

## **10.3. Tworzenie kultury firmy na rzecz ciągłej innowacji**

### **Wstęp**

Potrzeby klienta i rynku ulegają ciągłym zmianom. Jednego dnia znamy jego potrzeby, a następnego ulegają one diametralnej zmianie. W międzyczasie konkurencja podbiera nasze pomysły i wprowadza je w życie.

To może być przynębiające. Dobrze wieści? Wszyscy jedziemy na jednym wózku. A jeśli będziemy wystarczająco szybcy, będziemy mogli uzyskać wyższy poziom zadowolenia klienta zanim konkurencja to zrobi.

Konkluzja? Jeśli mamy zamiar osiągnąć i utrzymać wiodącą pozycję na światowym rynku, który nigdy nie zasypia, nasza firma musi stworzyć cieplarniane warunki dla kreatywnego myślenia, elastyczności i polotu przez dwadzieścia cztery godziny na dobę, siedem dni w tygodniu.

Kultura innowacji może być głównym atutem konkurencyjności firmy, a jej wprowadzenie zwróci się stopniowo z upływem lat. Trudno naśladować wszystkie wysokosprawne modele kultur, ale innowacja stanowi klasę dla samej siebie. Gdy innowację podchwycą pracownicy, staje się ona stylem życia. Powoduje ona, że cały kapitał ludzki stara się być na bieżąco i ma na celu osiągnięcie lepszych wyników organizacji.

### **Co oznacza tworzenie kultury firmy na rzecz ciągłej innowacji?**

Jak powinna wyglądać kultura organizacyjna oparta o ciągłą innowację? To taka kultura, w której pracownicy są wystarczająco zmotywowani i pewni siebie, aby stale wypróbować nowe rozwiązania. Aby to osiągnąć pracownicy powinni posiadać odpowiednią wiedzę, umiejętności i zdolności, aby skutecznie generować, jak i wdrażać nowe pomysły.

Kultura firmy to wartości i praktyki wspólne dla wszystkich członków całej grupy, a zatem są to wartości i praktyki wspólne dla wszystkich pracowników.

Narzędzie to może pomóc firmom w tworzeniu kultury, w której każdy pracownik ma sposobność zdobywania wiedzy i ma możliwości rozwoju, co wpływa korzystnie na nich samych i na firmę. Ma to związek ze środowiskiem pracy, które pozwala zaspokoić potrzeby wszystkich pracowników.

### **Dlaczego i gdzie tworzyć kulturę firmy na rzecz ciągłej innowacji?**

Dzisiejsze wiodące organizacje są firmami generującymi wiedzę, rozwijającymi się dzięki ciągłej innowacji. Daje to im dużą przewagę względem konkurencji. Nowe produkty i usługi można „przebić” lub skopiować. Ale o wiele trudniejszym zadaniem dla konkurencji jest skopiowanie systemu zarządzania i kultury korporacyjnej, która jest w stanie stale udoskonalać produkty i usługi, wprowadzać innowacje, zmiany i poszerzać ich zakres.

Tworzenie kultury firmy na rzecz ciągłej innowacji może i powinno zachodzić we wszystkich typach firm, jako że powszechnie wiadomo, że największym atutem firmy są umiejętności, wiedza i doświadczenie jej personelu, co wpływa na poziom jej wydajności i osiągnięcie jej celów.

10.3.1. W jaki sposób utworzyć kulturę ciągłej innowacji?.....	2
10.3.2. Przykłady firm odnoszących sukcesy.....	2
10.3.3. Cechy innowacyjnej firmy.....	4
10.3.4. Materiały źródłowe .....	5

### 10.3.1. W jaki sposób utworzyć kulturę ciągłej innowacji?

Aby utworzyć taką kulturę, firmy powinny:

- działać szybko i podejmować stanowcze działania;
- wykorzystywać wiedzę pracowników oraz informacje, aby móc podejmować stosowne decyzje w odpowiednim czasie;
- tolerować pomyłki pracowników, stale dążąc do ich eliminacji;
- działać z dużą determinacją w celu utrzymania najwyższego poziomu zadowolenia klienta;
- nigdy nie poprzestawać na osiągniętym poziomie zadowolenia klienta;
- stale poszukiwać sposobów ulepszania firmy i samych siebie.

Należy wprowadzać zmiany w praktycznie wszystkich sferach działalności organizacji, począwszy od stylu zarządzania, a na systemach kontroli skończywszy. Oczywiście takie przemiany nie zachodzą natychmiast, ale należy stopniowo wpływać na zmianę zachowań pracowników, poczynając od najwyższych poziomów w hierarchii. Ale po podjęciu wyzwania wprowadzania innowacji w firmie, jej wyniki mogą okazać się powalające.

Poniżej przedstawiono pięć sposobów tworzenia kultury firmy wspierającej ciągłą innowację:

1. **Nakładanie odpowiedzialności na wszystkich** Ponieważ kilka osób zajmujących najwyższe stanowiska nie może w żaden sposób zaplanować wszystkich działań firmy, należy ustanowić system praw, obowiązków i nagród dla pracowników, co sprawi, że będą oni odpowiedzialni za swoje działania.
2. **Zachęcanie pracowników do wprowadzania innowacji i nagradzanie ich za to** Firmy często najchętniej sięgają po pomoc z zewnątrz, podczas gdy w rzeczywistości posiadają niezbędne zdolności w obrębie własnej organizacji.
3. **Zastąpienie sztywnych procesów jasno określonymi celami biznesowymi** Zbyt często innowacja jest dławiona, ponieważ firmy planują procesy biznesowe zbyt szczegółowo, następnie wręczają projekty pracownikom danego działu produkcji i nakazują dokładne ich wdrażanie.
4. **Stymulowanie rywalizacji wśród pracowników** Dzięki stymulacji ze strony zewnętrznych (lub czasem wewnętrznych) organizacji, grupy są utrzymywane w ciągłej gotowości.
5. **Skupienie się na podstawowych atutach i korzystanie z obsługi zewnętrznej** Innym sposobem wykorzystywania innowacji do utrzymania wydajności i konkurencyjności polega na skupieniu się na naszych atutach i pozostawieniu całej reszty partnerom, którzy mają odpowiednie doświadczenie.

### 10.3.2. Przykłady firm odnoszących sukcesy

*Przykłady firm odnoszących sukcesy, które zastosowały się do powyższych wskazówek:*

#### **Przykład – cecha 1:**

Koch Industries to firma działająca w branży ropy i gazu z siedzibą w Wichita w stanie Kansas, której celem było osiągnięcie światowego poziomu bezpieczeństwa. Zamiast zatrudnić kilku inżynierów ds. bezpieczeństwa w celu zbadania firmy, firma nałożyła ten obowiązek na wszystkich pracowników, ustalając nagrody za wykrycie istniejących zagrożeń oraz opracowanie nowych sposobów zwiększenia bezpieczeństwa w firmie. Ta inicjatywa zaowocowała aż 50-procentowym rocznym spadkiem liczby wypadków i zmniejszeniem ich dotkliwości w całej firmie Koch Industries. W ciągu jednego roku firma z pozycji środkowej pod względem bezpieczeństwa w branży, znalazła się w czołówce.

#### **Przykład - cecha 2:**

Firma naftowa Koch w Minneapolis zaplanowała przeznaczenie 30 milionów dolarów na rozbudowę swego rurociągu przy wykorzystaniu pomocy z zewnątrz. Zespół pracowników firmy zdecydował, że jest w stanie zrobić to taniej, lepiej i samodzielnie, a w ciągu kilku miesięcy udało mu zwiększyć wydajność rurociągu o 15 procent, dzięki czemu firma wydała tylko niewiele ponad milion dolarów. Firma Koch niezwłocznie nagrodziła wszystkich pracowników czekami na kwotę 15 procent rocznego wynagrodzenia.

### **Przykład - cecha 3:**

Molnlycke Health Care, jeden z europejskich liderów wśród producentów i dostawców jednorazowych produktów medycznych, pozwoliła zespołom produkcyjnym decydować o sposobach osiągania swych celów. Po przeniesieniu odpowiedzialności za jakość produktów na poszczególne osoby w ramach zespołów prawie 70 procent nowych produktów firmy znalazło się na rynku bez opóźnień, w porównaniu z poprzednim stanem 15 procent. W wyniku tego, w ciągu zaledwie pięciu lat firma czterokrotnie zwiększyła wartość swych udziałów.

### **Przykład - cecha 4:**

Przed wcieleniem do firmy RWE AG w roku 2000, VEW Energie AG, niemiecki zakład użyteczności publicznej, utworzył nową jednostkę biznesową odpowiedzialną za usługi, konserwację i budowę. Ale innym kierownikom firmy VEW umożliwiono prowadzenie interesów z konkurencją i oferowanie tych samych usług za odpowiednią cenę. W wyniku tego posunięcia nowa jednostka, mimo że musiała dołożyć wielu starań, by utrzymać konkurencyjność, była w stanie oferować świadczenie usług na rzecz zewnętrznych firm.

### **Przykład - cecha 5:**

Wyobraźmy sobie firmę ubezpieczeniową założoną zaledwie dwa lata temu, która dotychczas wystawiła 15.000 polis i wydaje 200 nowych polis tygodniowo. A teraz wyobraźmy sobie, że firma ta ma tylko dwóch pracowników. Mowa o firmie Universal Leven, holenderskiej filii firmy Allianz, która skupia się na dużych, profesjonalnych organizacjach brokerskich. Dwóch pracowników zajmuje się tworzeniem strategii korporacyjnej, rozwojem sieci i produktów. Pozostałe zadania, włączając branding i projektowanie produktów, marketing i wszelkie czynności biurowe, są realizowane za pomocą obsługi zewnętrznej.

Aby zrozumieć, jak praca poszczególnych innowatorów może wprowadzić firmę w ruch, należy posłużyć się poniższą analogią. Kultura innowacji jest podobna do kapeli jazzowej. Istnieje podstawowa struktura, na której należy bazować, ale tajemnica jazzu polega na pracy poszczególnych muzyków, improwizacji: ich solach. „Jazz opiera się na muzykach, na czynniku ludzkim”.

Model firmy innowacyjnej polega tylko na posiadaniu dobrych partytur jazzowych (modele i procesy operacyjne), odgrywanych przez dobrych muzyków jazzowych (pracowników), grających na wysokiej jakości instrumentach (technologia) w taki sposób, że publiczności (klientowi) podoba się ich występ. A głównym elementem tej sztuki jest improwizacja (innowacja).

Właśnie takiej formy ciągłej innowacji potrzebują firmy, aby stale się rozwijać i spełniać wymagania klientów i rynku w tych zmiennych czasach.

### ***Przykład użytecznego narzędzia umożliwiającego „Utworzenie kultury innowacji sprzyjającej rozwojowi”***

Użytecznym narzędziem, które może pomóc firmie ocenić swą kulturę jest kwestionariusz, tak zwany BAO SCAN, który POWINNI wypełnić członkowie zespołów i inni kluczowi pracownicy, a następnie na podstawie jego wyników podjąć współpracę w celu określenia innowacyjnych metod rozwoju.

Rozwiązanie to można to przetestować pod poniższym adresem, gdzie znajduje się przykładowy kwestionariusz oraz wskazówki do utworzenia planu działania.

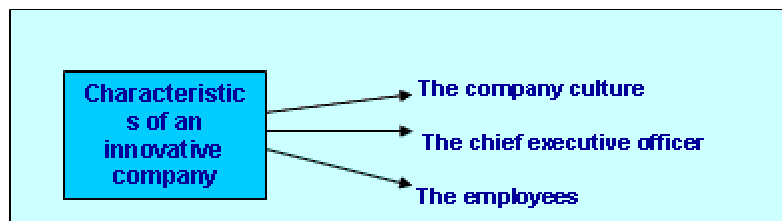
<http://www.entreworld.com/ManagingGrowth/PDFs/SCANCh03.pdf>

### 10.3.3. Cechy innowacyjnej firmy

Najważniejszą sprawą dotyczącą Innowacji jest **kultura danej firmy**.

Innowacyjna firma:

- Pielęgnowuje kulturę organizacji i zarządzania, która ceni i sprzyja kreatywności oraz powstawaniu nowych idei wychodzących od wszystkich pracowników na przestrzeni całej firmy, rozumie i uważnie śledzi zmieniające się potrzeby swych rynków.
- Projektuje produkty, procesy i usługi, skupiając się na potrzebach klienta i rozumie oraz uważnie śledzi zmieniające się potrzeby swych rynków.
- Skutecznie zarządza nowymi pomysłami i innowacją w obrębie firmy poprzez zorganizowane identyfikowanie, badanie i wdrażanie nowych pomysłów.
- Dbą o to, by jej procesy biznesowe były zorientowane na zaspokajanie potrzeb klienta.
- Angażuje się w przydzielanie środków finansowych z różnorodnych źródeł w celu wspierania innowacji.
- Dbą o to, by poszczególni pracownicy firmy posiadali stosowną wiedzę i zdolność innowacji.
- Nawiązuje korzystne kontakty z innymi firmami i organizacjami wspierającymi, umożliwiając czerpanie z doświadczeń innych i wykorzystywanie nowych możliwości biznesowych.



Characteristics of an innovative company	Cechy innowacyjnej firmy
The company culture	Kultura firmy
The chief executive officer	Dyrektor generalny
The employees	Pracownicy

### **10.3.3.1. Szczegółowe informacje na temat cech**

#### **Kultura firmy:**

- objawia się jasnym określeniem celów, które sprzyjają zaangażowaniu i współpracy między pracownikami;
- wspiera proces wprowadzania zmian i nowych pomysłów;
- pozostaje otwarta na technologie stosowane w innych firmach;
- sprzyja ciągłemu dążeniu do wprowadzania ulepszeń i w pozytywny sposób uniemożliwia popadanie w samozadowolenie;
- zapewnia, że wszystkie działania są zorientowane na potrzeby klienta;
- zapewnia ustalanie celów poprzez prowadzenie konsultacji z osobami odpowiedzialnymi za ich osiągnięcie;
- potrafi połączyć system nagradzania z wydajnością firmy i osobistymi osiągnięciami;
- wyzwala entuzjazm i zaangażowanie.

#### **Dyrektor generalny:**

- posiada zdolności komunikacyjne;
- daje przykład, jest widoczny i dostępny;
- ma bardzo jasno określone cele i jasną wizję spójną z tymi celami;
- potrafi zrównoważyć potrzeby krótkoterminowe i długoterminowe cele;
- jest nastawiony entuzjastycznie do nowych produktów i procesów oraz nowych sposobów działania;
- jest zorientowany na działanie;
- rozumie istotę działalności firmy oraz podstawowe koncepcje technologiczne;
- jest zaangażowany w skuteczne zarządzanie zmianami;
- jest zaangażowany w zapewnianie odpowiedniego poziomu jakości i osiągnięcie satysfakcji klienta;
- jest bezpośrednio zaangażowany w dobór personelu kierowniczego.

#### **Pracownicy:**

- są kompetentni i pewni siebie w wykonywaniu swej pracy;
- są świadomi swych słabych i mocnych stron;
- mają zdolność dostrzegania istniejących potrzeb, wprowadzania zmian i nowych pomysłów (z różnych źródeł), promowania ich i pełnego uczestnictwa w ich wdrażaniu;
- są zmotywowani dzięki zadowoleniu z pracy i korzyściom finansowym;
- mają wspólną wizję, która ułatwia podejmowanie decyzji i działań;
- dobrze pracują w zespołach, a zarazem uznają potrzebę korzystania z pomocy specjalistów spoza zespołu;
- są dobrze przeszkoleni i postrzegają szkolenia jako obowiązek dotyczący każdego z nich.

### **10.3.4. Materiały źródłowe**

#### **Bibliografia**

- Stephen M. Shapiro, Creating a Company Culture that fosters Innovation.
- Brown, J.S. & Howard, R. (2002). Research That Reinvents the Corporation. Harvard Business Review, 80(8):105-114. (The best of HBR 1991)

- Farson, R. & Keyes, R. (2002). The Failure-Tolerant Leader. *Harvard Business Review*. 80 (8):64-69.
- Fraser, J. (2004). A Return to Basics at Kellogg. *Sloan Management Review*. 45(4):27-30.
- Jassawalla, A.R. & Sashittal. H.C. 2002. Cultures that support product innovation processes. *Academy of Management Executive*, 16: 42-53.
- Jelinek, M. & Schoonhoven, C. (1990). *The innovation marathon: Lessons from high technology firms*. London: Blackwell.
- Lustgarten, A. (November 15, 2004). A hot, steaming cup of customer awareness. *Fortune*, 150 (10): p192
- Schneider, B. & Goldstein, H. (1995). The ASA Framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4):747-773.

#### Linki

- <http://www.ris-scotland.net/pages/innovationbenefits/modelinnovativeco.shtml>  
(Regionalna Strategia Innowacji to inicjatywa europejska promująca i wspierająca innowację w obrębie regionów, pomagająca firmom utrzymać konkurencyjność na rynku światowym.)
- <http://www.innovation.gov.uk/>  
(Wyzwaniem dla firm jest wprowadzanie na rynek szeregu nowych i ulepszonych produktów i usług stanowiących nową wartość dla klienta i umożliwiających firmie osiągnięcie wyższych zysków, a co za tym idzie reinwestowanie środków w firmę.)
- <http://www.advantest.com/aac/Careers/culture.html>  
(Strona zawierająca użyteczne informacje na temat kultury firmy)
- <http://www.24-7innovation.com/culturepressrelease.pdf>  
(Artykuł autorstwa Shapiro: „Tworzenie kultury firmy wspierającej innowację”)

## Odniesienie do specyfiki polskiej

#### Bibliografia

- Nonaka I., Takeuchi H, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000
- Sosnowska A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Diffin, Warszawa 2000
- Warson T. J., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001

#### Linki

- <http://imik.wip.pw.edu.pl/innowacje/> - czasopismo Innowacje, wprowadzanie zmian w firmach innowacyjnych