

WP

D. T1.3.1

Model dojrzałości
dla czynników stymulujących innowacje
Wersja uaktualniona

Wersja 1
30.
11.2021





Informacje o projekcie	
Numer indeksu projektu:	CE1519
Akronim projektu:	REAKCJE ŁAŃCUCHOWE
Tytuł projektu:	Wspieranie inteligentnego rozwoju przemysłu poprzez innowacje w łańcuchu wartości
Strona internetowa:	https://www.interreg-central.eu/Content.Node/CHAIN-REACTIONS.html
Data rozpoczęcia projektu:	01.04.2019
Czas trwania:	36 miesięcy
Strona dotycząca kontroli dokumentów	
Deliverable Title:	DT1.3.1 - Model dojrzałości dla czynników stymulujących innowacyjność. Wersja uaktualniona
Wiodący Wykonawca Zadania:	BWCON
Autorzy:	BWCON
Umowna data dostawy:	31.12.2021
Faktyczna data dostawy:	30.11.2021



Spis treści

Streszczenie	1
1 Organizacje gotowe na przyszłość.....	1
2 Audyt dojrzałości przyszłej gotowości/odporności	4
2.1 Kontekst dla modelu dojrzałości "reakcje łańcuchowe".	4
2.2 Pełny kwestionariusz - przykład	5



STRESZCZENIE

W niniejszym dokumencie przedstawiono narzędzie opracowane przez CHAIN REACTIONS, służące do oceny gotowości przedsiębiorstw do działania w przyszłości za pomocą zestawu pytań obejmujących następujące aspekty działalności przedsiębiorstw:

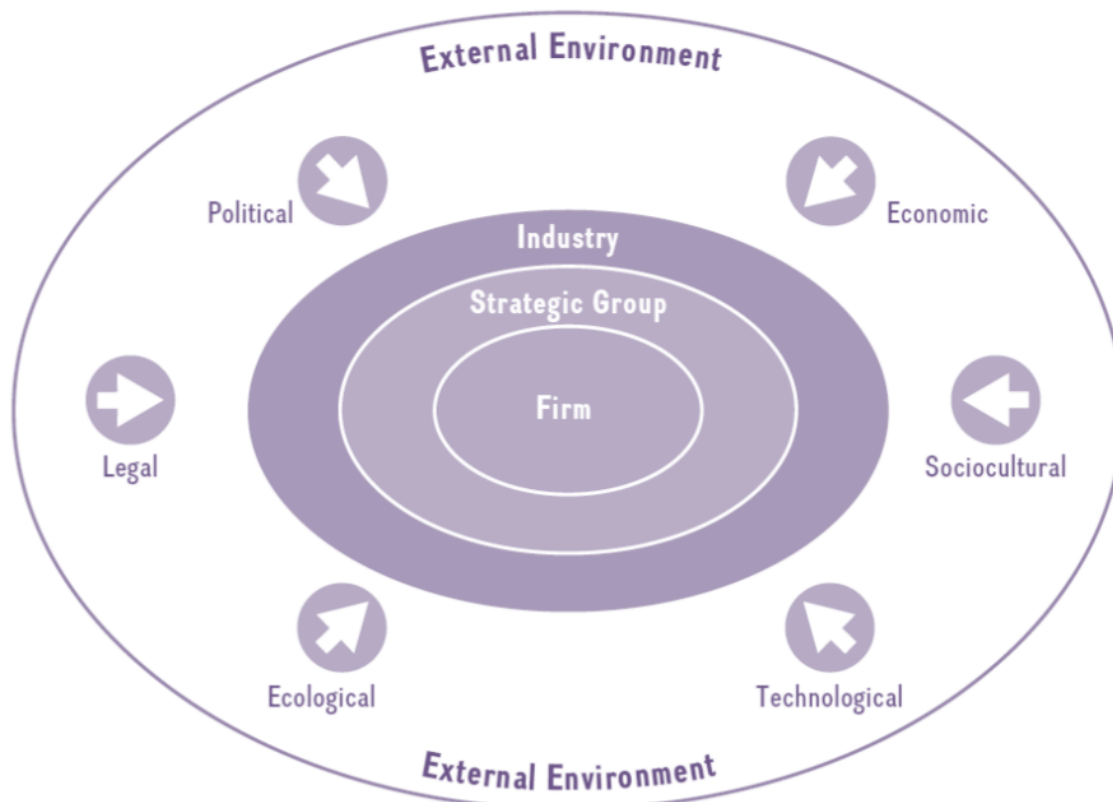
- **Organizacja:** wymiar ten obejmuje sposób, w jaki organizacja firmy odzwierciedla jej sposób podejścia do innowacji i przygotowania się na przyszłość.
- **Produkty i usługi:** wymiar ten obejmuje sposób, w jaki firma opracowuje nowe produkty i usługi
- **Zasoby:** ten wymiar obejmuje sposób, w jaki firmy przeznaczają zasoby na innowacje
- **Procesy:** wymiar ten obejmuje wewnętrzne procesy zarządzania innowacjami
- **Sieć wartości:** ten wymiar obejmuje sposób, w jaki firma radzi sobie z sieciami wartości strategicznych

Narzędzie to może być wykorzystywane jako narzędzie do samooceny lub jako pomoc w ocenie przedsiębiorstw opartej na rozmowie.

1 ORGANIZACJE GOTOWE NA PRZYSZŁOŚĆ

Zrozumienie czynników zewnętrznych

Jak określono w metodologii CHAIN REACTIONS służącej do analizy łańcuchów wartości, analiza czynników i sił zewnętrznych ma zasadnicze znaczenie dla zrozumienia dynamiki rynku oraz konieczności proaktywnych zmian i adaptacji przedsiębiorstw. Jest to dobrze podsumowane w modelu PESTEL.



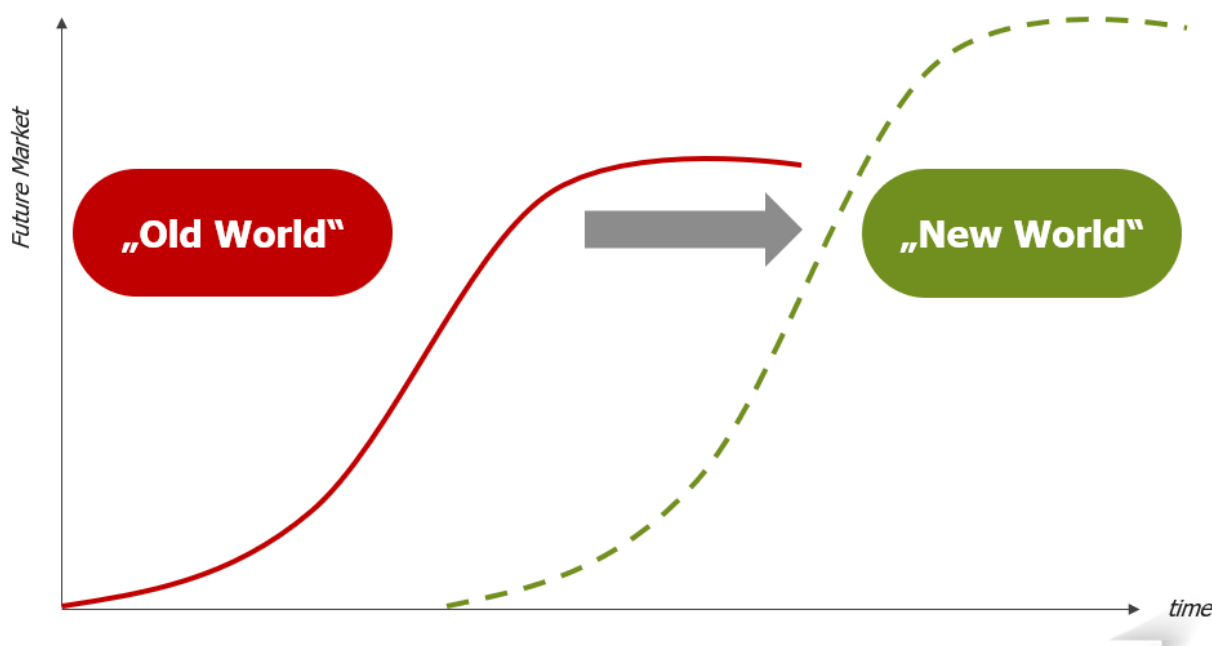


W opracowaniu CHAIN REACTIONS zaproponowaliśmy adaptację klasycznej metodologii PESTEL, kładąc silny nacisk na czynniki stymulujące innowacje i ich wpływ na przyszły rozwój wybranych obszarów przemysłowych:

P	Czynniki polityczne
E	Czynniki ekonomiczne
S	Czynniki społeczne i kulturowe
T	Czynniki technologiczne Klasyczna analiza czynników technologicznych zostanie dostosowana w celu uwzględnienia potencjalnego wpływu czynników stymulujących innowacyjność, o których mowa w CHAIN REACTIONS, na wybrane obszary przemysłowe: <ul style="list-style-type: none"> - Kluczowe technologie wspomagające - Transformacja cyfrowa - Innowacje w usługach - Efektywne gospodarowanie zasobami / gospodarka cyrkulacyjna
E	Czynniki środowiskowe
L	Czynniki prawne

Motywacja i konieczność zmiany

Motywację lub konieczność zmian ilustruje krzywa S innowacji i zakłóceń: "nowy świat gospodarczy" zastępuje "stary świat gospodarczy" z coraz większą szybkością, wypierając z rynku statyczne firmy. Skala czasowa może być różna dla różnych sektorów, ale tendencja do zwiększania tempa innowacji jest wspólna dla większości sektorów.





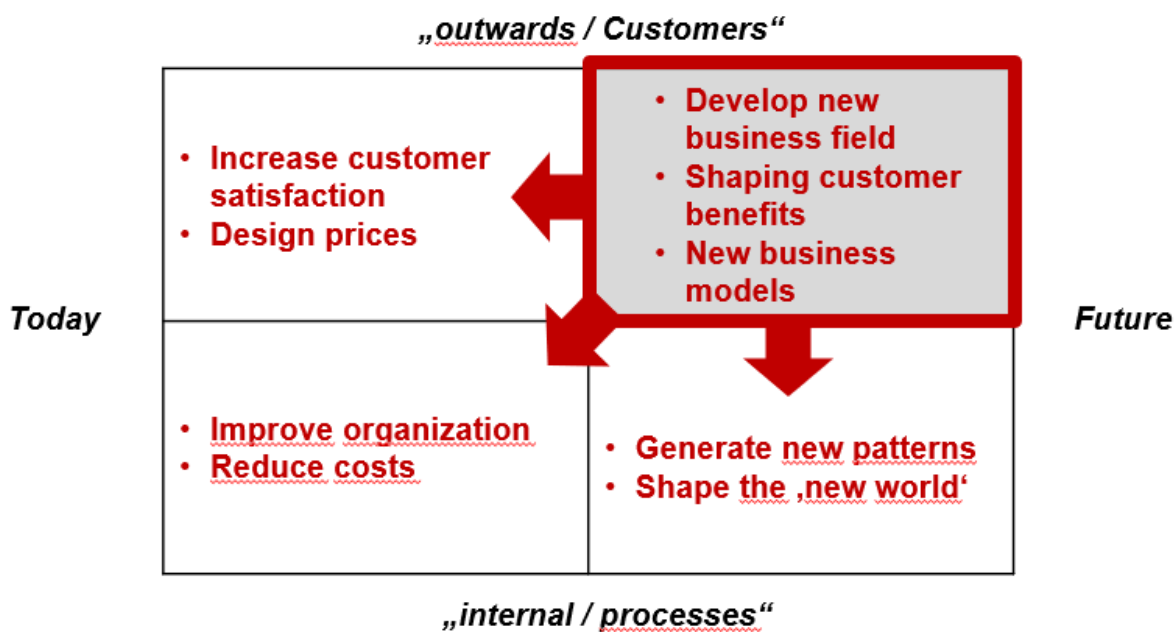
Nasz wniosek jest więc taki, że zdolność przedsiębiorstwa do zmian (CC^C) musi być równa lub wyższa od tempa zmian na rynku (CR^M).

$$CC^C \geq CR^M$$

Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwach (organizacjach) gotowych na przyszłość

Dzisiejsze firmy są często tworzone w formie tradycyjnych hierarchii lub organizacji macierzowych, których korzenie sięgają rewolucji przemysłowych XVIII, XIX i XX wieku. W teorii struktury te zapewniają jasny podział władzy od pracowników pierwszej linii poprzez kolejne szczeble zarządzania. W praktyce struktury macierzowe często stawały się coraz bardziej skomplikowane, w miarę jak zmieniała się rzeczywistość biznesowa - do tego stopnia, że w niektórych firmach są one tak kłopotliwe, że praktycznie nie funkcjonują.

Organizacje gotowe na wyzwania przyszłości muszą zorganizować się w sposób, który sprawi, że będą lepiej dopasowane, bardziej płaskie, szybsze i o wiele lepsze w uwalnianiu wartości.



Organizacje gotowe na przyszłość postrzegają partnerów jako przedłużenie samych siebie. Takie relacje charakteryzują się nieszczelnymi granicami oraz wysokim poziomem zaufania i wzajemnej zależności, co pozwala dzielić się wartością i umożliwia każdemu z partnerów skoncentrowanie się na tym, co robi najlepiej.

Środowisko "eksperymentuj i ucz się" sprzyja szybszemu rozwojowi osobistemu i doskonaleniu pracowników.



2 AUDYT DOJRZAŁOŚCI PRZYSZŁEJ GOTOWOŚCI/ODPORNOŚCI

2.1 Kontekst dla modelu dojrzałości "reakcje łańcuchowe".

Początkowy model dojrzałości dostarczony w ramach projektu CHAIN REACTIONS koncentrował się na aspektach dojrzałości cyfrowej. Dalszy rozwój modelu dojrzałości w kierunku pełnego, praktycznego modelu integrującego wszystkie aspekty modelu innowacyjnego łańcucha wartości (cyfryzacja, transformacja cyrkulacyjna, serwicyzacja gospodarki, integracja technologii) nie mógł być wówczas zrealizowany ze względu na złożoność zadania.

Biorąc pod uwagę gwałtowny rozwój pandemii wirusa Covid-19, prace partnerów projektu skupiły się na przystosowaniu się do kryzysu. W związku z tym koncepcje odporności i zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw nabierały rozmachu w porównaniu z innymi tematami i należało je włączyć do modelu dojrzałości. Do końca grudnia 2020 roku utworzono grupę roboczą, której zadaniem było zbadanie możliwości opracowania do końca 2021 roku wszechstronnego i użytecznego modelu dojrzałości łączącego innowacje i odporność / gotowość na przyszłość.

Model ten jest zbudowany w podobny sposób jak początkowy model dojrzałości i obejmuje następujące wymiary przedsiębiorstw:

- **Organizacja:** wymiar ten obejmuje sposób, w jaki organizacja firmy odzwierciedla jej sposób podejścia do innowacji i przygotowania się na przyszłość.
- **Produkty i usługi:** wymiar ten obejmuje sposób, w jaki firma opracowuje nowe produkty i usługi.
- **Zasoby:** ten wymiar obejmuje sposób, w jaki firmy przeznaczają zasoby na innowacje
- **Procesy:** wymiar ten obejmuje wewnętrzne procesy zarządzania innowacjami
- **Sieć wartości:** ten wymiar obejmuje sposób, w jaki firma radzi sobie z sieciami wartości strategicznych



2.2 Pełny kwestionariusz - przykład

Instrukcje

1. Przeczytaj każde stwierdzenie i określ, w jakim stopniu zgadzasz się z każdym z nich (patrząc na nagłówki kolumn)
2. Wstaw "1" w kolumnie, która jest najbardziej odpowiednia do zaznaczenia odpowiedzi. Formuły znajdujące się na dole strony pozwolą Ci ocenić wyniki kontroli, a na dole strony zobaczysz również KLUCZ OCENY
3. Sprawdź, czy Twój wynik końcowy jest zgodny z kluczem punktacji znajdującym się na dole strony.

Audyt odporności

	4 - Całkowi- cie	3 - Często	2 - Części- owe	1 - Mała	0 - Brak	
PYTANIA 1-10 - Organizacja	7	1	1	1	0	34
Mamy wspólne rozumienie terminu "zdolność adaptacji zorientowanej na przyszłość".	1					
Orientacja na przyszłość jest jedną z naszych podstawowych wartości		1				
Istnieje wsparcie dla podejmowania ryzyka			1			
Dobrze jest raz na jakiś czas ponieść porażkę				1		
Nasza firma posiada długoterminową strategię dotyczącą przyszłych dziedzin działalności.	1					
Nasza strategia innowacji jest powiązana z naszą strategią korporacyjną	1					
Kadra kierownicza wyższego szczebla napędza orientację na przyszłość w naszej organizacji	1					
Nasi pracownicy koncentrują się na identyfikacji kluczowych informacji o przyszłych rynkach, klientach i innych.	1					
Innowacyjność to zadanie dla szefa	1					

Wstaw "1" w kolumnie, która jest najbardziej odpowiednia do zaznaczenia odpowiedzi. Formuły znajdujące się na dole strony pozwolą Ci ocenić wyniki audytu, a na dole



Innowacyjność jest udziałem wszystkich pracowników	1						
PYTANIA 11-20 - Produkty i usługi	1	1	5	3	0	20	
Wiem, jak zgłosić pomysł na innowację	1						
Mamy strategię komunikacyjną dla przyszłej orientacji		1					
Współpracuję nad pomysłami innowacyjnymi z moimi współpracownikami			1				
Posiadamy oprogramowanie do zarządzania innowacjami				1			
Mamy wdrożony proces rozwoju nowych produktów				1			
Terminowo wprowadzamy na rynek nowe produkty				1			
Wprowadzamy nowe produkty na rynek szybciej niż konkurencja			1				
Zarządzanie jakością jest dobrze rozumiane i szeroko rozpowszechnione w naszej organizacji			1				
Nieustannie dążymy do doskonalenia się jako organizacja			1				
W naszej firmie mamy metodologię generowania pomysłów			1				
PYTANIA 21-30 - Zasoby	1	5	1	3	0	24	
Zainteresowani interesariusze wiedzą, jakiego rodzaju przyszłościowych innowacji poszukuje firma	1						
Odpowiednie zainteresowane strony zostały przeszkolone w zakresie tej jednej lub kilku metodologii		1					
Mamy portfel projektów strategicznych/innowacyjnych			1				
Nasz portfel projektów strategicznych/innowacyjnych jest aktywnie zarządzany.				1			
Mamy formalny proces selekcji pomysłów na projekty				1			
Stosujemy jedną lub więcej metodologii innowacji				1			
Mamy jasno określony zestaw wskaźników sukcesu		1					
Mamy procedurę usuwania nieudanych projektów		1					
Mamy formalny proces finansowania pomysłów na innowacje zorientowane na przyszłość		1					
Dla projektów innowacyjnych zorientowanych na przyszłość przeznaczyliśmy oddzielną pulę środków finansowych		1					

Wstaw "1" w kolumnie, która jest najbardziej odpowiednia do zaznaczenia odpowiedzi. Formuły znajdujące się na dole strony pozwolą Ci ocenić wyniki audytu, a na dole



PYTANIA 31-40 - Procesy	5	1	1	3	0	28
Mamy pomysł na innowację/proces rozwoju przyszłej strategii	1					
Mamy formalny proces obsadzania kluczowych projektów innowacyjnych		1				
Stosujemy proces wyróżniania i nagradzania interesariuszy.			1			
Nasza organizacja jest dobrym domem dla innowatorów				1		
Nasza organizacja jest dobrym domem dla intraprzedsiebiorców				1		
Marketing i badania i rozwój mają dobre relacje i wymieniają się informacjami				1		
Wiedza o kliencie jest szeroko rozpowszechniana w naszej organizacji	1					
Ludzie mają czas na innowacje w naszej organizacji	1					
Ludzie wiedzą, gdzie szukać funduszy na innowacyjne pomysły	1					
Dla przyszłościowych pomysłów innowacyjnych dostępne jest więcej niż jedno źródło finansowania	1					
PYTANIA 41-50 - Sieć wartości	1	1	1	7	0	16
Zwracamy się do pracowników z prośbą o przedstawianie pomysłów na innowacje zorientowane na przyszłość	1					
Zwracamy się do dostawców z prośbą o przedstawianie pomysłów na innowacje zorientowane na przyszłość		1				
Zwracamy się do partnerów z prośbą o przedstawianie pomysłów na innowacje ukierunkowane na przyszłość			1			
Pozyskujemy od klientów pomysły na innowacje zorientowane na przyszłość				1		
Dostawcy określiliby naszą organizację jako zorientowaną na przyszłość/odporną				1		
Partnerzy określiliby naszą organizację jako zorientowaną na przyszłość/odporną				1		
Klienci określiliby naszą organizację jako zorientowaną na przyszłość/odporną				1		
Posiadamy formalny proces odporności strategicznej				1		
Mamy formalne podejście do innowacji sieciowych				1		
Jesteśmy uznawani za partnera, z którym można się spotkać w przyszłości.				1		

Wstaw "1" w kolumnie, która jest najbardziej odpowiednia do zaznaczenia odpowiedzi. Formuły znajdujące się na dole strony pozwolą Ci ocenić wyniki audytu, a na dole



CHAIN REACTIONS

Sumy kolumnowe	15	9	9	17	0
Ogółem	122				

PYTANIA 1-10 - Organizacja	7	1	1	1	0	34
PYTANIA 11-20 - Produkty i usługi	1	1	5	3	0	20
PYTANIA 21-30 - Zasoby	1	5	1	3	0	24
PYTANIA 31-40 - Procesy	5	1	1	3	0	28
PYTANIA 41-50 - Sieć wartości	1	1	1	7	0	16



CHAIN REACTIONS

