

ISSN 1730-5276  
biuletyn  
informacyjny

nr 58  
styczeń - marzec  
2016

# HighTECH



Politechnika Wroclawska



Wrocławskie Centrum  
Transferu Technologii

## Strategia zarządzania innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach

*Wielu badaczy przeszłości i tych, którzy usiłują określić naszą przyszłość twierdzi jednoznacznie, że nasza zdolność do tworzenia innowacji zadecyduje o naszej przyszłości i losie. Innowacja jest nieodłączną częścią działalności człowieka.*

Nie ogranicza się ona tylko do techniki czy różnych technologii, ale odnosi się do wszystkich dziedzin życia człowieka. Podjęcie się czegoś nowego i często nieznanego jest zawsze połączone ze swego rodzaju przygodą, bowiem wynik wprowadzenia czegoś nowego jest niepewny i związany często z ryzykiem.

Do innowacji nawołuje się w istocie od wieków, o czym może świadczyć wiersz wielkiego niemieckiego poety Johanna Wolfganga von Goethego, który w wolnym tłumaczeniu brzmi:

*„Odważyć się na to, na co nikt się nie waży  
Mówić to, czego nikt nie mówi  
Myśleć o tym, o czym nikt nie myśli  
Robić to, czego nikt nawet rozpoczynać nie zamierza”.*

► *ciąg dalszy str 2*

STRATEGIA ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH / 1

WYBRANE PRZYKŁADY REALIZACJI USŁUG ŚWIADCZONYCH PRZEZ WCTT / 6

PROFILE OFERT HANDLOWYCH SIECI ENTERPRISE EUROPE NETWORK / 7



ten, oraz wcześniejsze numery kwartalnika dostępne są z możliwością pobrania na stronie [www.wctt.pl/page/high-tech/](http://www.wctt.pl/page/high-tech/)

Badaniami nad istotą innowacji, ale i jej wprowadzaniem do praktyki zajmowało i zajmuje się wielu badaczy z różnych dziedzin. Obecnie dość powszechnie panuje pogląd, że nie wystarczy sformułować istotę innowacji, ale trzeba się zająć budowaniem strategii zarządzania innowacjami przy ich wprowadzaniu do praktyki. W ramach IMProve zdefiniowanie i zarządzanie innowacjami jest proste – jednak jest ono skomplikowane we wdrożeniu.

Na szkoleniu zorganizowanym w Düseldorfie przez A.T. Kearney, w ramach IM3Prove Academy pt.: „Budowanie Strategii Zarządzania Innowacjami w Firmach”, zajęto się tym tematem dość szczegółowo. Omówiono zewnętrzne otoczenie przedsiębiorstwa, oraz jego wewnętrzne możliwości i zasoby. Opierając się na przeprowadzonych etapach analizy można dopiero wprowadzić kluczowe elementy strategii. Z obserwacji i badań wynika bowiem, że skuteczne zarządzanie wprowadzaniem innowacji daje wymierne rezultaty i jest źródłem rozwoju firmy. Wskazuje się przy tym, że innowacyjność nie jest tylko jednorazowym wydarzeniem, ale jest swego rodzaju procesem. Istnieją zatem możliwości ingerencji w czynniki kształtujące ten proces, tak by można było wpływać na wynik innowacji.

**Innowacja jest celem i sposobem.**

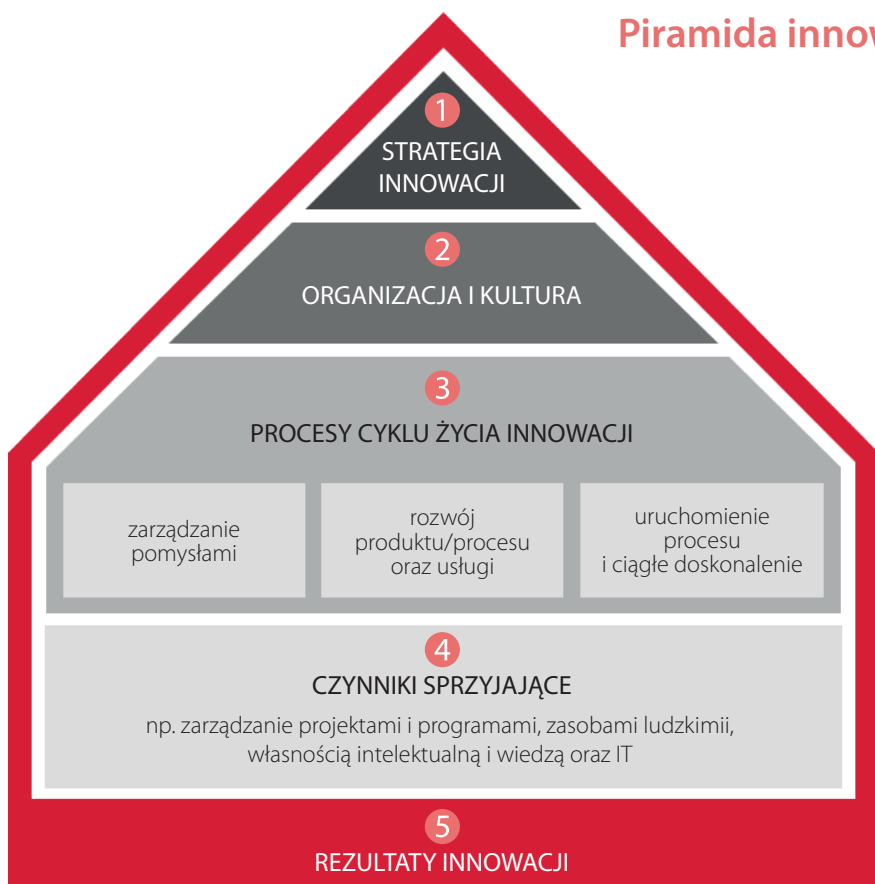
Przykładowe opinie na temat innowacji:

1 „Innowacja odróżnia lidera od naśladowcy”  
– Steve Jobs, APPLE

2 „Innowacja pomaga przetrwać kryzysy”  
– Hannes Erler, SWAROVSKI

3 Innowacja zabezpiecza rozwój Twojego biznesu

**Piramida innowacji wg A.T. Kearny**



NAJLEPSZE PRAKTYKI W RAMACH ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI:

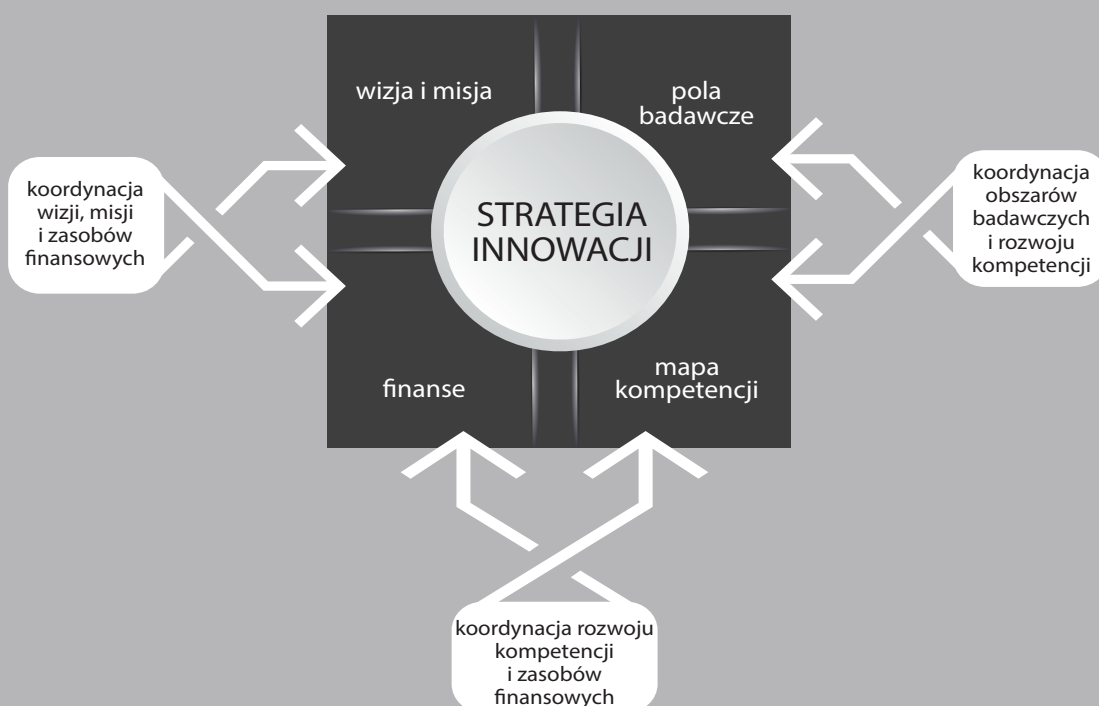
- 1 Jasno zdefiniowana Strategia Innowacji
- 2 Kultura przedsiębiorstwa zorientowana na innowacje
- 3 Kompleksowe/systemowe zarządzanie cyklem życia produktu, zorientowane na zysk, efektywność, szybkość i ciągłe ulepszanie
- 4 Odpowiednie zarządzanie czynnikami sprzyjającymi

5 Dzięki temu osiągamy duży wpływ na zysk przedsiębiorstwa.

Rozwijanie i wdrażanie strategii innowacji  
jest jak wspinanie się po górach  
- osiągasz szczyt  
małymi krokami!



### Komplementarność składowych strategii innowacji



## 10 kroków prowadzących do strategii zarządzania innowacjami wg A.T. Kearny



A.T. Koerny proponuje 10 kroków prowadzących do właściwej strategii zarządzania innowacjami. Sześć pierwszych etapów można uznać za analizę firmy i jej otoczenia. Trzy pierwsze z nich to analiza zewnętrznego otoczenia firmy, natomiast kolejne trzy koncentrują się na samej firmie i jej zasobach. (rys. powyżej)

**1. Analiza trendów makroekonomicznych** i branżowych pozwala określić potencjalny wpływ tych trendów na dotychczasową i planowaną działalność firmy oraz pozwala określić potencjał biznesowy w świetle tego, co dzieje się na wybranych rynkach branżowych. Do przeprowadzenia tej analizy bardzo często wykorzystywana jest rozszerzona analiza PEST. W ramach tej analizy bardzo ważne jest także zbadanie i wykazanie powiązań pomiędzy różnymi trendami i uwzględnienie ich przenikania się.

### 2. Analiza potrzeb klientów poprzez budowę i analizę łańcucha wartości firmy.

Analiza ta nie powinna być ograniczona tylko do odbiorców produktów lub usług, ale powinna obejmować cały łańcuch wartości, od dostawców poprzez odbiorców pośrednich, ostatecznych, a także inne powiązane podmioty, które mogą mieć wpływ na kształt produktów/usług firmy. Pozwala ona na wgląd w obszary, w których klient może budować i rozwijać wartość. W ramach tej analizy niezbędne jest określenie obszarów innowacyjnych (dotychczas nieuwzględnionych przez firmę) oraz punktów kontrolnych, które będą miały wpływ na kształt produktów/usług firmy.

### 3. Analiza konkurencji i technologii

(tzw. Technology Watch) pozwala na systematyczną analizę działań innowacyjnych głównych konkurentów oraz na kontrolę zachodzących

<sup>1</sup> Analiza PEST jest narzędziem służącym do badania otoczenia organizacji. Jest to analiza makrootoczenia, czyli badania różnorodnych czynników zewnętrznych. Przede wszystkim analizowane są czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe, środowiskowe, prawne i technologiczne.

<sup>2</sup> Konceptcja łańcucha wartości. Jest to sekwencyjne przedstawienie funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie.

w otoczeniu zmian technologicznych. W ramach tej analizy kluczowe jest określenie, a następnie regularne monitorowanie, głównych bezpośrednich konkurentów firmy oraz nowych wprowadzanych na rynek technologii, które mają wpływ na działalność firmy. Konkurencja firmy powinna być analizowana na różnych obszarach – ich produkty, usługi, modele biznesowe, udział w rynku, obecność w internecie, polityka cenowa, marketingowa, oferty specjalne itp. Główne źródła informacji dla takiej analizy stanowią internet, prasa, bazy danych, targi, klienci, dostawcy, pośrednicy itp.

#### **4. Analiza ambicji kadry zarządzającej**

pozwala na ocenę potencjału innowacyjnego i rozwojowego poprzez analizę stosowanego w firmie podejścia do działalności – np. czy firma zamierza koncentrować się na obecnie dostępnych rynkach/produktach, czy może planuje zdobywać nowe rynki, wchodzić na rynek z nowymi produktami/usługami. Określenie roli, jaką firma zamierza odgrywać na rynku jest niezbędne do opracowania strategii zarządzania innowacjami. To od ambicji kadry zależy dokąd firma będzie zmierzać i w jaki sposób będzie realizowała strategię innowacji, a przede wszystkim jakie będą jej obszary badawcze (punkt 8).

#### **5. Analiza cyklu życia produktów/usług**

firmy umożliwia określenie fazy rozwoju produktów/usług oraz zaplanowanie niezbędnych działań w celu utrzymania się na rynku. Wiedza o tym, w jakiej fazie rozwoju znajdują się produkty/usługi firmy (faza wprowadzenia, wzrostu, dojrzałości, czy schyłku) jest niezbędna do określenia innowacyjnych obszarów badawczych i przygotowania planów działania firmy. Każda z faz rozwoju, w ramach cyklu życia produktu/usługi, ma inne implikacje dla opracowywanej strategii zarządzania innowacjami.

**6. Ocena kompetencji** pozwala na identyfikację kompetencji istniejących oraz określenie braków w kompetencjach firmy i jej zespołu. Braki te muszą być zlikwidowane, aby firma mogła być konkurencyjna i innowacyjna na otaczającym ją rynku. W ramach tej analizy bada się przede wszystkim kompetencje technologiczne, biznesowe i zarządcze, i w efekcie buduje matryce kompetencji.

*Kolejne cztery etapy obejmują działania, które służą zbudowaniu Strategii Zarządzania Innowacjami w firmie, przy wykorzystaniu wyników wcześniejszych analiz.*

**7. Wizja i misja** – etap ten polega na opracowaniu lub weryfikacji posiadanej już wizji i misji firmy. Wizja i misja stanowią pewnego rodzaju wytyczne do przejścia od tzw. „marzeń” do konkretnych działań oraz są niezbędne do zbudowania strategicznych podstaw dla rozwoju biznesu. Powinny być one określone w oparciu o ambicje kadry zarządzającej firmą i odzwierciedlać je. Dobrze jest, jeśli w fazę opracowywania wizji i misji firmy włączeni są także pracownicy niższego szczebla oraz dostawcy i klienci firmy. Ważne jest, aby tak opracować wizję i misję, by język był jasny, prosty i precyzyjny, cele mierzalne, a wizja osiągalna.

#### **8. Zdefiniowanie obszarów badawczych,**

na podstawie wyników przeprowadzonych wcześniej analiz, pozwala na wybranie konkretnych obszarów innowacyjnych działań, które będą stanowiły element kluczowy zarządzania innowacjami. W pierwszej kolejności określa się obszerną listę obszarów badawczych w oparciu o wyniki analiz otoczenia zewnętrznego (analiza trendów, konkurencji i potrzeb klientów), a następnie w oparciu o szczegółową analizę wewnętrznych kompetencji i cyklu życia produktów/usług zawęża się tę listę do kilku kluczowych obszarów badawczych, na których wdrożeniu firma się następnie skupi.

**9. Mapa kompetencji** opracowywana jest po wyborze kluczowych obszarów badawczych i pokazuje, jakie są niezbędne zdolności i kompetencje, które firma musi osiąść, aby z sukcesem realizować wybrane obszary badawcze. Zdefiniowane braki w posiadanych kompetencjach należy zniwelować poprzez opracowanie i wdrożenie tzw. „obszarów ulepszeń” (improvement areas) – działań prowadzących do rozwoju kompetencji w obszarach, w których ich brakuje.

*Wszyscy kochają innowacje dopóki nie o nich chodzi.*

**10. Określenie i rozplanowanie zasobów finansowych** niezbędnych do realizacji wybranych obszarów badawczych i rozwoju odpowiedniej mapy kompetencji.

Opracowana w ten sposób strategia zarządzania innowacjami posiada tę zaletę, że zbudowana jest na podstawie gruntownych analiz otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego firmy przy uwzględnieniu kluczowych obszarów jej działalności oraz posiadanych kompetencji i zasobów.



Wsparcie dla biznesu w zasięgu ręki

# Wybrane przykłady realizacji różnych usług świadczonych przez WCTT

## **Grupa Eko-Oil Dolny Śląsk Zakład Badawczo Rozwojowy Sp. z o.o. - ocena zarządzania innowacjami** (przykład realizacji projektu KAM2WP)

Firma specjalizuje się w chemii przemysłowej. Posiada innowacyjne rozwiązania takie jak dodatki do paliw, własne technologie do przetwarzania odpadów i inne, które są wykorzystywane do celów przemysłowych. Firma posiada bardzo aktywnie działający dział B+R. Pracownicy działu badawczo-rozwojowego przygotowując wniosek o finansowanie projektu, mającego na celu stworzenie innowacyjnej, w skali świata, instalacji pilotażowej odzysku poprzemysłowych materiałów polimerowych, poprosili konsultanta WCTT o pomoc w ocenie zarządzania innowacjami. Ocena ta miała znaczenie dla działu B+R zarówno ze względu na przygotowywany wniosek, w którym należało opisać procesy zarządzania innowacjami jak również ze względu na aktualizację i przygotowanie nowej strategii. Bardzo silny nacisk wywierano też na ocenę procesów cyklu życia innowacji w przedsiębiorstwie. W wyniku przeprowadzonej kompleksowej oceny przygotowano wspólnie z firmą plan działania, uwzględniający szczegółowy rozwój następujących elementów zarządzania innowacjami: czas wprowadzenia nowych produktów na rynek, czas osiągania zysku, systematyczne generowanie pomysłów, zarządzanie pomysłami. Obecnie, firma jest w trakcie wdrażania przyjętego planu działania, co realizuje pod kierunkiem konsultanta WCTT.

## **FLC Pharma - audyt wzorniczy** (przykład realizacji projektu EENWP)

FLC Pharma jest producentem innowacyjnych suplementów diety, bogatych w kwasy Omega3. Firma zwróciła się prośbą o doradztwo w zakresie zmiany wizerunku marki. Przedmiotem usługi było przeprowadzenie audytu wzorniczego, we współpracy z ekspertem z Akademii Sztuk Pięknych we Wrocławiu. Konsultant sieci EEN, przeprowadził obszerne badanie użytkowników produktów firmy, które stanowiło podstawę do prac nad nowym wizerunkiem firmy.

W efekcie usługi powstał raport zawierający praktyczne rekomendacje dot. niezbędnych zmian oraz została przygotowana wstępna koncepcja graficzna nowych opakowań i innych elementów identyfikacji wizualnej firmy.

## **Mozaika KATA - usługa doradcza** (przykład realizacji projektu EENWP)

Firma KATA jest producentem innowacyjnej mozaiki granitowej w gotowych, łatwych do montażu, elementach. Produkt służy do dekoracji wszelkiego rodzaju placów, chodników, tarasów itp. Firma zwróciła się do WCTT z prośbą o konsultację w zakresie międzynarodowego marketingu w Internecie. Konsultant sieci EEN, przeprowadził z firmą serię warsztatów dot. strategii przygotowywania treści internetowych na rynki zagraniczne. Firma założyła stronę edukacyjną nt. mozaiki granitowej w języku angielskim w celu zwiększenia swojej widoczności w wyszukiwarce Google.

W wyniku tych działań firma budowlana z Wielkiej Brytanii znalazła kontakt i po wymianie korespondencji firma KATA zrealizowała swoją pierwszą międzynarodową sprzedaż.

## **GARDEN ART - usługa doradcza** (przykład realizacji projektu EENWP)

Firma zajmuje się budową pól do minigolfa. Przedstawiciel tej firmy zgłosił się do EEN w celu rozwiązania kwestii prawnych, dotyczących planowanej realizacji zlecenia dla partnera z Chorwacji. Dla nawiązania tej współpracy Garden Art potrzebowała zaświadczenie wykazujące, że w Polsce prowadzenie tego typu działalności nie wymaga żadnych specjalnych uprawnień. Pracownik EEN kontaktując się z kilkoma ministerstwami oraz innymi organami Państwowymi (zarówno w Polsce, jak i w Chorwacji), pomógł w uzyskaniu koniecznych dokumentów, wynikiem tych działań było podpisanie długoterminowej umowy, pomiędzy firmą Garden Art, a firmą z Chorwacji. Garden Art z sukcesem weszła na tamtejszy rynek i nawiązała szereg kontaktów. Na najbliższe lata chorwacki rynek stał się dla firmy kluczowy.

# Profile ofert handlowych sieci Enterprise Europe Network

Co miesiąc na stronie internetowej WCTT znaleźć można aktualnie promowane profile współpracy handlowej.



Holenderska firma specjalizująca się w systemach bezprzewodowej telemetrii dla monitoringu klimatu szklarni ogrodniczych poszukuje partnerów handlowych. Systemy te zapewniają bezprzewodowe pomiary wszystkich parametrów właściwych dla produktów ogrodniczych, takich jak temperatura, wilgotność powietrza, skład gazu i naświetlenie. Firma chce nawiązać współpracę z partnerami mającymi dostęp do sieci szklarni ogrodniczych.



Szwedzka firma prowadząca sprzedaż (online) butów i akcesoriów, rozpoczęła kolekcję wysokiej jakości butów i torebek. Firma poszukuje producenta skórzanych butów i torebek. Produkcja i materiały powinny być trwałe. Firma poszukuje partnera przede wszystkim z Turcji, Portugalii, Hiszpanii, Polski, Węgier i Włoch.



Francuska firma poszukuje partnerów będących w stanie wyprodukować i dostarczyć gumowe i plastikowe rury i przewody do zastosowań przemysłowych.



Słoweński innowator opracował elektryczny pojazd silnikowy, który jest połączeniem motocykla z walizką. Urządzenie może być używane równocześnie, jako środek transportu i bagażnik. Pojazd działa bez ładowania do 50 kilometrów, przy ładowności ok. 100 litrów bagażu. Pojazd można zabrać do samolotu, autobusu, pociągu, itd. Firma poszukuje partnera strategicznego do współpracy w ramach umowy licencyjnej.



Izraelskie przedsiębiorstwo specjalizuje się w zaawansowanych systemach zabezpieczeń i detekcji ruchu. Firma opracowała aplikację mobilną, która zamienia smartfon/tablet w antywłamaniowy system alarmowy. Firma poszukuje dystrybutorów lub sprzedawców do wspólnego partnerstwa biznesowego.



Greckie przedsiębiorstwo opracowało i opatentowało naturalny biostymulator zwiększający plony i poprawiający jakość zbiorów. Firma jest zainteresowana nawiązaniem umowy pośrednictwa komercyjnego, usług dystrybucyjnych z firmami działającymi w przemyśle nawozowym oraz sektorze bio-odżywek lub w zakresie B+R, aby znaleźć potencjalnych partnerów do Programu Horyzont 2020.



Czeska firma z branży metalurgicznej poszukuje nowych dostawców. Firma szczeni się ponad 20-letnią tradycją w sprzedaży hurtowej produktów metalurgicznych takich jak: belki, narożniki, profile T i TB, płaskowniki, pręty okrągłe, kwadratowe, szyny suwnicy, szyny kolejowe włączając lekkie szyny, akcesoria, różnego typu grodzice. Firma oferuje dystrybucję tego typu produktów.



Francuska firma projektująca wózki elektryczne do celów logistycznych szuka dostawcy baterii litowych 36 V z szybką ładowarką. Firma poszukuje partnera, który zostanie podwykonawcą.



Irlandzka firma jest w posiadaniu technologii i produkuje urządzenia o niskiej energii ogrzewania i wentylacji. Jest pionierem w produkcji, opatentowanej, hydraulicznej instalacji grzewczej, która działa przy minimalnych ilościach wody i niskich temperaturach, dających oszczędność paliwa i precyzyjną regulację ogrzewania. Firma poszukuje partnerów do umów dystrybucyjnych i agencyjnych.

**i**

*Aby dodać do bazy własny anons lub uzyskać szczegółowe dane wybranych firm, należy skontaktować się z konsultantami Sieci Enterprise Europe Network poprzez e-mail: [een@wctt.pl](mailto:een@wctt.pl) lub telefonicznie pod numerem 71 320 33 18.*

Wewnątrz organizacji tylko trzy zjawiska występują naturalnie:

- spory,
- chaos,
- nieefektywność,

cała reszta wymaga przywództwa.

Peter Drucker



Zapraszamy  
na bezpłatne  
szkolenia  
i konsultacje

## PROGRAM HORYZONT 2020

jest największym programem finansowania badań naukowych i innowacji w Europie. Jego budżet to prawie **80 mld Euro**.

### W Regionalnym Punkcie Kontaktowym:

- udzielamy informacji na temat programu Horyzont 2020
- pomagamy w poszukiwaniu partnerów do współpracy międzynarodowej
- doradzamy w przygotowaniu wniosków i realizacji projektów
- organizujemy szkolenia, warsztaty i konferencje
- pomagamy w kwestiach formalno-administracyjnych

### Kto może uczestniczyć:

- przedsiębiorstwa, w tym szczególnie MŚP
- uczelnie wyższe
- organizacje międzynarodowe o charakterze europejskim
- organizacje badawcze
- instytucje publiczne i organy samorządowe

[www.rpk.wroclaw.pl](http://www.rpk.wroclaw.pl)

Wsparliśmy już złożenie 550 wniosków.

znajdź nas na:



Wsparcie dla biznesu w zasięgu ręki

### HighTECH - buletyn informacyjny

Wydawca:  
Politechnika Wroclawska, Wroclawskie  
Centrum Transferu Technologii  
ul. Smoluchowskiego 48,  
50-372 Wrocław  
e-mail: [wctt@wctt.pl](mailto:wctt@wctt.pl)  
[www.wctt.pl](http://www.wctt.pl)

Redakcja:  
Marta Kamińska  
Jan Koch  
Agnieszka Turyńska

