temat krajowych ośrodków badawczo-rozwojowych jest wśród przedsiębiorstw negatywna. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy może być wyłączenie instytutów badawczo-rozwojowych z procesu prywatyzacji. Sektor badań przez pewien czas pozostał w gospodarce planowej. Niektóre krajowe placówki akademicko-naukowe są natomiast wskazywane jako dobry partner we wspólnych projektach badawczych o charakterze socjologicznym, a zwłaszcza marketingowym.

Badane firmy zaledwie w 8% przypadków wskazały placówki naukowo-badawcze jako źródło wiedzy dla innowacji, przy czym częściej (w 10%) czynią to firmy z „Listy 500” niż z sektora ICT (4%).

Znamienne jest także to, że jedynie 4% badanych firm z sektora ICT wskazało istnienie skutecznych mechanizmów ochrony własności intelektualnej jako ważny dla innowacji element otoczenia. Wśród firm z „Listy 500” odpowiedni odsetek wskazań wyniósł 7%, co również na tle innych odpowiedzi tę plasuje na dość odległej pozycji.

„Trudno jest mówić precyzyjnie o procentach i mierzeniu udziału innowacyjnych przedsięwzięć, procesów organizacyjnych czy produktów w strukturze sprzedaży. Czy 10-cio pak jest innowacją? Pewnie nie. A 10-cio pak z kalendarzem? Znow większość osób odpowie pewnie, że nie. Taka właśnie modyfikacja produktu spowodowała skokowy wzrost sprzedaży.”

Marcin Piróg, Prezes Zarządu, CARLSBERG POLSKA S.A.



Tworzyć z pasją - firmy jutra

Komentarz



Piotr A. Gryko, Managing Partner Management Point w grupie House of Skills.

Magister ekonomii, absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego SGPiS w Warszawie. Jest członkiem Institute for Training in Intercultural Management (ITIM), Haga, Holandia.

W swojej praktyce zawodowej zajmował się szeroko pojętym rozwojem organizacji, włączając w to zarządzanie ludźmi i ich rozwojem oraz zarządzaniem systemami i procesami. Posiada ponad piętnastoletnie doświadczenie zdobyte m.in. w Szwecji, Niemczech, Szwajcarii oraz krajach Europy Centralnej i Wschodniej.

Czytając raport z badań The Conference Board nad innowacyjnością doświadczam mieszanych uczuć. Z jednej strony zaczynam się obawiać... Obawiam się, że nie zdołamy zamknąć luki cywilizacyjnej, która dzieli nas od najbardziej rozwiniętych państw Unii Europejskiej, zanim wszyscy zostaniemy zalani przez tsunami, płynące z Chin czy Indii... Bariery administracyjne, stawiane przez Unię, pozwoliłyby zyskać trochę czasu, ale tylko wówczas, gdyby czas ten spożytkować na wyrównanie szans... A tak chyba się nie dzieje... K. Nordstrom i J. Ridderstrale w książce "Funky Business" napisali: „Społeczeństwo wygenerowało nadwyżkę takich samych firm, zatrudniających takich samych ludzi z takim samym wykształceniem, mających takie same pomysły, produkujących takie same rzeczy w takich samych cenach i [o takich samych] zaletach”. Normalność już nie wystarcza. A czytając raport odnoszę wrażenie, że w chwili obecnej mamy nawet kłopot, by dobić do wspomnianej normalności...

Z drugiej strony odczuwam nadzieję. Z badania wynika bowiem, że wysokość nakładów na B+R (a w tym elemencie zajmujemy ostatnie miejsce w OECD) nie jest traktowana przez przedsiębiorców ani jako kluczowe źródło innowacji, ani - tym bardziej - warunek ich powodzenia rynkowego.

Badania pokazały, że zjawisko innowacyjności, niezależnie od rodzaju organizacji, jej wielkości i struktury, zależy od ludzi: główny ciężar podejmowania wysiłków innowacyjnych leży w strategii właścicieli i kierownictwa. To oni też są inicjatorami innowacji, a pozyskanie kluczowych pracowników znalazło się wśród sześciu najczęściej wskazywanych źródeł wiedzy i pomysłów. Na pierwszym miejscu wśród czynników warunkujących wdrożenie skutecznej innowacji badane przedsiębiorstwa wskazują dobrze przygotowanych i zmotywowanych pracowników. Pytanie jednak brzmi: czy przywództwo i systemy zarządzania ludźmi są właściwie wykorzystywane jako narzędzia innowacyjności w większości polskich przedsiębiorstw? Czy jest to dominująca tendencja?

Ciekawą obserwacją, poczynioną w Raporcie, było stwierdzenie, że połowa respondentów badania (a wśród firm ITC nawet 63%) wskazuje analizę potrzeb klienta jako źródło wiedzy i pomysłów dla innowacyjnych wdrożeń. To również klient weryfikuje podejmowane wysiłki i ich skuteczność. Dobrze, że - zgodnie z poczynionymi obserwacjami - klienci w Polsce są dużo bardziej

otwarcy na zmianę niż w innych krajach europejskich, jednak warto w tym miejscu zacytować guru zarządzania Toma Petersa, którego w ostatnim czasie gościliśmy w Polsce, bardzo wyraźnie mówiącego, że klient nie zawsze ma rację i zbyt daleko posunięte wsłuchiwanie się w jego głos może być zgubne (w długim okresie) dla przedsiębiorstwa. A dowodem jest analiza 100 najlepszych firm w 1917 roku i w 60 lat później. Spośród wspomnianej setki tylko dwie firmy (GE i Kodak) notowały wyniki powyżej średniej rynkowej, natomiast 61% przestało istnieć, a 18%, które wciąż było na liście 100 największych firm - notowało wyniki o 20% gorsze od średniej rynkowej.

Innym trendem wartym odnotowania wydaje się być obserwacja zachowań konkurencji, stanowiąca ważne źródło dla innowacyjnych wdrożeń dla prawie 1/3 respondentów. Jest to dość zastanawiające, szczególnie w kontekście wieloletnich badań dwojga profesorów z francuskiego INSEAD, W. Chan Kima i Renee Maugborgne. Analizowali oni to, co odróżnia firmy cechujące się wysoką stopą wzrostu od ich konkurentów, nieodnoszących tak spektakularnych sukcesów. Główny wniosek - stanowiący sedno opracowanej przez nich koncepcji zwanej Value Innovation - opisany został w niedawno opublikowanej książce „Blue Ocean Strategy”. Autorzy wyraźnie wskazują, że główna różnica między przedsiębiorstwami osiągniętymi sukcesem rynkowym, a takimi, które są go pozbawione, leży w podejściu do strategii. Firmy, odnoszące niewielkie sukcesy koncentrowały się w swoich działaniach strategicznych na walce z konkurencją i chęci wyprzedzenia jej. Inaczej firmy, osiągające wysokie stopy wzrostu. Przeznaczały one relatywnie niewiele energii na walkę konkurencyjną i pokonanie rywali, a zamiast tego koncentrowały się na tworzeniu nowych przestrzeni rynkowych, poprzez oferowanie produktów i usług, które w swoich kategoriach nie miały bezpośredniej konkurencji.

Podsumowując, uważam, że prezentowane badanie przedstawia nadzwyczaj ciekawy obraz podejścia do innowacyjności w polskich przedsiębiorstwach w początkach XXI wieku. Jest niewątpliwie zastanawiające oraz prowokuje do rozważenia praktycznych aspektów innowacyjności.

Piotr A. Gryko, Managing Partner Management Point w grupie House of Skills

Mapa Kapitału Innowacyjnego

Koncepcja Mapy Kapitału Innowacyjnego prezentuje uporządkowaną strukturę bodźców i czynników innowacyjności przedsiębiorstw w wyodrębnionych obszarach analizy. Lista czynników w ramach każdego obszaru reprezentuje zbiór najbardziej pożądaných okoliczności i cech towarzyszących funkcjonowaniu danego przedsiębiorstwa, które sprzyjają powstawaniu i wdrażaniu innowacji.

Możemy mówić o istnieniu Kapitału Innowacyjnego na poziomie jednostek ludzkich, przedsiębiorstw, rynków, społeczeństw i gospodarek. Każdy z tych układów odniesienia może zawierać

czynniki, które, zgodnie z oceną respondentów badania, sprzyjają innowacyjności uczestników obrotu gospodarczego.

Poniżej zaprezentowano strukturę Mapy Kapitału Innowacyjnego stworzoną w oparciu o dane uzyskane łącznie od obu badanych populacji (firmy ICT oraz firmy z „Listy 500”). Wśród czynników opisujących każdą kategorię uwzględniono te, które otrzymały największą względną liczbę wskazań, przy czym odrzucono grupę reprezentującą ostatnie 10% najrzadziej wskazywanych odpowiedzi. Podano także „znaczenie względne” każdej z nich, obliczone jako stosunek liczby wskazań respondentów do liczby odpowiedzi udzielonych w danym obszarze analizy.

I. Otoczenie zewnętrzne:

1. Czynniki otoczenia publiczno-prawnego

	Znaczenie względne
Dostęp do wykwalifikowanej kadry	29%
Dostępność źródeł finansowania innowacyjnych projektów	26%
Stabilne i przejrzyste regulacje prawne	14%
Dobrze rozwinięta infrastruktura telekomunikacyjna	10%
Istnienie zachęt podatkowych	7%

2. Czynniki otoczenia społeczno kulturowego

	Znaczenie względne
Wysoki poziom edukacji populacji	36%
Duża skłonność konsumentów do eksperymentowania	18%
Kultura przedsiębiorcza w regionie	18%
Otwartość kulturowa konsumentów	14%
Przewaga młodszych konsumentów w strukturze demograficznej	14%

3. Otoczenie rynkowe i jego charakterystyka

	Znaczenie względne
Silna presja konkurencyjna	57%
Przedsiębiorcze postawy partnerów biznesowych	23%
Elastyczność relacji z partnerami biznesowymi	20%

4. Rynek - źródła pomysłów i wiedzy dla innowacji

	Znaczenie względne
Analiza oczekiwań klientów	20%
Własne prace B+R	17%
Obserwacja zachowań konkurencji	11%
Praktyki biznesowe na innych rynkach	9%
Dostawcy, partnerzy biznesowi	6%
Pozyskanie kluczowych pracowników	5%
Studia, kursy, szkolenia naukowe	5%
Zakup technologii (know-how)	4%

II. Przedsiębiorstwo:

1. Kultura innowacyjności

	Znaczenie względne
Sprecyzowana wizja rozwoju firmy	15%
Postawa i filozofia biznesu ukierunkowana na zmianę	13%
Dobra komunikacja wewnętrzna	8%
Interdyscyplinarne zespoły projektowe	7%
Konsekwencja w podejmowaniu decyzji dotyczących innowacyjnych projektów	7%
Nacisk ze strony kierownictwa na działalność innowacyjną	6%
Promowanie postaw przedsiębiorczych w firmie	6%
Partnerski układ zamiast ścisłej relacji przełożony - podwładny	5%

2. Znaczenie kluczowych zasobów i profilu firmy dla skutecznego wdrożenia innowacji

	Znaczenie względne
Dobrze przygotowani i zmotywowani pracownicy	16%
Ciągłe dążenie do zaspokojenia potrzeb klientów (rozwiązywania ich problemów)	15%
Umiejętność rozpoznania rynku	11%
Silne przywództwo	11%
Kadra menedżerska	10%
Umiejętność prognozowania kierunku rozwoju branż i produktów	9%
Elastyczne dopasowywanie wdrażanego projektu do zmiennych warunków otoczenia	8%

3. Cechy liderów

	Znaczenie względne
Inicjatywa - chwytanie okazji lub ich stwarzanie	13%
Znaczna wiedza fachowa	11%
Silna motywacja do osiągnięć	10%
Kreatywność rozumiana jako zdolność do tworzenia wielu rozwiązań	10%
Inspirowanie i wywieranie wpływu na innych	9%
Optymizm	8%
Zdolności do pracy zespołowej	7%
Upór, konsekwencja i cierpliwość	6%
Zdolność komunikacji	5%



Lekcja z niekonsekwencji

Komentarz



Jarosław Kroc, z wykształcenia ekonomista, od trzech lat pełni funkcję Prezesa Zarządu w polskim oddziale firmy Accenture oraz jest jednocześnie partnerem kierującym zespołem świadczącym usługi dla sektora finansowego. Posiada 16-letnie doświadczenie w planowaniu i wdrażaniu dużych rozwiązań informatycznych w największych instytucjach finansowych w Polsce i na świecie. Jest także współtwórcą wielu wzorcowych, nowatorskich rozwiązań z dziedziny zarządzania i technologii.

We współczesnym świecie innowacja jest kluczem do sukcesu. Zmienność otoczenia rynkowego, presja konkurencyjna, konieczność ciągłej walki o przewagę i stabilny wzrost zmuszają do inwestowania w innowacje, które pozwalają wyprzedzić konkurencję, uciec w przyszłość.

Wśród managerów zarządzających globalnymi firmami, ale także wśród zarządów firm polskich, panuje powszechna zgoda co do potrzeby innowacji. Z globalnych badań Accenture wynika, że zdecydowana większość (58%) managerów dużych firm jest głęboko przekonana, że innowacje to jeden z pięciu głównych czynników gwarantujących ich firmom przewagę i trwały wzrost. Łatwiej jednak powiedzieć niż wykonać. Tak jak powszechnie jest przekonanie o potrzebie innowacji, tak powszechnym problemem jest nie tyle sam proces poszukiwania nowych produktów, co skuteczne, zakończone sukcesem wprowadzenie ich na rynek. Co druga globalna firma przyznaje, że tylko dwie na dziesięć przetestowanych przez nią innowacji wchodzi w fazę wprowadzania na rynek.

Dlaczego tak wiele wysiłków badawczych idzie na marne? Powodów jest kilka. Szukając ich, zarządy koncentrują się na ludziach, procesach, otoczeniu rynkowym. Poważnym wrogiem skutecznej innowacji jest jednak także brak konsekwencji w podejściu zarządów.

Na współczesnym rynku wyścig dotyczy nie tylko samych innowacji obejmujących produkty i usługi. Innowacja, aby była skuteczna, musi dotyczyć również procesów zarządzania. Nie wystarczy posiadać dane rozwiązanie wcześniej niż konkurencja. Trzeba je jeszcze szybciej wdrożyć i wypromować. Szybko, z sukcesem sprzedać. O skuteczności wprowadzania innowacji na rynek decyduje sprawność organizacyjna firmy. Bez innowacyjności na poziomie strategii, procesów i narzędzi wspierających zarządzanie, trudno wyobrazić sobie jakikolwiek innowacyjny projekt zakończony pełnym sukcesem.

Mimo że tylko co dziesiąty prezes globalnej firmy jest zadowolony z procesu wdrożeń innowacyjnych rozwiązań w kierowanej przez siebie firmie, zarządów firm bardzo trudno przychodzi decyzje o innowacjach na poziomie procesów zarządczych. Cały proces nader często koncentruje się przede wszystkim na produkcie albo technologiach produkcji. Rzadko dotyczy zarządzania. Bez względu na źródło pochodzenia, takie podejście do procesu innowacji jest dużym zagrożeniem dla rynkowego sukcesu. Globalne badania

Accenture wyraźnie wskazują na brak konsekwencji i połowiczność procesu innowacji jako jedne z głównych barier dla sukcesu innowacyjności.

Zarządy firm działających na rynku polskim szybko przyswoiły sobie globalną lekcję o potrzebie innowacji. Niesie ona bardzo ważne przesłanki. Pozwala bowiem przeskoczyć kilka etapów rozwoju firmy i wyprzedzić konkurencję. Warto więc wysnuć z niej najważniejszy wniosek - powstanie nowego produktu to tylko część sukcesu, którego szczęśliwym finałem jest sukces rynkowy. Do niego zaś nie wystarczy doskonały dział badań i rozwoju, a nawet bardzo sprzyjająca innowacji kultura firmy. Potrzebne są wydolne mechanizmy wprowadzania na rynek. Niezbędne jest efektywne, innowacyjne zarządzanie.

Procesy innowacyjne prowadzone w działających na polskim rynku firmach napotykają więcej przeszkód niż te realizowane przez wielkich globalnych liderów. Analizując wszystkie bariery, na które wskazują wyniki badania „Źródła i strategie innowacyjności przedsiębiorstw”, warto zwrócić uwagę na wyraźną skłonność polskich zarządów do powtarzania błędów globalnych firm. Polega on na połowicznym podejściu do procesu innowacji.

Wśród największych polskich przedsiębiorstw, które realizują jakiś proces innowacji tylko w co czwartej firmie innowacja dotyczy procesów zarządczych i administracyjnych! Oznacza to ryzyko zaprzepaszczenia ciekawych nowych produktów i usług poprzez niewydolność procesów zarządczych. Skuteczna innowacja to przede wszystkim sprawny, szybki mechanizm identyfikacji potrzeb na rynku i wprowadzanie nań nowych propozycji. Skuteczna strategia innowacji to taka, która dotyczy nie tylko poszukiwania i testowania nowych produktów czy usług. Warunkiem koniecznym procesu innowacji są sprawne mechanizmy zarządzania, pozwalające podejmować szybkie i skuteczne działania na rynku.

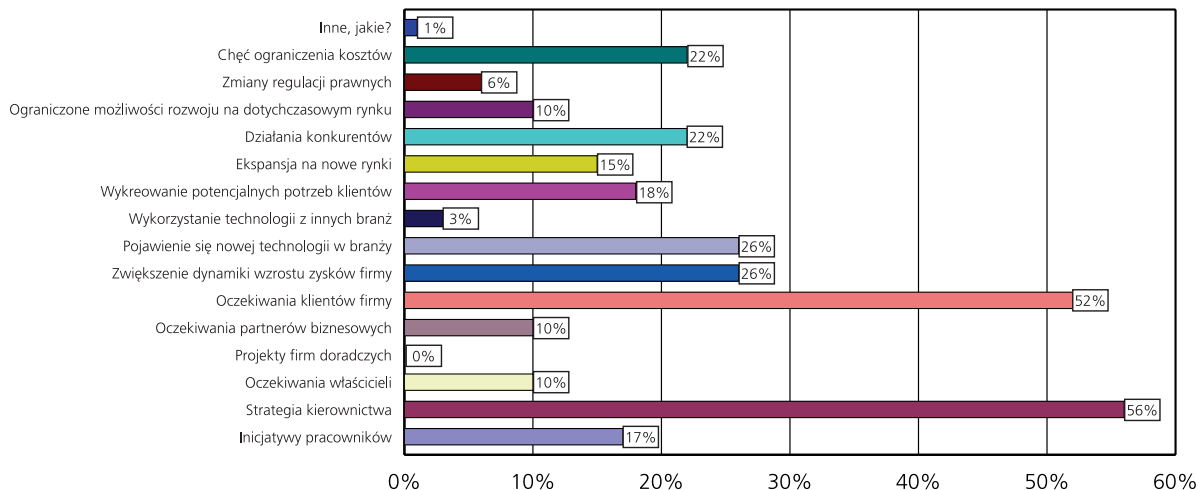
Badanie „Strategie i źródła innowacyjności przedsiębiorstw”, przy wielu ciekawych i ważnych wnioskach, to dodatkowy ważny argument przeciwko grzechom połowiczności w realizacji procesów innowacji w firmach działających na rynku polskim. W niniejszym raporcie znajdziecie Państwo wypowiedzi managerów, którzy reprezentują firmy konsekwentne i stanowcze w podejściu do procesów innowacji. Warto je przemyśleć, aby mieć lepsze gwarancje w realizacji własnej strategii.

Jarosław Kroc, Prezes Zarządu Accenture

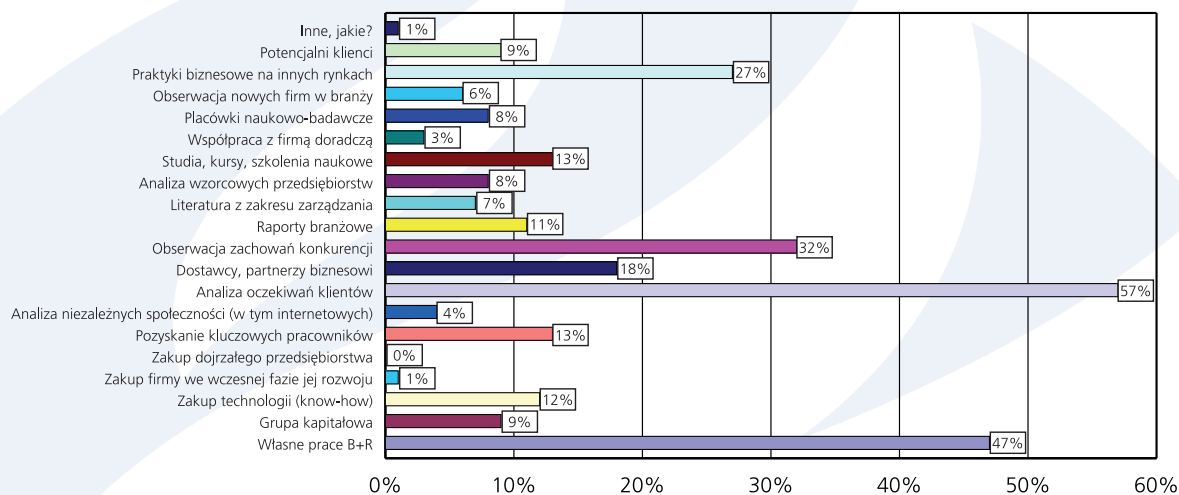


Zestawienie wyników badania

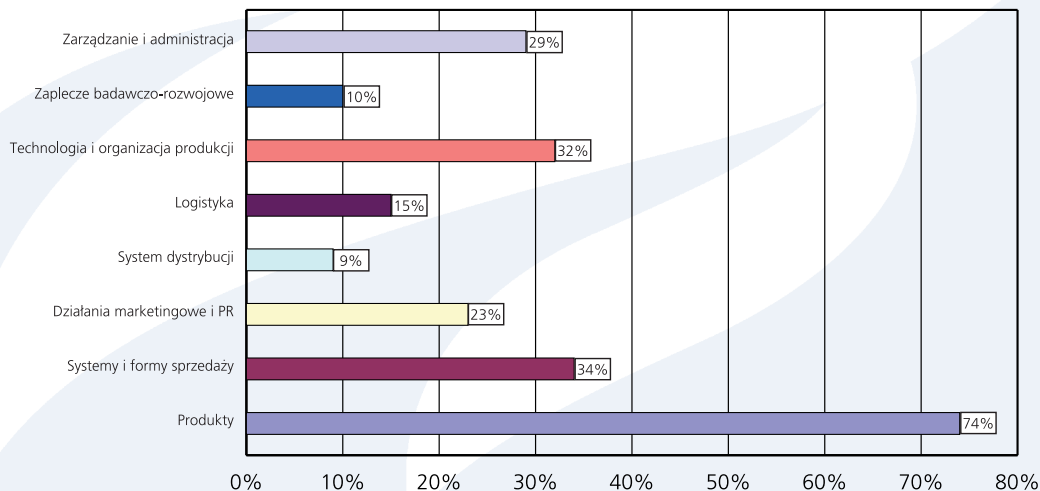
Przyczyny wdrażania innowacji (ogółem)



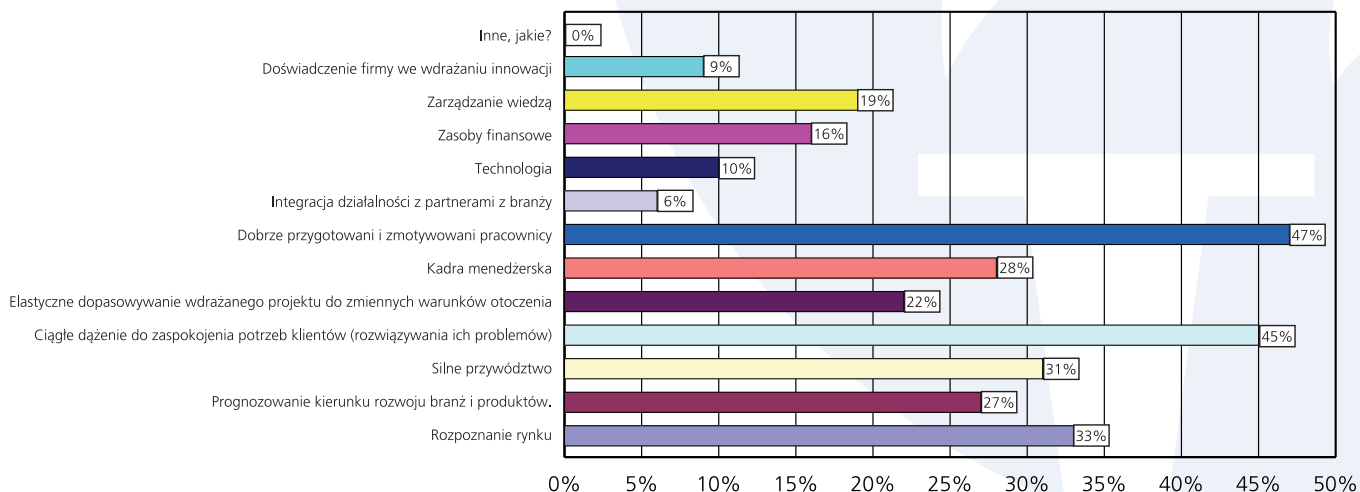
Źródła wiedzy dla innowacji (ogółem)



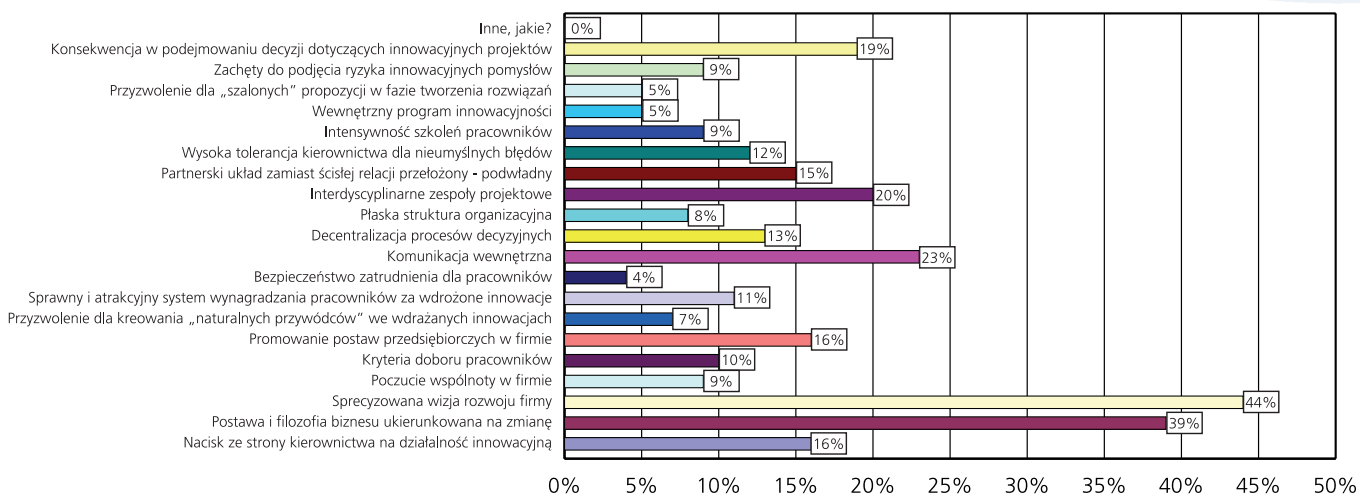
Obszary innowacyjności (ogółem)



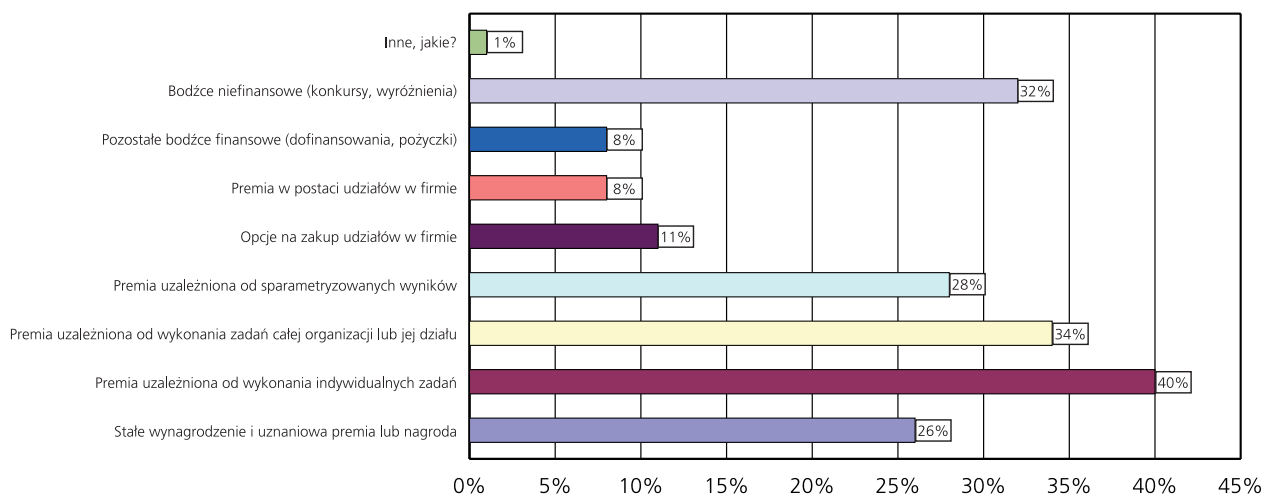
Najważniejsze elementy skutecznej innowacji (ogółem)



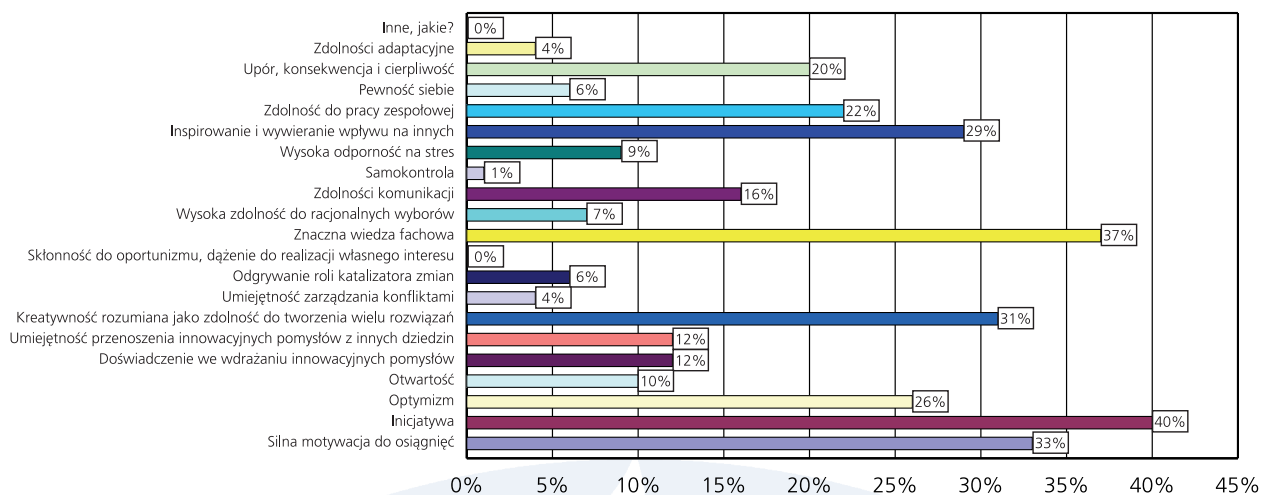
Kultura innowacyjności (ogółem)



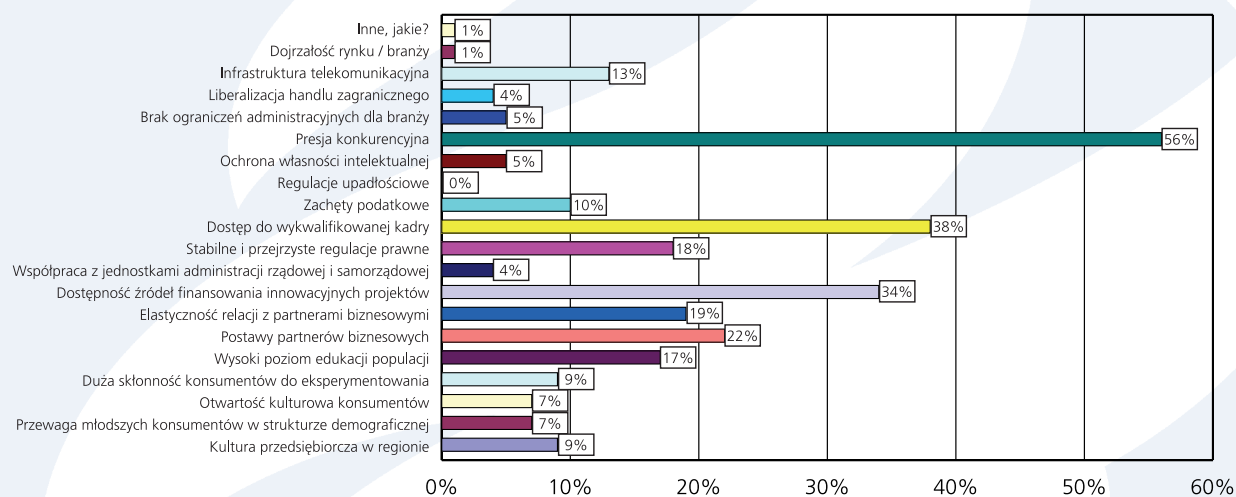
System motywacyjny (ogółem)



Cechy liderów - innowatorów (ogółem)



Czynniki otoczenia najważniejsze dla innowacji (ogółem)



Podsumowanie wyników międzynarodowego badania The Conference Board „Making innovation work”

Innowacje: od pomysłu do przemysłu

W trudnej sytuacji gospodarczej utrzymującej się we wczesnych latach obecnego dziesięciolecia, postawy nacechowane ostrożnością wyparły szaleństwa ery spekulacyjnego „bąbla internetowego”. Jednakże nie zniszczyły one bynajmniej pędu do innowacji - twierdzą dyrektorzy biorący udział w badaniu The Conference Board. Dla ok. 70% z nich innowacyjność stanowiła ważny priorytet w ciągu ostatnich kilku lat i pozostanie nim co najmniej do końca 2006 r.

W międzynarodowym badaniu The Conference Board „Making innovation work” wykorzystano odpowiedzi otrzymane od ponad setki przedsiębiorstw przy pomocy ankiety oraz wywiadów przeprowadzonych w kilkunastu firmach, głównie w Stanach Zjednoczonych (62% respondentów) oraz krajach europejskich. Czerpano również obficie z najnowszej literatury przedmiotu. Zbieranie danych wraz z przeprowadzeniem wywiadów trwało od końca 2002 r. do wiosny roku 2003, zaś przeglądu literatury dokonywano w całym okresie objętym badaniem. Respondenci reprezentują firmy, dla których na przestrzeni ostatnich kilku lat innowacyjność stanowiła cel o wadze pomiędzy „umiarkowaną” a „wysoką” oraz w których oczekuje się, że innowacyjność pozostanie priorytetem przynajmniej do 2006 roku. Pytania skierowano do trzech różnych grup menedżerów:

- dyrektorów ds. strategii oraz badań i rozwoju (B+R), odpowiadający na pytania dotyczące strategii,
- dyrektorów personalnych oraz dyrektorów ds. zarządzania wiedzą, których pytano o sprawy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, a także
- dyrektorów ds. marketingu, którzy odpowiadali na pytania związane wdrażaniem innowacji.

Jak pobudzać innowacje, grając na coraz większym boisku

Chociaż ponad 80% respondentów wskazuje na funkcjonowanie w ich przedsiębiorstwie centralnej jednostki B+R, to jednak w wielu spółkach innowacje w coraz mniejszym stopniu stanowią odzwierciedlenie własnych wysiłków. Średnio biorąc, jedynie w 55% badanych firm innowacje rodzą się we własnych laboratoriach. Firmy coraz częściej sięgają po nowe idee i technologie powstałe na uniwersytetach, w niezależnych ośrodkach badawczych oraz w wyniku wspólnych działań w ramach konsorcjów. Dopuszczają także odstępowanie swoich własnych nowych idei, które w przeciwnym razie pokrywałyby się jedynie kurzem. Tym samym są bardziej skłonne do sprzedaży licencji na własne technologie – również konkurentom.

Coraz szersze grono pracowników zachęcane jest do przekazywania sygnałów od klientów oraz do dzielenia się własnymi pomysłami. W poszukiwaniu inspiracji managerowie wysokiego szczebla wsluchują się w uwagi przekazywane przez przedstawicieli handlowych i marketingowych, uważnie studiują doniesienia o wynikach badań konsumenckich, a także uczestniczą w spotkaniach z klientami. Większość respondentów badania zgodnie twierdzi, że zmierzają w kierunku „zwiększenia ilości osób włączonych w działalność innowacyjną” oraz że powinni zmienić

swoją kulturę organizacyjną tak, ażeby „innowacje stały się sprawą wszystkich”. Wśród osób odpowiadających na pytania w części związanej z zasobami ludzkimi, 60% ma wdrożone formalne procedury zbierania informacji wśród pracowników. Wielu spośród nich dostrzega wzrost liczby pomysłów zaproponowanych i wykorzystanych, jak również zwiększenie się korzyści finansowych z tytułu realizacji tych pomysłów.

Przy postępującej globalizacji przedsiębiorstw oraz rozszerzającym się zakresie dostępnych źródeł innowacji, czołowym wyzwaniem w nadchodzących latach staje się zapewnienie koordynacji oraz podporządkowania całokształtu działań głównemu celowi. 40% badanych przedsiębiorstw zatrudnia dedykowaną osobę, która wypełnia funkcję dyrektora ds. innowacji - zazwyczaj jest to szef pionu B+R lub dyrektor ds. technicznych.

Znaczna część współczesnych rozwiązań innowacyjnych to rezultat pracy zespołowej. Mamy sygnały, że członkami takich zespołów są coraz częściej nie tylko pracownicy działów B+R czy marketingu. W 40% badanych firm skład niektórych zespołów jest już całkowicie umiędzynarodowiony. Wśród stosowanych sposobów wspierania i motywowania ich członków znajdujemy na przykład przydzielanie do zespołów obiecujących pracowników o potencjalnie dużych możliwościach; obejmowanie stanowisk kierowniczych w nowych zespołach przez pracowników, którzy wykazali się zdolnościami w zespołach już działających czy też wskazywanie pracowników osiągających sukcesy na tym polu jako przykłady godne naśladowania.

Jak twierdzą specjaliści, innowacje rozkwitają najlepiej w środowisku, gdzie szanuje się eksperymentatorów i ceni brak ograniczeń w przepływie informacji. Dyrektorzy personalni z odnoszących sukcesy przedsiębiorstw wskazują na jednoczesne występowanie następujących czynników:

- przywódcy w sposób niebudzący wątpliwości promują nowe idee i pomysły, gdziekolwiek by nie powstały;
- stosuje się zachęty do podejmowania ryzyka i przedsiębiorczości;
- do wzrostu stymulowanego innowacjami przykładają się co najmniej taką samą wagę jak do obniżki kosztów;
- toleruje się porażki, zadając przy tym pytanie „jakie wnioski możemy z nich wyciągnąć?”.

Określanie konkretnych zadań do wykonania w zintegrowanym procesie wspólnego ustalania celów i ich optymalnej realizacji oraz nagradzanie sukcesów w postaci wyróżnień materialnych i wyrazów uznania to najczęściej stosowane sposoby wspierania innowacyjności. W połowie badanych przedsiębiorstw powiązanie wynagrodzeń z wynikami ma miejsce nie tylko w wypadku pracowników działu B+R, lecz również menedżerów wysokiego szczebla. W ok. 40% płaca szefa komórki B+R odzwierciedla uzyskane sukcesy na polu innowacyjności.

Pomiar innowacji

Pamiętając najwidoczniej o wielu barierach dla innowacji, respondenci uważają swoje przedsiębiorstwa za bardziej innowacyjne niż inne. Jednocześnie są mniej pewni jeśli chodzi o realizację celów, jakie zostały im w tym zakresie postawione. Zgodnie z rozszerzoną interpretacją pojęcia „innowacja”, jej pomiarów dokonuje się z pomocą całego zestawu wskaźników, takich jak specyficzne mierniki konkretnych działań innowacyjnych, wskaźniki finansowe, pomiary procesu biznesowego oraz pomiary obejmujące czynnik ludzki.

Przy pytaniach o przyszłość 39% badanych firm uznaje lepszą koordynację działań za największe wyzwanie, jakie pojawi się przed nimi w najbliższym czasie. Prawie tyle samo wskazań uzyskały takie szczegółowe kwestie jak zdobycie odpowiednich funduszy czy osiągnięcie stanu, gdy innowacja stanowi „integralną część naszego sposobu działania”. Porównanie przedsiębiorstw, które odniosły największe sukcesy z pozostałymi

badanymi firmami wskazuje na występowanie pewnych wspólnych cech, takich jak:

- silni przywódcy kierujący działaniami na rzecz innowacji,
- włączenie innowacji w proces performance management,
- znaczny procentowy udział naprawdę nowych przedsięwzięć w programie pobudzania innowacji,
- współpraca z partnerami zewnętrznymi oraz
- zastosowanie szerokiej gamy środków do ujednoczenia i koordynacji działań przedsiębiorstwa.

Pytani o najlepsze sposoby pomiaru innowacyjności, respondenci wskazywali na następujące cztery szerokie kategorie: miary dotyczące konkretnych form działalności innowacyjnej, miary finansowe i rynkowe, miary związane z procesem biznesowym, miary dotyczące czynnika ludzkiego. Analiza miar preferowanych przez respondentów ukazuje nam, jak pojęcie „osiągnięcia” postrzegane jest przez firmy.

Pomiar rezultatów działań innowacyjnych

Miary dotyczące konkretnych form działalności innowacyjnej

- Patenty (zgłoszone, udzielone, o znaczeniu międzynarodowym), wartość własności indywidualnej
- Nowe produkty/usługi (liczba, sukces finansowy, obroty lub przeciętny wiek, rozszerzenie wachlarza produktów, liczba sfinalizowanych nowych projektów)
- Sprzedaż związana z nowymi produktami/usługami zaoferowanymi w ostatnim czasie; udział nowych produktów w całkowitej sprzedaży; stosunek wydatków na B+R do wartości sprzedaży
- Przychody ze sprzedaży nowych produktów/usług i przychody uzyskane dzięki wdrożeniu nowych technologii i sposobów produkcji
- Nagrody za innowacyjność uzyskane od pomiotów niezależnych od spółki

Miary finansowe i rynkowe

Wyniki całościowe:

- Tempo wzrostu: sprzedaży, przychodów całkowitych, organiczny wzrost przedsiębiorstwa (faktycznie uzyskane przychody oraz ich wzrost w skali średniookresowej)
- Całkowity zwrot uzyskany przez przedsiębiorstwo
- Potencjalny wpływ na stopę zwrotu z kapitału zainwestowanego (ROIC)

Koszty/marże:

- Wpływ na intensywne metody obniżki kosztów w całym obszarze działania przedsiębiorstwa
- Wzrost zysku operacyjnego
- Stosunek kosztów wdrażania innowacji do wartości sprzedaży
- Przyrost marży zysku operacyjnego

Sukces rynkowy:

- Procentowy udział w zaspakajaniu potrzeb klientów firmy (share of wallet)
- Wzrost sprzedaży na rynkach o malejących obrotach
- Udział w rynku
- Tempo wzrostu sprzedaży w podziale na poszczególne marki

Miary związane z procesem biznesowym

Wzrost mocy produkcyjnych:

- Zdolność do zarządzania wiedzą/do wychwytywania pożądanej informacji; zwiększony zakres wykorzystania narzędzi edukacyjnych
- Zastosowanie rozwiązań ogólnie dostępnych
- Liczba przedsięwzięć innowacyjnych umieszczonych w planach poszczególnych jednostek
- Rozwój umiejętności niespotykanych gdzie indziej

Szybkość:

- Panowanie nad czasem poświęconym na rozwój nowych produktów
- Skrócenie czasu reakcji na sygnały rynkowe
- Opracowanie wzorcowych harmonogramów rozwoju nowych produktów
- Skrócenie czasu realizacji zamówień

Inne:

- Wyznaczanie nowych standardów
- Miary oceny działalności usługowej

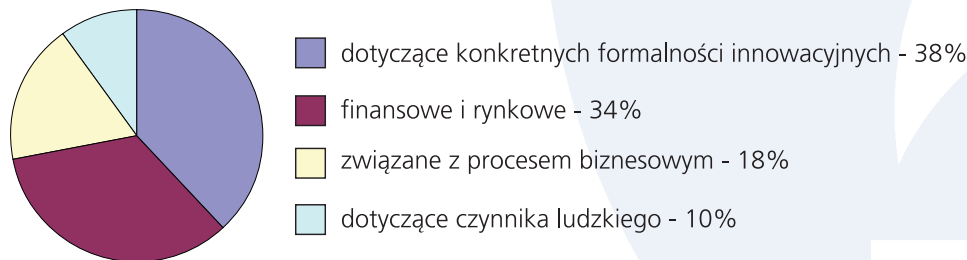
Miary dotyczące czynnika ludzkiego

- Nagrody i wyrazy uznania
- Nagrody za wyniki
- Zakładowe nagrody i wyrazy uznania
- Współzawodnictwo w zakresie uzyskanych nagród za innowacyjność; uczestnictwo w konkursach na działania innowacyjne
- Zmiana kultury organizacyjnej firmy w oparciu o badania nastrojów pracowników i inne wskaźniki
- Liczba pracowników biorących udział w szkoleniach dotyczących innowacyjności
- Wzrost kwalifikacji pracowników



Miary stosowane przez strategów

W oparciu o 95 odpowiedzi wśród respondentów proszonych o wskazanie trzech najbardziej przydatnych sposobów pomiaru innowacji:



Cechy przedsiębiorstw odnoszących sukces

Co odróżnia niewielką liczbę firm mogących pochwalić się imponującymi sukcesami od innych, osiągających sukcesy znacznie skromniejsze? Ogólnie rzecz biorąc, nie występuje związek pomiędzy tymi różnicami a konkretną branżą czy segmentem rynku. Można zauważyć niewielką przewagę podmiotów mających więcej kontaktów z konsumentem nad orga-

nizacjami typu B2B. Długość i dojrzałość procesu wspierania innowacyjności bywa czynnikiem ważnym, choć nie decydującym. Podjęcie inicjatyw innowacyjnych w okresie krótszym niż pięć lat zadeklarowało 42% spośród firm o najmniejszych sukcesach, lecz jednocześnie 50% spośród nich podejmowało działania innowacyjne przez ponad 10 lat.

Odstawiając zatem na bok te ogólne kryteria, można zauważyć, że firmy o znacznych sukcesach na polu innowacji charakteryzują się następującymi cechami:

- posiadają wyższą kadre zarządzającą doceniającą wagę innowacyjności,
- ich osiągnięcia na polu innowacyjności znajdują odzwierciedlenie w poziomie wynagrodzeń,
- wśród stosowanych rozwiązań innowacyjnych posiadają większy odsetek rozwiązań przełomowych i charakteryzujących się „twórczą destrukcją”,
- przywiązują większą uwagę do współpracy z partnerami z zewnątrz,
- wśród celów priorytetowych stawiają nie tylko obniżkę kosztów, lecz również konieczność sformułowania nowych strategii biznesowych,
- w ostatnim okresie dokonały unowocześnienia stosowanych systemów informatycznych/programów komputerowych,
- podporządkowują całokształt działalności strategicznym celom firmy - stosując szereg rozwiązań, wśród nich korzystanie z intranetu.

Przedsiębiorstwa osiągające mniejsze sukcesy wybierają mechanizmy międzyoddziałowe oraz koordynację na poziomie rad z udziałem managerów wyższego szczebla. Same w sobie nie są to rozwiązania niewłaściwe, lecz prawdopodobnie niewystarczające. Firmy te mają również kłopoty w zakresie zapewnienia satysfakcji klientów oraz rozpoznawania nowych obszarów ich zainteresowań.

Wraz z wygasaniem spadkowych tendencji charakterystycznych dla pierwszych lat XXI w. dyrektorzy niewątpliwie oczekują obecnie

okresu silnego wzrostu gospodarczego. Innowacyjność może stać się głównym motorem takiego przyspieszenia. Bez względu na to, czy dana firma dopiero przymierza się do działań innowacyjnych, czy też dawno już je podjęła, obraz wyłaniający się z badań daje podstawy do optymizmu. Chociaż w kilku obszarach sami respondenci określają swoje sukcesy mianem „umiarkowanych”, nie ulega najmniejszej wątpliwości, że dokonany został znaczący postęp. Zebrane doświadczenia mogą posłużyć za wzór do naśladowania przez dyrektorów, podejmujących dopiero pierwsze kroki na tym polu.

Tworzenie kultury organizacyjnej ukierunkowanej na innowacje

Odpowiedzi udzielone przez biorących udział w badaniu dyrektorów personalnych wskazują na kilka sposobów skutecznego wspierania innowacyjności przez firmy osiągające sukces. Kultura organizacyjna tych przedsiębiorstw charakteryzuje się w stopniu większym niż gdzie indziej następującymi cechami:

- Przywódcy w widoczny sposób oczekują nowych pomysłów w każdym ogniwie organizacji,
- Stosuje się zachęty do podejmowania ryzyka i przedsiębiorczości,
- Do wzrostu stymulowanego innowacjami przykładą się co najmniej taką samą wagę jak do obniżki kosztów,
- Toleruje się porażki, zadając przy tym pytanie „jakie wnioski możemy z nich wyciągnąć?”,
- Obiecujących pracowników o dużych potencjalnych możliwościach przydziela się do pracy zespołowej,
- W celu wsparcia innowacyjności stosuje się zachęty moralne i materialne,
- Zwołuje się specjalne międzyoddziałowe spotkania, przedstawiające i chwaliące działalność innowacyjną.

Innowacje w plakacie

Wybór nagrodzonych prac z kolekcji Muzeum Plakatu w Wilanowie



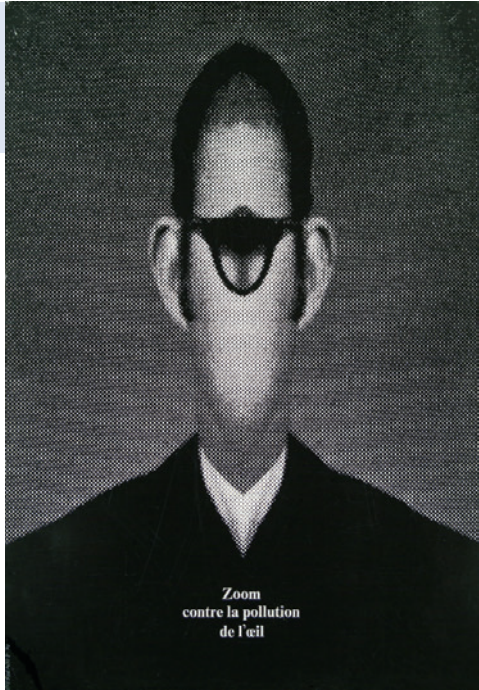
Jianping He, Chiny/China
Clon (1)
Klon (1)
2001



Jianping He, Chiny/China
Clon (2)
Klon (2)
2001



Makoto Saito, Japonia/Japan
Alpha Cubic
1989



Roman Cieśliewicz, Polska/Poland
Zoom contre la pollution de l'oeil
1971



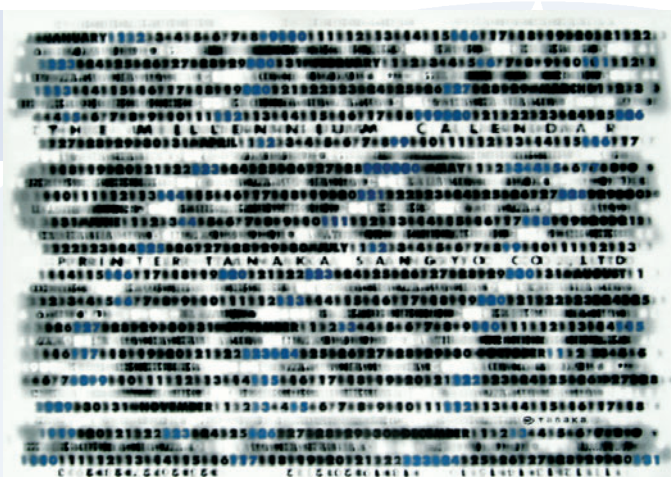
Hiroshi Tanaka, Japonia/Japan
Blood Donation Campaign
Kampania krwiodawstwa
1965

Eine Ausstellung im Museum für Gestaltung Basel
in Weil am Rhein
Kesselhaus, Ausstellungshalle, Weil-Friedlingen
Di-Fr 12-19h, Sa/So 12-17h, 19.7.-19.10.97

absolut ultimativ

xtr
e—e
m

Georg Staehelin, Szwajcaria/Switzerland
Extrem
Skrajność
1997



Giichi Okazaki, Japonia/Japan
The Millenium Calendar
Kalendarz Tysiąclecia
1999

Wszystkie plakaty obrazujące niniejszy raport pochodzą z kolekcji Muzeum Plakatu w Wilanowie i zostały udostępnione dzięki uprzejmości Muzeum oraz Fundacji Plakat Polski.



Muzeum Plakatu w Wilanowie

Muzeum Plakatu w Wilanowie, pierwsza tego rodzaju instytucja na świecie, działa jako Oddział Muzeum Narodowego w Warszawie. Na siedzibę Muzeum wybrano tereny dawnej ujeżdżalni, należącej do kompleksu zabudowań Pałacu w Wilanowie. Muzeum posiada jedną z największych kolekcji plakatu artystycznego na świecie, liczącą ponad 55 tysięcy prac, a zbiór plakatu polskiego z lat 1892-2004 zawiera około 30 tysięcy prac i stanowi kanon w tej dziedzinie twórczości. Muzeum Plakatu gromadzi, opracowuje i konserwuje zbiory, prowadzi także działalność wydawniczą. Za popularyzację sztuki plakatu muzeum zostało w 1983 roku odznaczone Medalem Honorowym „Ernst Litfass 1816-1874”. W 1994 roku przeniesiono tu Międzynarodowe Biennale Plakatu - najstarszy i jeden z najbardziej prestiżowych konkursów plakatu na świecie. www.postermuseum.pl

Fundacja Plakat Polski

Powstała w 2000 roku Fundacja Plakat Polski prowadzi działalność w zakresie wspierania Muzeum Plakatu w Wilanowie, promowania polskich twórców grafiki projektowej, a w szczególności młodych talentów oraz rozpowszechniania wiedzy na temat polskiej szkoły plakatu. Od początku swojego istnienia fundacja współorganizuje Międzynarodowe Biennale Plakatu oraz wiele innych wystaw w Muzeum Plakatu w Wilanowie. Czasowe wystawy plakatu, organizowane przez nią przy okazji konferencji, spotkań biznesowych czy w siedzibach firm, są okazją do realizacji jednego z najistotniejszych jej celów - tworzenia pozytywnych relacji pomiędzy światem sztuki i światem biznesu.





Program stowarzyszenia firmowego:

- udział w wybranych spotkaniach programu The Conference Board tylko dla firm stowarzyszonych
- uprzywilejowany dostęp do wiedzy i informacji
- zniżki w międzynarodowych spotkaniach i konferencjach The Conference Board

Rady:

Platformy wymiany doświadczeń profesjonalnych w gronie przedstawicieli najwyższego szczebla zarządzania firm stowarzyszonych z The Conference Board. Na świecie działa 120 rad, skupiających przeszło 2000 liderów największych firm.

Rady działające w Polsce:

- Polska Rada Prezesów
- Polska Rada Dyrektorów Finansowych
- Polska Rada Dyrektorów Personalnych
- Polska Rada Dyrektorów Marketingu

Konferencje oraz forum:

Otwarte spotkania, podczas których eksperci The Conference Board oraz autorytety z poszczególnych dziedzin dzielą się zasobami wiedzy i doświadczenia ze światem gospodarki.

Raporty oraz analizy gospodarcze i ekonomiczne:

Źródło wiedzy na temat aktualnej praktyki zarządzania, trendów rynkowych i ekonomicznych.

Uprzywilejowany dostęp do informacji:

- Dostęp do strony internetowej „members only”, prezentującej podsumowania najważniejszych trendów i badań menedżerskich.
- Możliwość korzystania z zasobów Business Information Service - internetowej biblioteki wiedzy ekonomicznej: bis@conference-board.org
- Dostęp do wyników badań prezentujących wskaźniki wyprzedzające koniunkturę dla większości znaczących gospodarek świata.

Więcej informacji: www.conference-board.org, agata.morska@conference-board.org, tel. (22) 622 85 49

Wydawca:

The Conference Board Europe 2005. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Biuro The Conference Board w Warszawie:

ul. Poznańska 11/35, 00-680 Warszawa,
tel./fax (48 22) 6228549,
iwona.strojek@conference-board.org

Redakcja: Karolina Łudzińska, karolina.ludzinska@conference-board.org

Opracowanie graficzne i druk:

Studio DEK, Warszawa, dek@dek.com.pl



www.conference-board.org

The Conference Board Europe:
130 Chaussée de La Hulpe, box 11,
B-1000 Brussels,
tel. 00-32-2-675 5405, fax 00-32-2-675 0395,
www.conference-board.org/europe.htm

The Conference Board w Polsce:
ul. Poznańska 11/35
tel./fax (+48 22) 622 85 49,
iwona.strojek@conference-board.org