

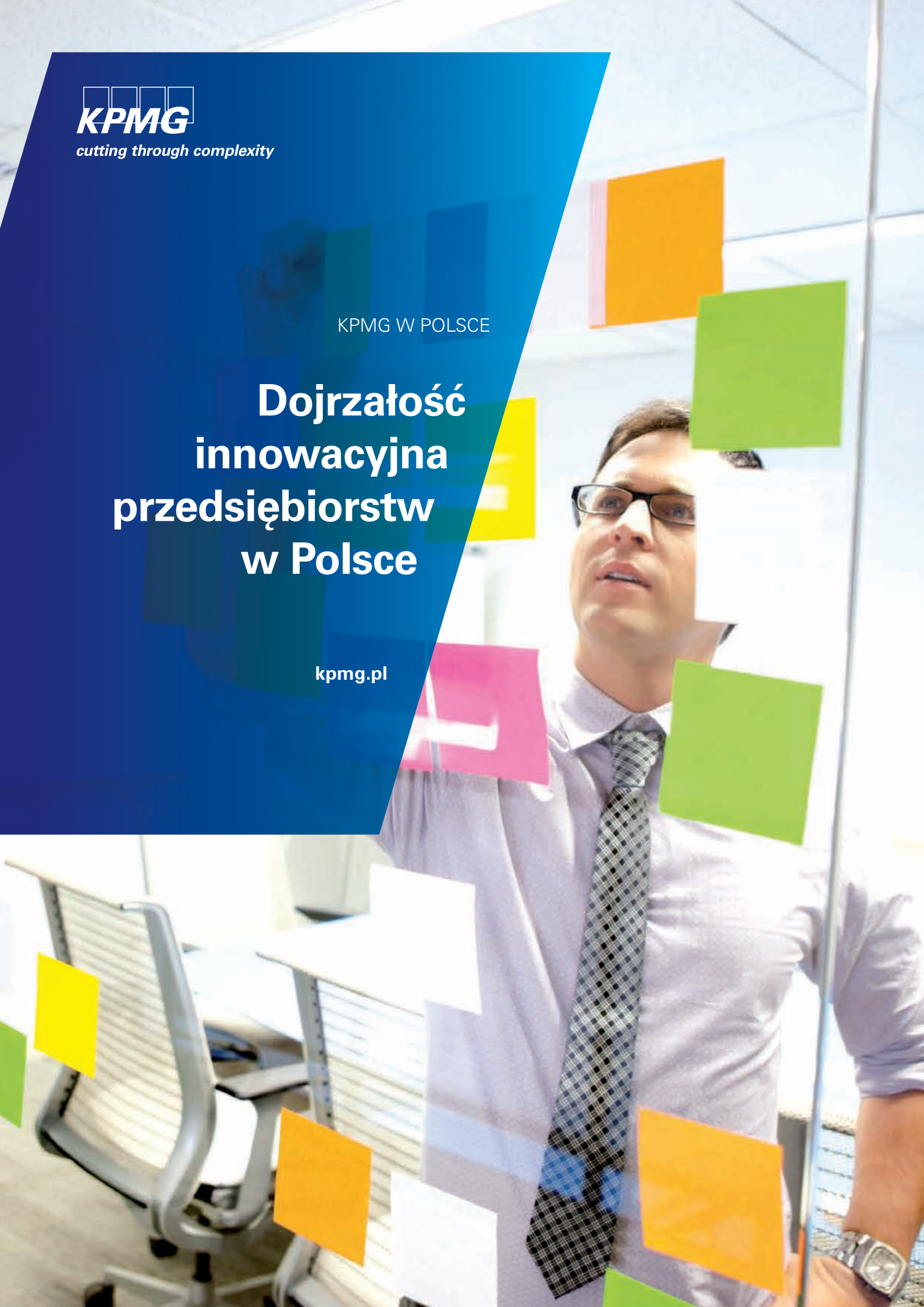


cutting through complexity

KPMG W POLSCE

Dojrzałość innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce

kpmg.pl



Spis treści

1	Wstęp	3
2	Najważniejsze wnioski	5
3	O badaniu	9
4	Skala działalności innowacyjnej	13
5	Innowacyjność w strategii firmy	19
6	Innowacyjność w kulturze organizacyjnej	21
7	Strategia działalności innowacyjnej	23
8	Formy działalności innowacyjnej	27
9	Korzyści z działalności innowacyjnej	31
10	Plany na przyszłość	35
11	Dojrzałość innowacyjna przedsiębiorstw	39
12	Podsumowanie i rekomendacje	45

1

Wstęp

W ostatnich latach koncentrujemy się na doraźnych działaniach pozwalających osiągnąć choćby niewielki wzrost w trudnych i niepewnych czasach. Perspektywa, w jakiej planujemy przyszłość – zarówno w skali gospodarki, jak i pojedynczych firm – jest coraz krótsza. W sytuacji, gdy każdy kolejny kwartał przynosi nowe zawirowania, rządziej zastanawiamy się, jak będzie wyglądała sytuacja w 2030, 2020 czy nawet 2015 roku.

Tymczasem pytanie o długoterminowe perspektywy polskiej gospodarki i polskich firm pozostaje nie mniej aktualne niż przed kryzysem. Dotychczas źródłem wzrostu była przede wszystkim stosunkowo niedroga i dobrze wykształcona siła robocza, pozwalająca konkurować dobrą ceną i jakością na rynkach zagranicznych i na dużym rynku wewnętrznym. Dzięki niej przyciągnęliśmy także ogromne inwestycje zagraniczne. Wraz ze wzrostem zamożności społeczeństwa rosną jednak koszty pracy, co oznacza, że Polska traci stopniowo jeden ze swoich głównych atutów. W tej sytuacji musimy znaleźć inne źródła wzrostu.

Kluczem do sukcesu firm i całych gospodarek we współczesnym świecie jest innowacyjność. I to ona powinna być strategicznym celem dla polskiej gospodarki. Polski biznes, żeby odnieść sukces w skali globalnej, musi pracować nad innowacjami we wszystkich obszarach. Musi oferować nowatorskie produkty i usługi, ale także wykorzystywać innowacyjne rozwiązania marketingowe, które ułatwią mu

dotarcie do nabywców i budowę silnych marek. Nie może także zapominać o innowacjach w obszarze procesów i organizacji, dzięki którym będzie sprawniej reagować na zmiany w otoczeniu, redukować koszty działalności i tym samym zwiększać swoją konkurencyjność.

Opisane wyzwania skłoniły nas do przeprowadzenia diagnozy obecnego stanu dojrzałości innowacyjnej średnich i dużych firm działających w Polsce. W tym celu zbadaliśmy blisko 500 przedsiębiorstw, sprawdzając, w jakim stopniu innowacyjność jest elementem strategii i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw, jaka jest skala podejmowanych przez nie działań innowacyjnych i ich skuteczność oraz jakie są płynące z nich korzyści. Istotnym aspektem były także plany związane z działalnością innowacyjną.

Z wyników badania wyłania się obraz polskiego biznesu znajdującego się w połowie drogi do innowacyjności, jednak – co istotne – stawiającego zdecydowane kroki naprzód. Firmy bardzo często podejmują działania innowacyjne, jednak stosunkowo rzadko są one wielostronne i mają strategiczny charakter. Co więcej, tylko część firm prowadzi działania w pełni efektywnie, uzyskując satysfakcjonujący zwrot z inwestycji. W efekcie tylko kilkanaście procent działających w Polsce średnich i dużych przedsiębiorstw możemy na razie nazwać doświadczonymi innowatorami lub liderami innowacji.

Mamy nadzieję, że niniejszy raport stanie się ważnym głosem w dyskusji nad innowacyjnością polskich przedsiębiorstw i tym samym przyszłością polskiej gospodarki.



Jerzy Kalinowski
Partner
Management Consulting



2

Najważniejsze wnioski

78% średnich i dużych firm w Polsce pracuje nad innowacjami

W ciągu ostatnich trzech lat prace nad innowacjami podjęło 78% średnich i dużych przedsiębiorstw działających w Polsce. Niewiele mniej (71%) firm wprowadziło w życie opracowywane innowacje. Zarówno w przemyśle, jak i handlu i usługach najczęściej (odpowiednio 62% i 56% firm) prowadzone są prace nad innowacjami produktowo-usługowymi. Przemysł intensywnie pracuje także nad innowacjami procesowymi (60%), z kolei handel i usługi – nad innowacjami organizacyjnymi (46%).

44% firm nie prowadzi wielostronnych działań z obawy co do zwrotu z inwestycji w innowacyjność

Głównym powodem, dla którego firmy nie prowadzą w pewnych obszarach działalności innowacyjnej, jest nie tyle brak środków finansowych (przynajmniej nie w firmach handlowych i usługowych), co raczej niepewność odnośnie do zwrotu z tej inwestycji – wskazało na nią 44% firm. Bardzo często firmy nie czują potrzeby prowadzenia działalności innowacyjnej, tłumacząc, że nie uzasadnia tego model biznesowy lub strategia (43% firm) czy też skala działalności firmy (34%).

1 na 3 firmy prowadzi działania innowacyjne w wielu obszarach

Choć firmy w większości podejmują prace nad innowacjami i wdrażają je, stosunkowo rzadko są to działania wielostronne, skupione na wielu aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Są one domeną stosunkowo wąskiej grupy dojrzałych innowatorów. W przemyśle prace nad innowacjami w przynajmniej trzech z czterech analizowanych obszarów (produktach i usługach, marketingu, procesach i organizacji) podjęło 38% badanych firm, a 32% udało się je wdrożyć. W handlu i usługach było to radsze zjawisko – 31% firm podjęło prace, a 25% zakończyło je sukcesem.

Blisko połowa przedsiębiorstw uznaje innowacyjność za swój cel strategiczny

Innowacyjność jest elementem strategii 47% średnich i dużych przedsiębiorstw, przy czym jest to częstsze w firmach przemysłowych (50%) niż handlowych i usługowych (43%). Jednak w praktyce tylko w co piątą z nich innowacyjność ma bardzo duże znaczenie na tle pozostałych celów strategicznych, zaś aż w dwóch trzecich – raczej duże. Jedynie w co dziesiątym przedsiębiorstwie powołano członka zarządu odpowiedzialnego za ten obszar.

Ponad **1/3** firm wdrożyła rozwiązania wspierające innowacyjność pracowników

Firmy stosunkowo często wdrażają rozwiązania organizacyjne wspierające zgłaszanie i wypracowywanie nowatorskich rozwiązań – 41 % firm przemysłowych oraz 32 % handlowych i usługowych posiada system dodatkowego wynagradzania pracowników za takie inicjatywy. Co więcej, w przypadku 30 % firm innowacyjność jest jedną z wartości korporacyjnych. Wśród firm aktywnych innowacyjnie większość (81 %) ocenia, że kultura organizacyjna wpływa pozytywnie na innowacyjność pracowników, ale rzadko (13 %) jest to wpływ zdecydowanie skuteczny.

57% firm prowadzi lub zleca prace badawczo-rozwojowe

Aż 65 % średnich i dużych firm przemysłowych oraz 49 % firm handlowych i usługowych prowadzi lub zleca prace badawczo-rozwojowe (B+R). W przypadku odpowiednio 51 % i 35 % firm aktywnych innowacyjnie jest to działalność dominująca. Co istotne, są to działania efektywne – ocena skuteczności prowadzonych lub zlecanych prac B+R jest w większości przypadków pozytywna. B+R nie jest jednak najczęściej stosowaną formą działalności innowacyjnej. Aby opracowywać i wdrażać innowacje, firmy najczęściej (70 %) inwestują w maszyny, urządzenia i oprogramowanie. Często (51 %) współpracują także z innymi podmiotami z branży.

W przypadku **2/3** firm nakłady na innowacje opłaciły się

Okolo dwie trzecie firm ocenia zwrot na inwestycji w innowacje pozytywnie, w tym co piąta – zdecydowanie pozytywnie. Prace innowacyjne przyniosły lepsze efekty w firmach przemysłowych niż handlowych i usługowych. Dzięki wdrożonym innowacjom firmom udało się poprawić jakość produktów i usług (91 % firm), polepszyć postrzeganie marki (86 %), a w efekcie zwiększyć sprzedaż (73 %) i umocnić pozycję konkurencyjną (76 %). Co więcej, firmom udało się zwiększyć efektywność operacyjną (82 %), co w wielu przypadkach wiązało się z redukcją kosztów operacyjnych (63 %).

Ponad **80%** firm planuje zwiększyć skalę działalności innowacyjnej

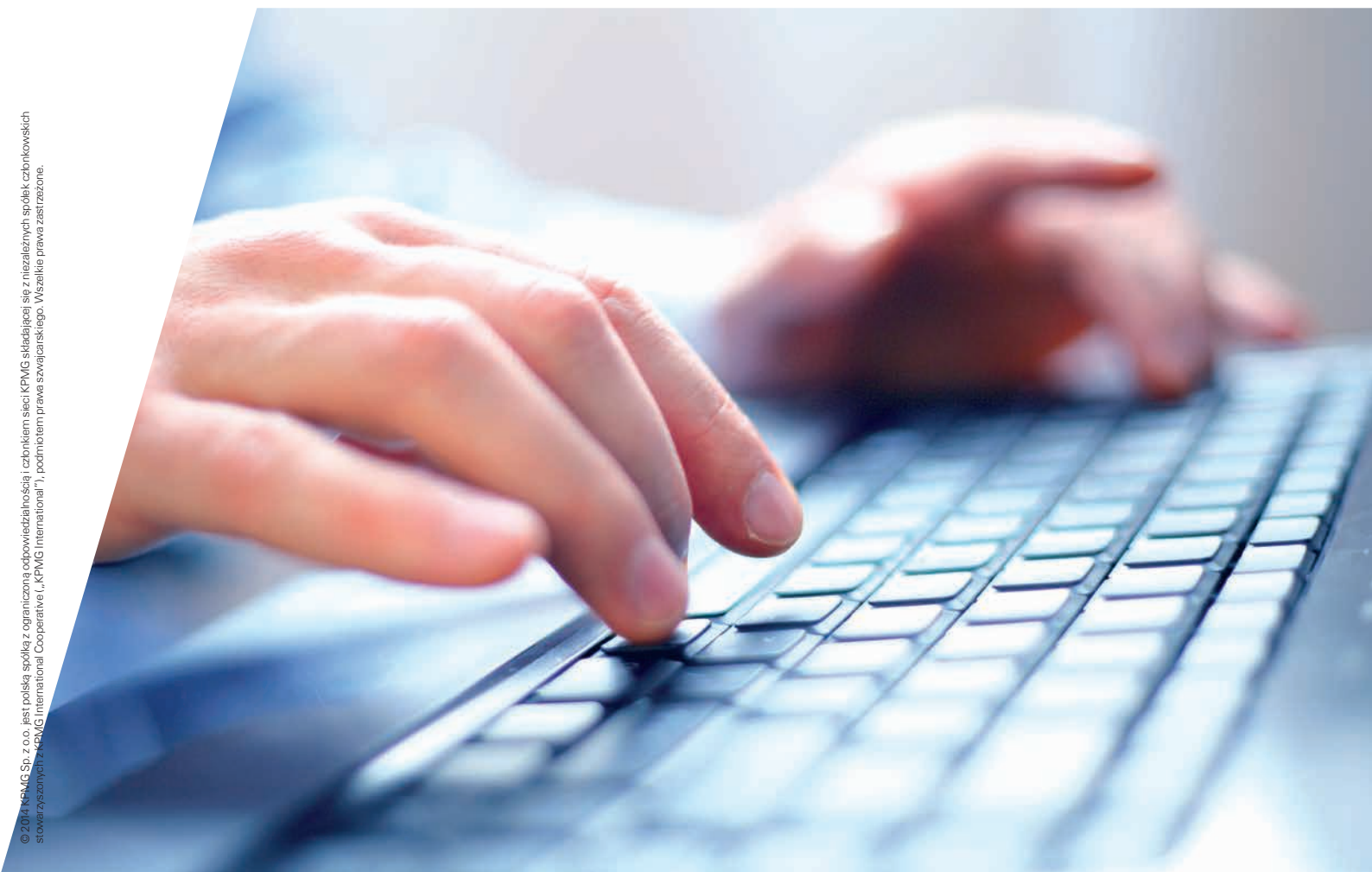
W perspektywie trzech lat 83 % firm przemysłowych oraz 81 % handlowych i usługowych planuje wdrożyć nowe innowacyjne rozwiązania, co oznaczałoby wzrost odsetka innowatorów o 11 punktów procentowych. W obu sektorach widoczne jest, że firmy będą koncentrować się głównie na tych obszarach, w których prowadzą już działania innowacyjne, tj. przemysł na produktach i usługach oraz procesach, zaś handel i usługi na produktach i usługach oraz organizacji. Jeżeli chodzi o konkretne działania, najwięcej firm (83 %) planuje w najbliższych trzech latach intensywniejsze inwestycje w nowe lub ulepszone maszyny, urządzenia lub oprogramowanie. Co szóste przedsiębiorstwo chce także rozpocząć lub zwiększyć skalę współpracy z firmami z tej samej lub z powiązanych branż. Co więcej, 50 % firm przemysłowych oraz 32 % firm handlowych i usługowych planuje podjąć lub zintensyfikować prace B+R wewnątrz własnej firmy lub grupy.

Większość firm stawia raczej na przejmowanie najlepszych praktyk niż czystą innowacyjność

Cele, plany oraz sposób prowadzenia prac nad innowacjami stosunkowo rzadko są ujęte w postaci formalnej strategii innowacyjności – ma ją tylko co czwarta firma aktywna innowacyjnie. W praktyce przedsiębiorstwa częściej (56%) kładą większy nacisk na przejmowanie i wdrażanie najlepszych praktyk z rynku niż na wypracowywanie zupełnie nowych rozwiązań. Dominującym (65%) podejściem jest oparcie prac nad innowacjami przede wszystkim na wewnętrznych zasobach przedsiębiorstwa.

Jedynie kilkanaście procent firm to liderzy innowacji lub doświadczeni innowatorzy

Obecne na polskim rynku średnie i duże przedsiębiorstwa często oceniają siebie jako bardzo zaawansowane pod względem innowacyjności. Nasza ocena jest jednak inna: jedynie 17% firm przemysłowych oraz 13% handlowych i usługowych to doświadczeni innowatorzy lub liderzy innowacji. Początkujący innowatorzy stanowią 30% przedsiębiorstw przemysłowych i 23% handlowych i usługowych. Resztę stanowią przedsiębiorstwa mało innowacyjne (odpowiednio 32% i 42%) oraz nieinnowacyjne (21% i 22%).





3

O badaniu

Cele badania

Celem badania było poznanie skali działalności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz ocena ich dojrzałości jako innowatorów. Kluczowym pytaniem było, na ile firmy działające w Polsce są zaawansowane pod względem skali, zakresu i efektów działalności innowacyjnej, a na ile można je określić jako zaledwie początkujących innowatorów.

Sposób przeprowadzenia badania

Zbieranie danych przeprowadzono metodą wywiadów telefonicznych CATI (ang. Computer Assisted Telephone Interview). Badanie zostało zrealizowane przez firmę badawczą Norstat w 2013 roku, na zlecenie i w oparciu o kwestionariusze KPMG.

Respondenci

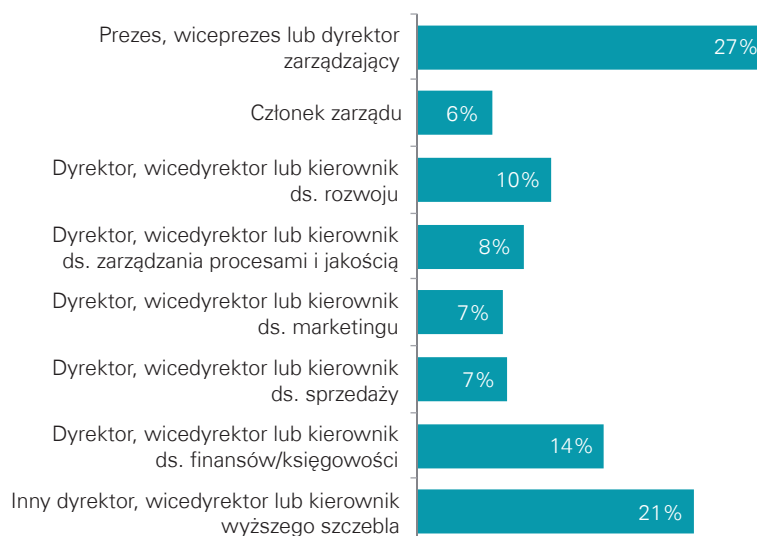
W badaniu wzięły udział osoby ze ścisłego kierownictwa przedsiębiorstw – członkowie zarządów oraz dyrektorzy i kierownicy odpowiedzialni za takie obszary jak innowacje, rozwój, finanse,

sprzedaż czy marketing. Wywiady przeprowadzono z 248 respondentami z branży przemysłu oraz 239 z branży handlu i usług.

Badanie objęło swoim zakresem blisko 500 średnich i dużych przedsiębiorstw. Większość (ponad 80%) stanowiły firmy zatrudniające między 50 a 249 pracowników. Struktura ankietowanych firm w przypadku obu badanych branż zbliżona jest do faktycznej struktury firm zatrudniających powyżej 50 osób w polskiej gospodarce.

Struktura badanych firm pod względem dochodów była w obu branżach bardzo podobna. Ponad 75% stanowiły firmy o przychodach nieprzekraczających 100 mln zł w 2012 roku. Najmniejszy udział miały natomiast przedsiębiorstwa o dochodach powyżej 500 mln zł.

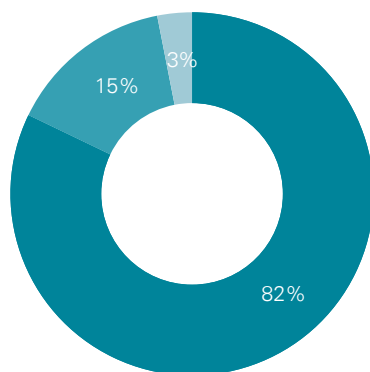
Stanowisko respondenta



N=487 (248 przemysł, 239 handel i usługi)
Źródło: KPMG w Polsce

Bez względu na sektor dominującym źródłem przychodów badanych przedsiębiorstw była sprzedaż na rynek wewnętrzny. Sprzedaż na eksport stanowiła dominujące źródło przychodów 31% firm z branży przemysłu oraz 11% firm zajmujących się handlem i usługami.

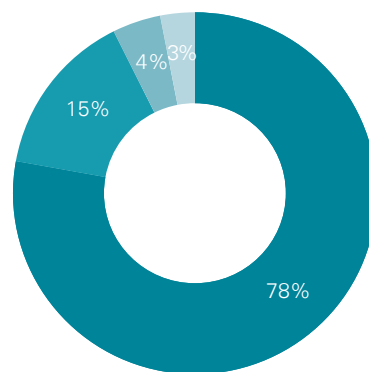
Wielkość zatrudnienia w badanych firmach



- 50-249
- 250-999
- 1000 i więcej osób

N=487
Źródło: KPMG w Polsce

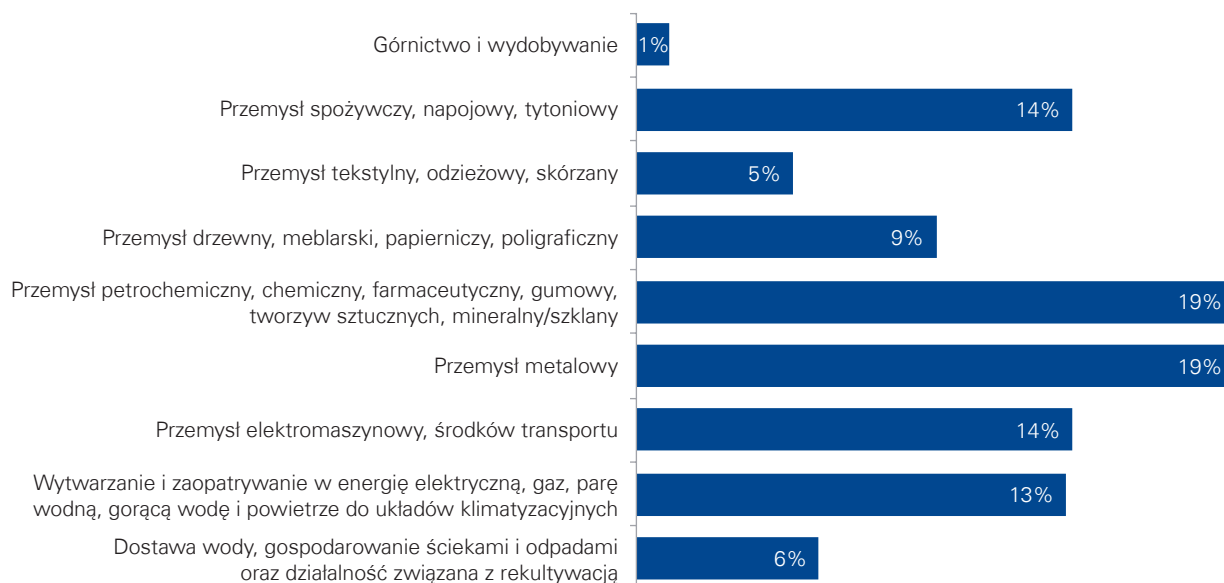
Przychody w badanych firmach



- Do 100 mln zł
- 100-249 mln zł
- 250-499 mln zł
- 500 mln zł i więcej

N=487
Źródło: KPMG w Polsce

Główna branża działalności badanych przedsiębiorstw przemysłowych



N=248
Źródło: KPMG w Polsce

Główna branża działalności badanych przedsiębiorstw handlowych i usługowych



N=239

Źródło: KPMG w Polsce

Definicje

Innowacja polega na wdrożeniu nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu, usługi), procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej. Innowacje nie muszą być nowością dla rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, ale muszą być nowością przynajmniej dla samego przedsiębiorstwa.

Jednym z kluczowych elementów działalności innowacyjnej jest **działalność badawczo-rozwojowa**. Definiujemy ją jako proces polegający na systematycznej pracy twórczej, podejmowanej w celu zwiększenia zasobów wiedzy przedsiębiorstwa i praktycznego jej wykorzystania, prowadzący do poprawy efektywności działalności firmy i jej rozwoju.

Innowacje produktowo-usługowe

- Wprowadzenie na rynek produktów lub usług, które dotychczas nie były oferowane przez firmę
- Wprowadzenie na rynek produktów lub usług, które odpowiadają na niezaspokojone dotąd potrzeby klientów

Innowacje procesowe

- Wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcji
- Wdrożenie nowego, bardziej efektywnego sposobu zarządzania magazynem
- Wdrożenie nowej, bardziej efektywnej metody zarządzania łańcuchem dostaw

Innowacje marketingowe

- Zastosowanie niewykorzystywanej dotychczas przez firmę lub rynek metody marketingu, takiej jak kampania internetowa lub program lojalnościowy
- Przeprowadzenie kampanii marketingowej w oparciu o wyniki nowatorskich badań konsumenckich
- Zastosowanie nowatorskich działań public relations

Innowacje organizacyjne

- Wprowadzenie nowej metody organizacji miejsc pracy
- Reorganizacja spółki
- Wdrożenie portalu extranetowego pozwalającego na współpracę z dostawcami/klientami
- Wydzielenie Centrum Usług Wspólnych



4

Skala działalności innowacyjnej

Polski biznes intensywnie pracuje nad innowacjami. Aż 78% średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce podjęło w ostatnich trzech latach prace nad rozwiązaniami o nowatorskim charakterze. Kluczowym obszarem działalności innowacyjnej są produkty i usługi, w mniejszym stopniu procesy (w przemyśle) oraz organizacja i marketing (w handlu i usługach). Podejmowane działania rzadko są jednak kompleksowe, tj. obejmują wszystkie kluczowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Prace nad innowacjami w ostatnich trzech latach podjęło 79% średnich i dużych firm przemysłowych oraz 78% firm handlowych i usługowych. Nie wszystkim firmom udało się jednak z powodzeniem zakończyć prace. Rozwiązania innowacyjne w którymkolwiek z analizowanych obszarów wdrożono w 71% przedsiębiorstw. Nieco lepsze wyniki miały pod tym względem firmy przemysłowe (72%) niż handlowe i usługowe (70%).

Niezależnie od segmentu kluczowym obszarem działalności innowacyjnej są innowacje produktowo-usługowe. W ostatnich trzech latach wdrożyło je 58% firm przemysłowych i 50% firm

handlowych i usługowych. Aż 36% firm przemysłowych twierdzi, że wśród wprowadzonych przez nie innowacyjnych produktów i usług były rozwiązania nowe w skali całego rynku.

Stosunkowo rzadko podejmowane są prace nad nowatorskimi formami marketingu, reklamy, promocji i PR. Prace nad innowacjami marketingowymi podjęło 36% badanych firm handlowych i usługowych, a wdrożyło je 31%. W przemyśle odsetek ten był znacznie niższy (odpowiednio 25% i 21%). W obu sektorach innowacje marketingowe bardzo rzadko traktowane są jako priorytet – dotyczy to tylko 6% firm aktywnych innowacyjnie.

”

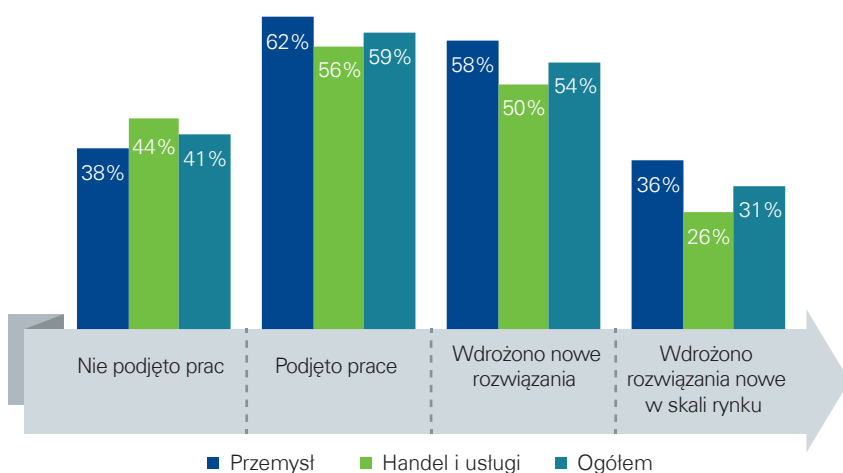
Przedsiębiorstwom obecnym na polskim rynku należy stworzyć odpowiednie warunki administracyjno-prawne, aby mogły prowadzić i rozwijać swoją działalność badawczo-rozwojową w sposób efektywny. Znacznym wsparciem dla firm działających w tej branży byłoby zmniejszenie biurokracji oraz uproszczenie procedur dotyczących pozyskania dotacji, ale także większa elastyczność urzędników w kwestii wydatków i ewentualnych zmian w czasie rozwoju projektu. Wśród dobrych praktyk innych rządów możemy wymienić to, iż organizują fora umożliwiające spotkania zainteresowanych stron, jak również bezpośredni kontakt z jednostkami decyzyjnymi – a także zapewniają minimalną ilość biurokracji. W innych krajach firmom zapewnia się otoczenie, w którym mogą się od siebie wzajemnie uczyć, w tym otrzymują wsparcie w postaci uniwersyteckich ośrodków badawczych, żeby móc wspomagać swoją innowacyjność w oparciu o zasoby publiczne.

Tomasz Miśniakiewicz

Dyrektor Finansowy, Delphi Poland S.A.

Działalność innowacyjna prowadzona w ostatnich trzech latach oraz jej znaczenie

Innowacje produktowo-usługowe

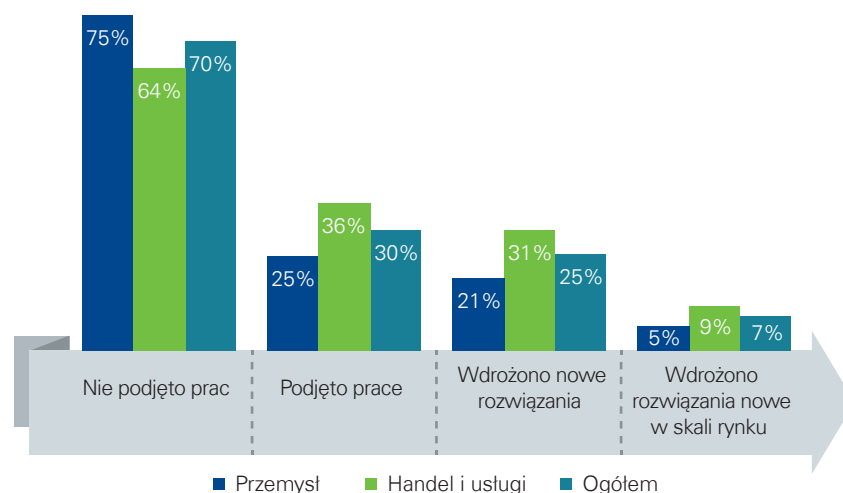


Dla tylu firm aktywnych innowacyjnie innowacje produktowo-usługowe są ważne...



...w tym dla tylu firm są priorytetem

Innowacje marketingowe



Dla tylu firm aktywnych innowacyjnie innowacje marketingowe są ważne...



...w tym dla tylu firm są priorytetem

Skala działalności: N=487 (248 przemysł, 239 handel i usługi) Priorytetowość: N=380 (195 przemysł, 185 handel i usługi – firmy, które w ostatnich trzech latach prowadziły działalność innowacyjną)

Źródło: KPMG w Polsce

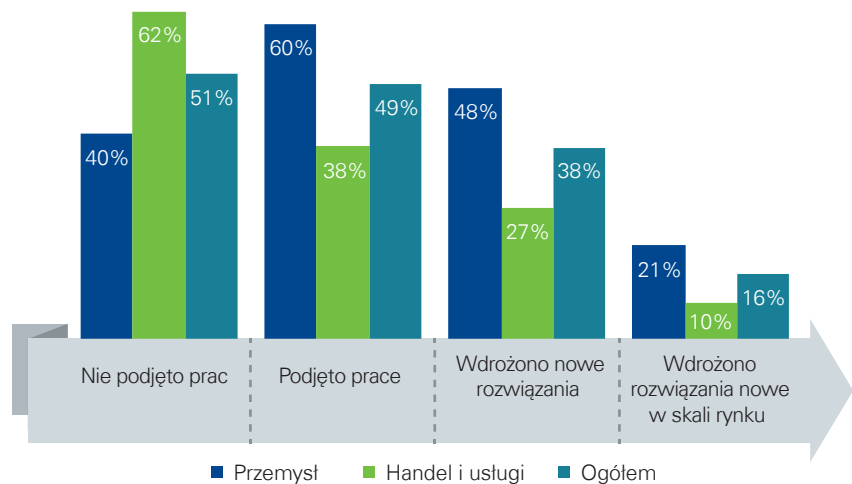
W przemyśle bardzo istotne są prace nad nowatorskimi procesami – podjęło je 60% firm. Wdrożenia dokonano w 48% przedsiębiorstwach, co oznacza, że były to prace mniej skuteczne niż w przypadku innowacji produktowo-usługowych. W sektorze handlu i usług prace nad innowacjami procesowymi mają mniejsze znaczenie. W obu segmentach innowacje nowe w skali całego rynku były znacznie rzadsze niż w przypadku produktów i usług.

Dla 67% aktywnych innowacyjnie firm przemysłowych oraz 45% firm handlowych i usługowych innowacje procesowe są ważne, przy czym jedynie w przemyśle bywają one traktowane jako priorytet – wskazało tak 19% firm z tego sektora.

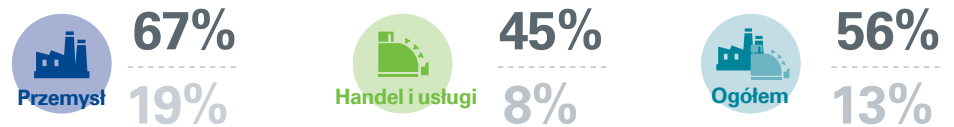
Pod względem rozwiązań organizacyjnych bardziej nowatorskie są firmy handlowe i usługowe - działania innowacyjne w tym obszarze podjęło 46% firm, zaś 42% wdrożyło nowatorskie rozwiązania. Był to w tym sektorze drugi – po produktach i usługach – najważniejszy obszar działalności innowacyjnej. W przemyśle odsetek firm aktywnych innowacyjnie w obszarze organizacji był mniejszy o 5 punktów procentowych. W obu sektorach są one jednak bardzo rzadko traktowane jako priorytet.

Działalność innowacyjna prowadzona w ostatnich trzech latach oraz jej znaczenie

Innowacje procesowe

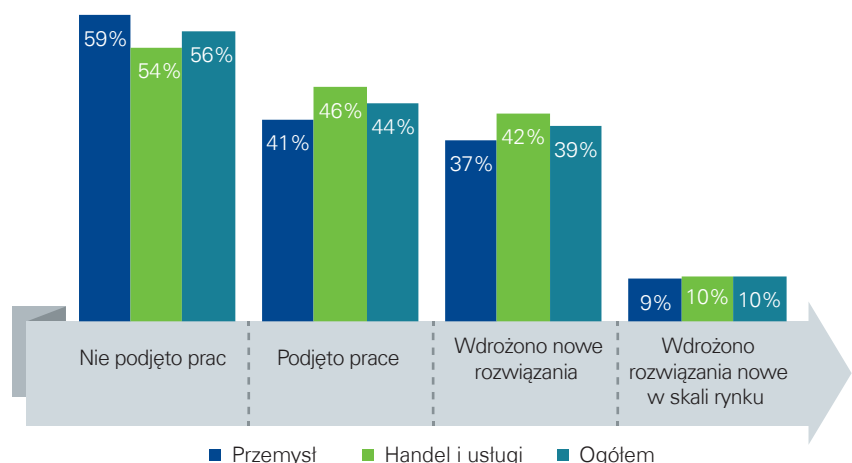


Dla tylu firm aktywnych innowacyjnie innowacje procesowe są ważne...

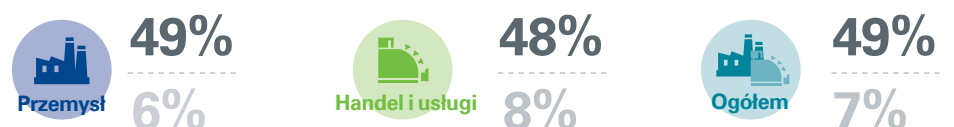


...w tym dla tylu firm są priorytetem

Innowacje organizacyjne



Dla tylu firm aktywnych innowacyjnie innowacje organizacyjne są ważne...

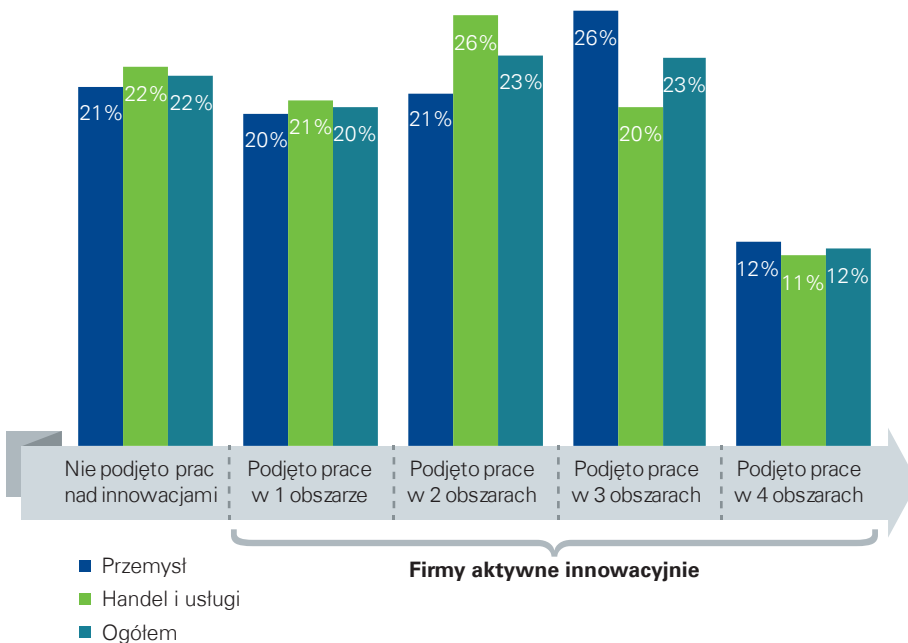


...w tym dla tylu firm są priorytetem

Skala działalności: N=487 (248 przemysł, 239 handel i usługi) Priorytetowość: N=380 (195 przemysł, 185 handel i usługi – firmy, które w ostatnich trzech latach prowadziły działalność innowacyjną)

Źródło: KPMG w Polsce

Liczba obszarów, w których podjęto prace nad innowacjami w ostatnich 3 latach



Obszary uwzględnione w analizie: produkty i usługi / procesy / marketing / organizacja

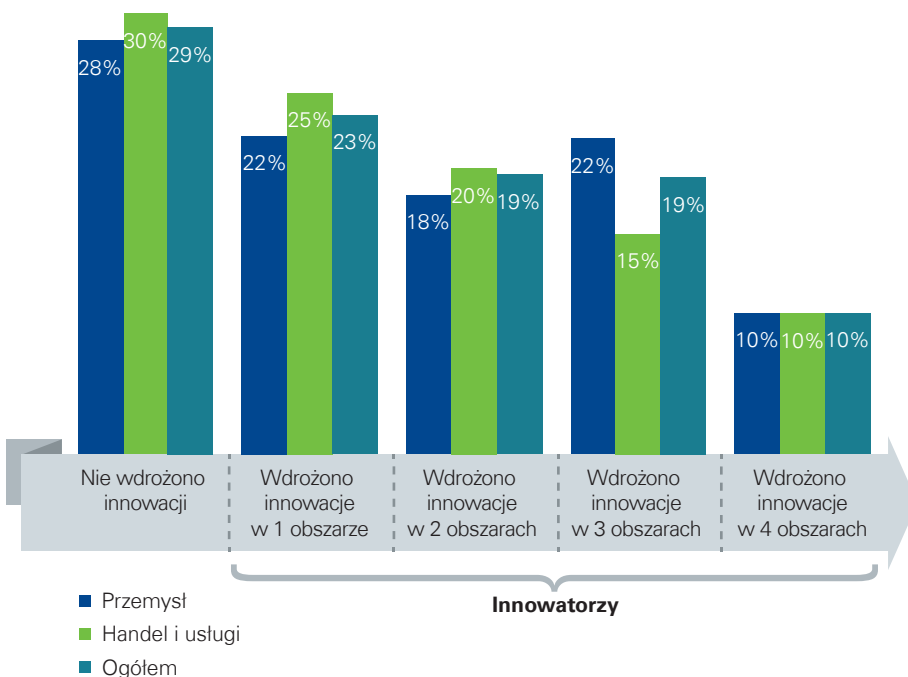
N=487 (248 przemysł, 239 handel i usługi)

Źródło: KPMG w Polsce

Choć firmy w większości podejmują prace nad innowacjami i wdrażają je, stosunkowo rzadko są to działania wielostronne, skupione na wielu aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa. O ile w ostatnich trzech latach najczęściej podejmowano prace w dwóch (handel i usługi) lub trzech (przemysł) z czterech kluczowych obszarów innowacji, najbardziej rozpowszechnionym zjawiskiem był brak wdrożeń lub wdrożenie nowatorskich rozwiązań wyłącznie w jednym obszarze.

Wielostronne i skuteczne działania innowacyjne są domeną stosunkowo wąskiej grupy dojrzałych innowatorów, wśród których więcej jest firm przemysłowych. W przemyśle prace nad innowacjami w przynajmniej trzech z czterech analizowanych obszarów podjęło 38% badanych firm, a 32% udało się je wdrożyć. W handlu i usługach było to rzadsze zjawisko – 31% firm podjęło prace, a 25% zakończyło je sukcesem.

Liczba obszarów, w których wdrożono innowacje w ostatnich 3 latach

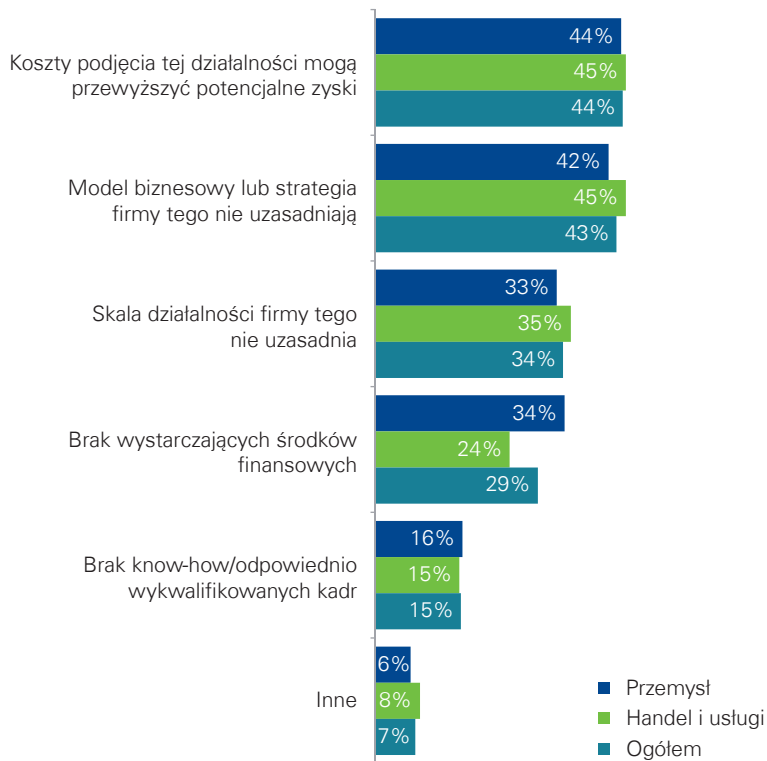


Obszary uwzględnione w analizie: produkty i usługi / procesy / marketing / organizacja

N=487 (248 przemysł, 239 handel i usługi)

Źródło: KPMG w Polsce

Powody nieprowadzenia działalności innowacyjnej



Głównym powodem, dla którego firmy nie prowadzą w pewnych obszarach działalności innowacyjnej, jest nie tyle brak dostępności finansowania (przynajmniej nie w firmach handlowych i usługowych), ile raczej niepewność odnośnie do zwrotu z tej inwestycji – wskazało na nią 44% firm.

Bardzo często firmy nie czują potrzeby prowadzenia działalności innowacyjnej tłumacząc, że model biznesowy lub strategia tego nie uzasadniają (42% firm przemysłowych i 45% handlowych i usługowych).

Wielu respondentów (34%) uznaje, że pewnego typu innowacje (np. procesowe, organizacyjne) są domeną dużych, rozbudowanych organizacji, więc w ich przypadku skala działalności nie uzasadnia podjęcia działalności innowacyjnej.

N=430 (218 przemysł, 212 handel i usługi – firmy, które w ostatnich trzech latach nie podjęły prac nad przynajmniej jednym typem innowacji). Respondenci mogli wskazać dowolną liczbę odpowiedzi.

Źródło: KPMG w Polsce

„Prawdziwa innowacja nie jest czymś, co zdarzy się z dnia na dzień. Działania innowacyjne wymagają długotrwałej strategii i konsekwencji w jej wdrażaniu, co z kolei wymaga znacznych nakładów finansowych. Dla przykładu Comarch SA od lat wydaje kwoty rzędu 12-15% przychodów na rozwój innowacyjnych produktów i usług. Niestety dla wielu firm jednym z czynników utrudniających działalność innowacyjną jest właśnie brak środków. Istnieje co prawda szereg programów wspierających działalność innowacyjną przedsiębiorstw, ale wielu potencjalnych beneficjentów napotyka trudności w ich pozyskaniu. Głównym wrogiem jest nadmierny formalizm procedur ze strony jednostek publicznych, piętrząca się biurokracja czy długi okres oczekiwania od momentu wnioskowania o środki do ich przyznania. Projekty innowacyjne wymagają szybkości w ich wdrażaniu i elastyczności procedur, czemu nie sprzyjają ani przedłużająca się procedura oceny i przyznawania środków, ani zbyt rygorystyczne obwarowania formalne projektów zaburzających procesy rynkowe. Wielomiesięczne oczekiwanie na decyzję zdecydowanie nie sprawdza się w odniesieniu do innowacyjnych projektów. Na szczęście jednostki publiczne odpowiedzialne za podział środków coraz częściej dostrzegają te uwarunkowania.

Gregory Kołodziej

Kierownik Biura Funduszy Europejskich Comarch S.A.



5

Innowacyjność w strategii firmy

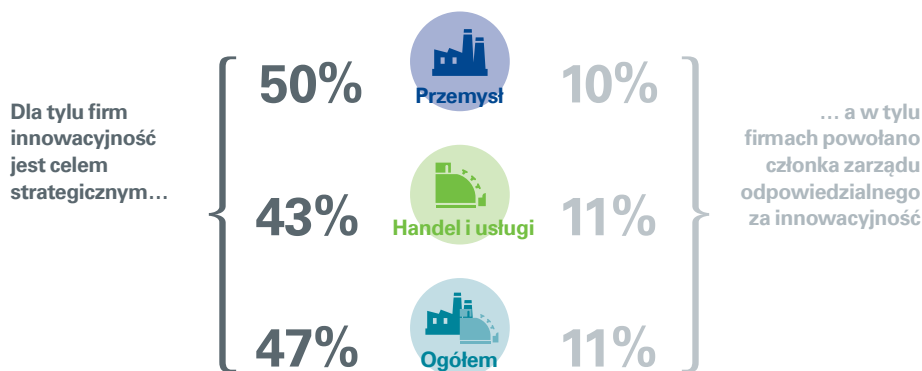
Zarządzający stosunkowo często dostrzegają strategiczny wymiar innowacyjności i związanych z nią przewag konkurencyjnych. Bycie firmą innowacyjną jest strategicznym celem dla 47% średnich i dużych przedsiębiorstw. Stosunkowo rzadko (w 20% przypadków) jest to jednak cel o najwyższej randze.

Innowacyjność jest częściej elementem strategii w firmach przemysłowych (50%) niż handlowych i usługowych (43%).

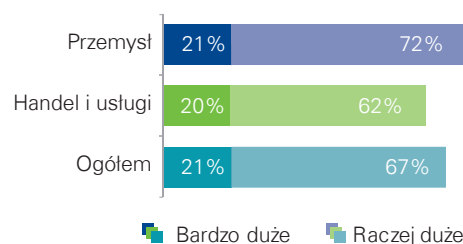
Jednak nawet w tych firmach, które uznały innowacyjność za swój strategiczny cel, nie jest ona zazwyczaj priorytetem. Choć w 93% firm przemysłowych i 82% firm handlowych i usługowych innowacyjność ma

w praktyce istotne znaczenie na tle innych celów strategicznych, to jednak tylko w co piątej firmie jest to cel o bardzo dużej randze.

Bardzo rzadkim zjawiskiem jest powołanie członka zarządu odpowiedzialnego za obszar innowacji. Takie stanowisko powstało tylko w co dziesiątym badanym przedsiębiorstwie.



Praktyczne znaczenie innowacyjności na tle innych celów strategicznych



N=487 (248 przemysł, 239 handel i usługi)

Źródło: KPMG w Polsce

N=227 (124 przemysł, 103 handel i usługi – firmy dla których innowacyjność jest celem strategicznym)

Źródło: KPMG w Polsce



6

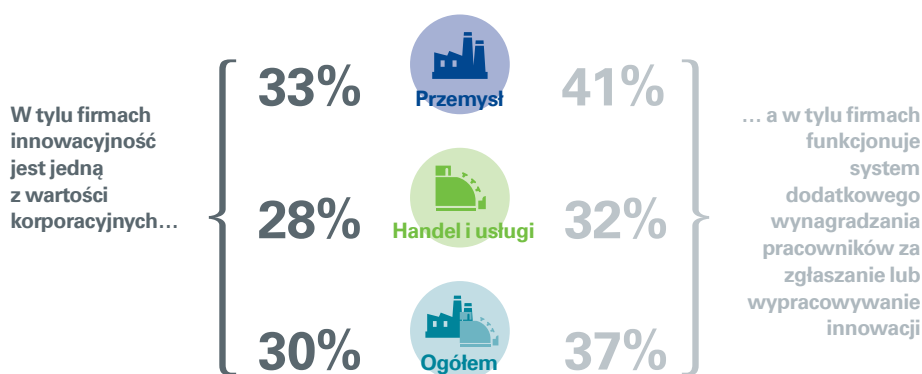
Innowacyjność w kulturze organizacyjnej

Innowacyjność jest wyzwaniem nie tylko strategicznym, ale także kulturowym – szczególnie jeżeli chodzi o rozwiązania wypracowywane przez ogół pracowników firmy, a nie tylko osoby zajmujące się B+R, procesami czy jakością. W ocenie większości (80%) firm aktywnych innowacyjnie ich kultura organizacyjna ma pozytywny wpływ na innowacyjność pracowników, jednak bardzo rzadko jest to wpływ zdecydowanie pozytywny.

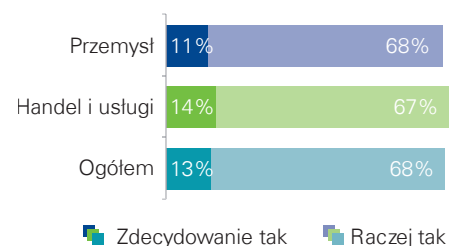
Tylko 11 % firm przemysłowych aktywnych innowacyjnie uznaje, że ich kultura organizacyjna zdecydowanie skutecznie wspiera innowacyjność pracowników. W handlu i usługach jest to nieco częstsze zjawisko – obejmuje 14% firm. W obu segmentach przeważają opinie umiarkowanie pozytywne. I to pomimo faktu, że w 33% firm przemysłowych i 28% firm handlowych i usługowych innowacyjność jest częścią systemu

wartości korporacyjnych, obowiązujących formalnie każdego pracownika.

Co ciekawe, w przemyśle częściej stosuje się rozwiązania organizacyjne mające wspierać zgłaszanie, opracowywanie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań. Aż 41% firm przemysłowych ma system dodatkowego wynagradzania pracowników za tego typu inicjatywy. W sektorze handlu i usług system taki wprowadziło 32% firm.



Czy kultura organizacyjna firmy skutecznie wspiera innowacyjność pracowników?



N=487 (248 przemysł, 239 handel i usługi)

Źródło: KPMG w Polsce

N=380 (195 przemysł, 185 handel i usługi – firmy, które w ostatnich trzech latach prowadziły działalność innowacyjną)

Źródło: KPMG w Polsce



7

Strategia działalności innowacyjnej

Cele, plany oraz sposób prowadzenia prac nad innowacjami rzadko są ujęte w postaci formalnej strategii innowacyjności. W praktyce firmy najczęściej kładą większy nacisk na przejmowanie najlepszych praktyk z rynku niż na wypracowywanie zupełnie nowych rozwiązań. Dominującym podejściem jest oparcie prac nad innowacjami na wewnętrznych zasobach przedsiębiorstwa, jednak przy współpracy z podmiotami zewnętrznymi.

Wśród firm prowadzących działalność innowacyjną tylko 26% firm przemysłowych oraz 23% firm handlowych i usługowych posiada formalnie określoną strategię innowacyjności. Co nie oznacza, że firmy nie mają określonych priorytetów (patrz rozdział Skala działalności innowacyjnej) i nie planują działań innowacyjnych na poziomie strategicznym.

Niezależnie od segmentu bardzo niewielki procent badanych firm nastawia się na strategię czystej innowacji, tj. wypracowywanie zupełnie nowych, nieobecnych dotąd na rynku rozwiązań. Nieco częściej nastawiają się na strategię imitacji, tj. przejmowanie najlepszych praktyk z rynku,

naśladowanie liderów. Dominujące są jednak strategie mieszane, przy czym pewną przewagę (szczególnie w handlu i usługach) ma jednak nie czysta innowacyjność, ale przejmowanie rozwiązań dla firmy z rynku.

Zarówno w przypadku firm przemysłowych, jak i handlowych i usługowych działalność innowacyjna prowadzona jest przede wszystkim przy wykorzystaniu wewnętrznych zasobów, przy czym jedynie w co piątej firmie jest to jedyny sposób prowadzenia prac nad innowacjami. Blisko trzy czwarte firm kładzie nacisk na zasoby wewnętrzne, ale równocześnie posiłkuje się usługami podmiotów zewnętrznych.

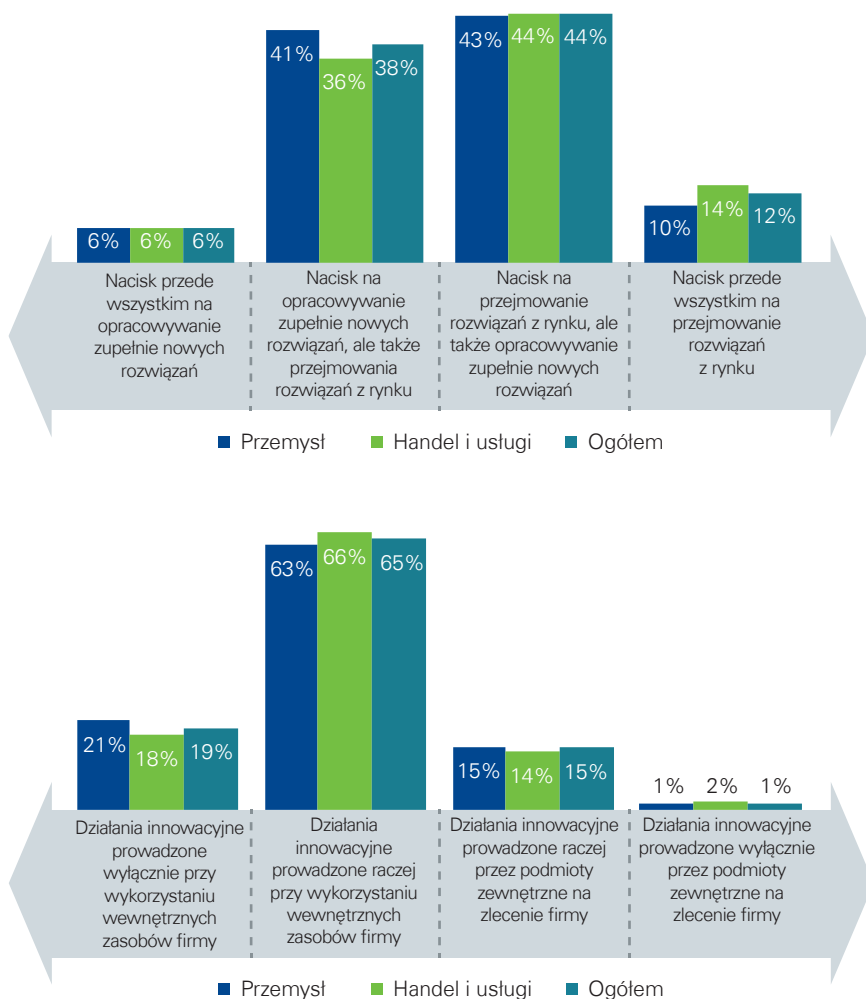
Tyle firm aktywnych innowacyjnie posiada formalnie określoną strategię działalności innowacyjnej



N=380 (195 przemysł, 185 handel i usługi – firmy, które w ostatnich trzech latach prowadziły działalność innowacyjną)

Źródło: KPMG w Polsce

Podejście do prac innowacyjnych



N=380 (195 przemysł, 185 handel i usługi – firmy, które w ostatnich trzech latach prowadziły działalność innowacyjną)

Źródło: KPMG w Polsce

” *Innowacyjność powinna być dobrze zaplanowanym procesem, na który przedsiębiorstwo przeznaczają odpowiednie środki. Dobre pomysły rzadko pojawiają się same – zazwyczaj są one wynikiem systematycznej pracy. Firmy, które chcą być innowacyjne, powinny stworzyć w swoich strukturach korporacyjnych odpowiednie jednostki lub oddziały odpowiedzialne za prowadzenie prac w tym zakresie. Praktyka pokazuje, że bardzo niewiele firm utrzymuje takie oddziały, a jeśli nawet istnieją, to nie są one odpowiednio umocowane w hierarchii zarządczej organizacji.*

Piotr Witczyński

Dyrektor w dziale Konsultingu Oracle EMEA





8

Formy działalności innowacyjnej

Wytwarzanie i wdrażanie innowacji wymaga od przedsiębiorstw podejmowania szerokiego wachlarza działań, wśród których prace badawczo-rozwojowe są tylko jednym z elementów. Szeroko rozpowszechnione są także inwestycje w środki trwałe i aktywa niematerialne, a także współpraca z innymi firmami z tej samej branży lub branż powiązanych.

Najczęściej podejmowanym działaniem w ramach prac nad innowacjami jest zakup nowych lub istotnie ulepszonych maszyn, urządzeń i oprogramowania – dokonało go 74% badanych firm przemysłowych oraz 67% firm handlowych i usługowych. Co więcej, skuteczność zakupów środków trwałych i oprogramowania w kontekście wytwarzania innowacji została oceniona bardzo wysoko. Mniej rozpowszechnioną metodą jest zakup aktywów niematerialnych, takich jak licencje, patenty, prawa autorskie, wzory przemysłowe, towarowe czy szeroko pojęte know-how. Łącznie wymienione inwestycje są dominującą formą działalności innowacyjnej w 31% aktywnych innowacyjnie

firm przemysłowych oraz 42% firm handlowych i usługowych.

Wbrew stereotypom szeroko rozpowszechnione jest podejmowanie pracy nad innowacjami wspólnie z firmami z tej samej branży oraz powiązanych branż. Tego typu współpracę prowadzi połowa firm, przy czym jest ona nieco częstsza wśród firm handlowych i usługowych. Ocena skuteczności współpracy z innymi firmami (szczególnie w ramach branży) jest raczej pozytywna, przy czym ocen zdecydowanie dobrych było stosunkowo mało. Współpraca z innymi firmami jest dominującą formą działalności innowacyjnej w 18% aktywnych innowacyjnie firm przemysłowych oraz 23% firm handlowych i usługowych.

”

KGHM Polska Miedź podobnie jak większość dużych polskich przedsiębiorstw w swojej działalności znaczny nacisk kładzie na rozwój innowacyjności. Z naszych doświadczeń wynika, że kluczową rolę odgrywa tu wydzielenie dedykowanych temu obszarowi zasobów organizacyjnych i finansowych. Pozwala to na sprawne zarządzanie procesem poszukiwania nowych rozwiązań technologicznych poprzez określanie i wartościowanie najważniejszych zagadnień wymagających rozwoju w przedsiębiorstwie. Jednocześnie ułatwia systematyczną i uporządkowaną współpracę z przedstawicielami świata nauki oraz najważniejszymi firmami kooperującymi z przedsiębiorstwem. Warto zwrócić uwagę, że właśnie tego rodzaju współpraca jest najczęściej wymieniana przez uczestników badania KPMG (z firmami z tej samej branży, z branży powiązanej oraz z uczelniami lub instytucjami naukowymi współpracuje odpowiednio: 51%, 44% i 26% badanych przedsiębiorstw). Uzupełniając te obserwacje należy także podkreślić, że istotną zaletą stworzenia ośrodka innowacyjności w podmiocie gospodarczym jest możliwość standaryzacji wiedzy i technologii w organizacji oraz zarządzania procesem wymiany doświadczeń między poszczególnymi obszarami jej działalności.

Herbert Wirth

Prezes, KGHM Polska Miedź

Działania podejmowane w celu wytwarzania innowacji



Kluczową formą działalności innowacyjnej pozostają prace badawczo-rozwojowe – prowadzi je lub zleca łącznie 65% firm przemysłowych oraz 49% firm handlowych i usługowych. Najczęściej prace B+R są prowadzone wewnątrz firmy lub grupy w Polsce (48% firm przemysłowych i 32% handlowych i usługowych), a ich skuteczność oceniana jest wysoko. Firmy należące do międzynarodowych grup kapitałowych nierzadko współpracują z zagranicznymi jednostkami B+R wchodzącymi w skład grupy. W sumie współpracę taką prowadzi 17% firm przemysłowych i 10% handlowych i usługowych. Zgodnie z ich opiniami jest to współpraca efektywna. W przemyśle bardzo często prace B+R zleca się uczelniom lub instytucjom publicznym (35%) lub dostawcom komercyjnym (30%). W handlu i usługach jest to mniej rozpowszechnione, przy czym prace są częściej przekazywane dostawcom komercyjnym (25%) niż niekomercyjnym (15%). Skuteczność współpracy z podmiotami zewnętrznymi została oceniona umiarkowanie pozytywnie, przy czym nieco lepsze oceny dostali dostawcy usług B+R z sektora publicznego. Prowadzenie lub zlecanie prac B+R jest dominującą formą prac innowacyjnych w przypadku 51% aktywnych innowacyjnie firm przemysłowych oraz 35% firm handlowych i usługowych.

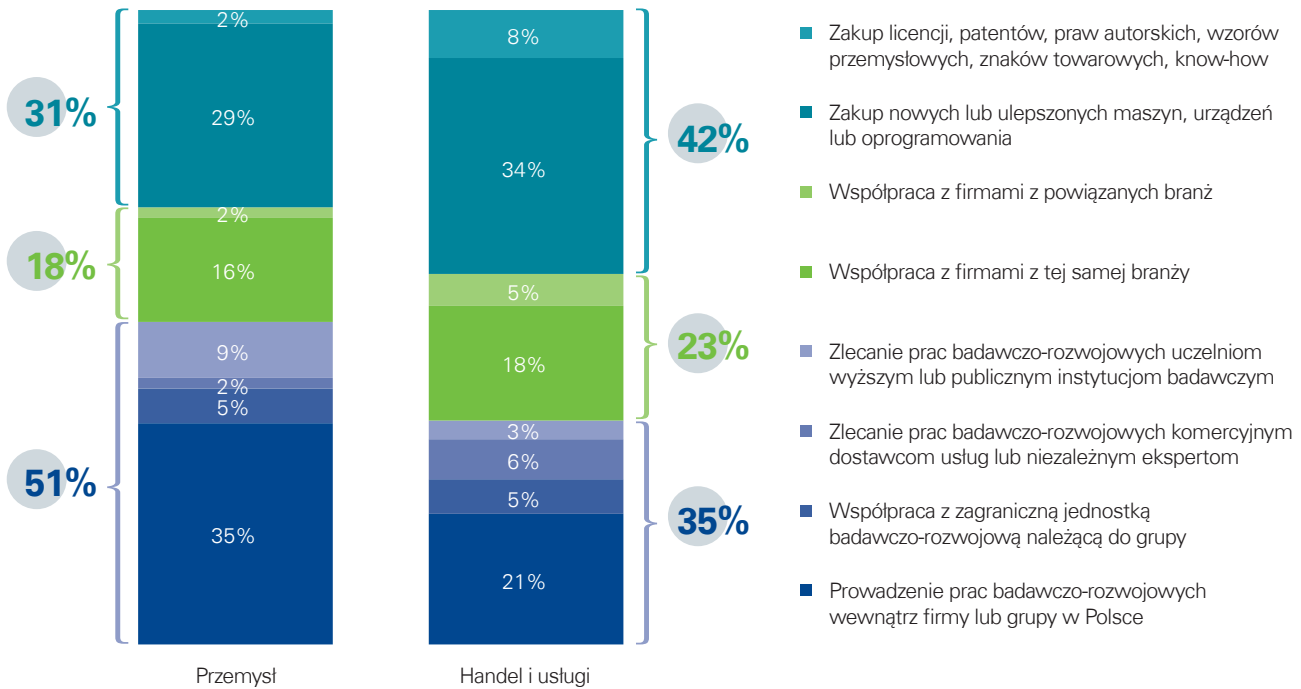
Tyle firm prowadzi lub zleca prace badawczo-rozwojowe



N=487 (248 przemysł, 239 handel i usługi)

Źródło: KPMG w Polsce

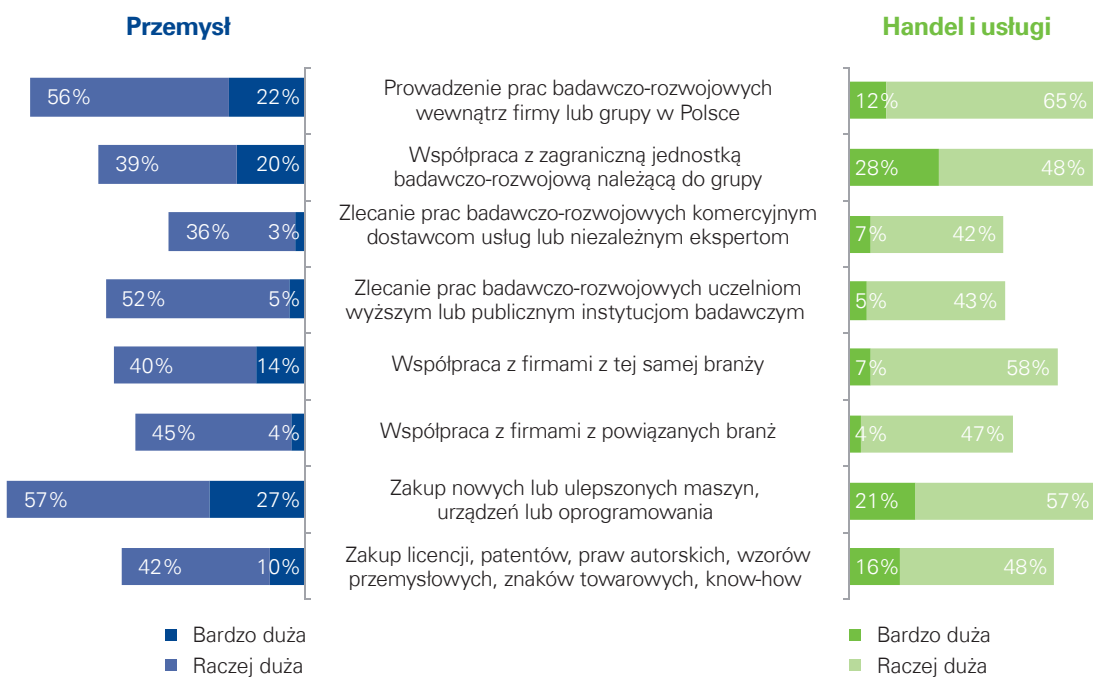
Dominujące formy działalności innowacyjnej



N=360 (190 przemysł, 170 handel i usługi – firmy, które w ostatnich trzech latach prowadziły działalność innowacyjną i wskazały jej dominującą formę)

Źródło: KPMG w Polsce

Skuteczność działań innowacyjnych



N € [25;183] (firmy, które w ostatnich trzech latach prowadziły działalność innowacyjną i podjęły dane działanie)

Źródło: KPMG w Polsce



9

Korzyści z działalności innowacyjnej

Firmy, które w ostatnich trzech latach podjęły prace nad innowacjami, w większości osiągnęły satysfakcjonujący zwrot z tej inwestycji. W szczególności dotyczy to firm przemysłowych. Dzięki wdrożonym innowacjom udało się poprawić jakość produktów i usług, polepszyć postrzeganie marki, a w efekcie zwiększyć sprzedaż i umocnić pozycję konkurencyjną. Co więcej, firmom udało się zwiększyć efektywność operacyjną, co w wielu przypadkach wiązało się z redukcją kosztów operacyjnych.

W ogólnym rozrachunku nakłady poniesione na innowacje opłaciły się szczególnie firmom przemysłowym. W zależności od typu innowacji ponad dwie trzecie firm z tego sektora otrzymało zwrot z inwestycji w innowacyjność, z czego blisko dla jednej czwartej inwestycja ta była

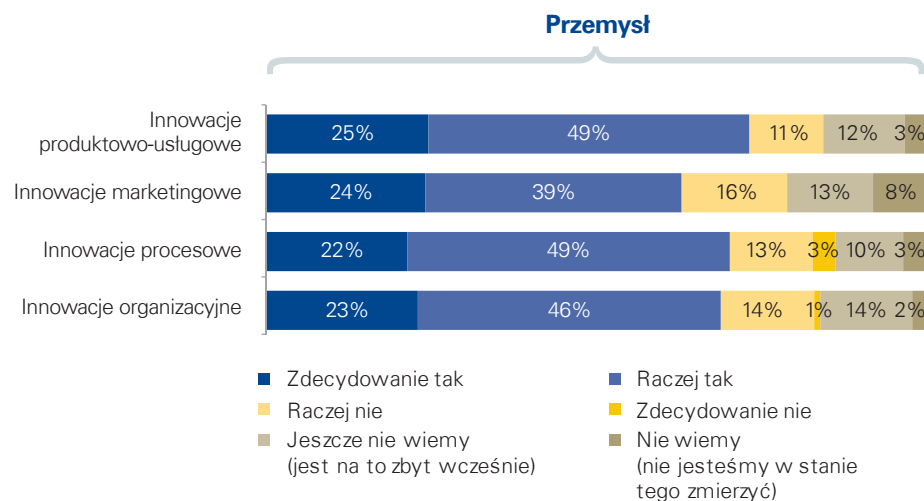
zdecydowanie opłacalna. W handlu i usługach oceny są nieco mniej pozytywne. O ile w przypadku innowacji organizacyjnych i produktowo-usługowych korzyści są zdecydowanie widoczne, o tyle efekty nakładów na pozostałe typy innowacji były opłacalne, ale w umiarkowanym stopniu.

„Jeśli chodzi o największe podmioty gospodarcze to konsekwentny rozwój ośrodków odpowiedzialnych za innowacje pozwala na zgromadzenie wokół nich znacznego potencjału naukowego, co zarówno wzmacnia innowacyjność przedsiębiorstw, jak i aktywizuje i ukierunkowuje ośrodki badawcze i naukowe. W przypadku KGHM Polska Miedź przykładami takiej aktywizacji w ostatnich latach są: czynny udział spółki jako reprezentanta biznesu w Komitecie sterującym europejskiego konsorcjum Wspólnota Wiedzy i Innowacji w zakresie surowców mineralnych (KIC on Raw Materials) oraz ścisła współpraca z Narodowym Centrum Badań i Rozwoju, która zaowocowała uruchomieniem pierwszego bilateralnego programu rozwojowego CuBR, skoncentrowanego na poszukiwaniu przełomowych technologii. Niezwykle istotne w procesie zarządzania innowacjami jest wypracowanie skutecznego modelu współpracy i wymiany wiedzy oraz doświadczeń pomiędzy wewnętrznymi specjalistami a światem nauki, tak aby umożliwić adekwatny do potrzeb rozwój kompetencji i kapitalizację wiedzy istniejącej i tworzonej w ramach Grupy.

Herbert Wirth

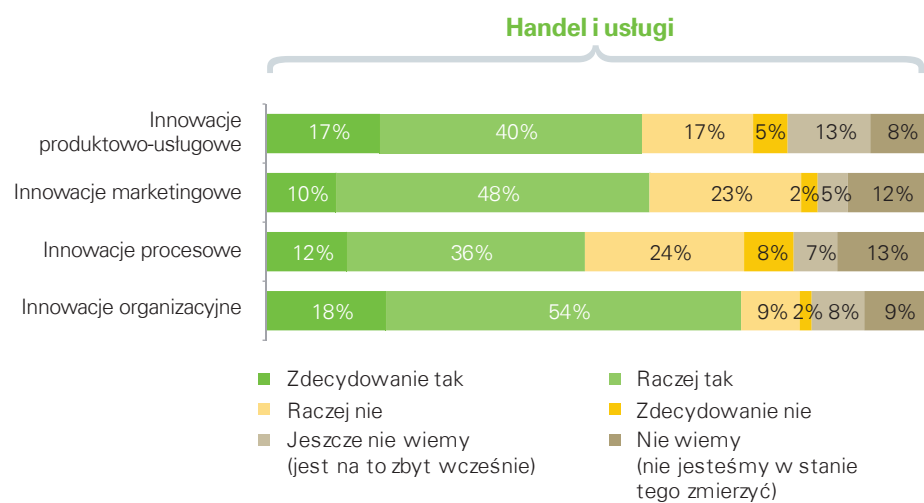
Prezes, KGHM Polska Miedź

Czy nakłady na innowacje się opłaciły?



N € [62;154] (firmy, które w ostatnich trzech latach prowadziły działalność innowacyjną w danym obszarze)

Źródło: KPMG w Polsce



N € [86;135] (firmy, które w ostatnich trzech latach prowadziły działalność innowacyjną w danym obszarze)

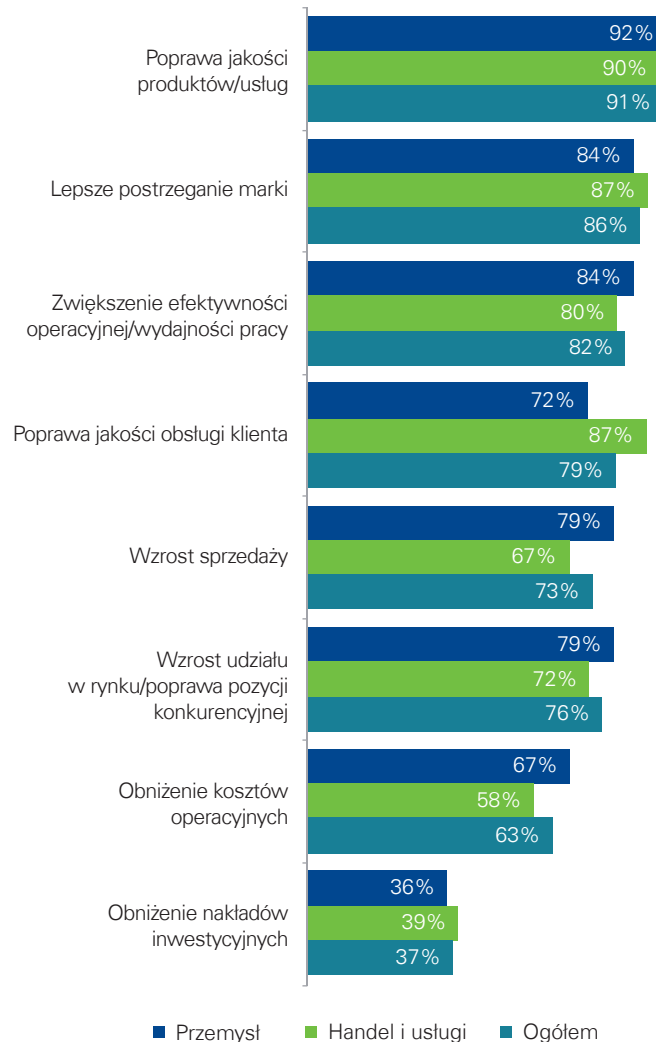
Źródło: KPMG w Polsce

Najczęściej wymienianą korzyścią z prowadzonych prac innowacyjnych jest poprawa jakości produktów i usług – wskazało na nią ponad 90% innowatorów w każdym z analizowanych sektorów. W efekcie udało się także wypracować lepsze postrzeganie marki (84% firm w przemyśle i 87% w handlu i usługach). W handlu i usługach mogło się przyczynić do tego także polepszenie jakości obsługi klienta.

Usprawnienia te w wielu wypadkach wiązały się ze wzrostem sprzedaży i umocnieniem pozycji konkurencyjnej. Aż 79% firm przemysłowych oraz 72% firm handlowych i usługowych uważa, że dzięki innowacjom udało się wypracować wzrost udziałów w rynku.

Ważną korzyścią z wdrażanych innowacji jest optymalizacja efektywności operacyjnej, którą udało się osiągnąć 84% firm przemysłowych oraz 80% firm handlowych i usługowych. W dwóch trzecich firm wiązała się ona dodatkowo z obniżeniem kosztów operacyjnych. Jeżeli chodzi o koszty inwestycyjne, to możliwość ich obniżenia na drodze innowacji zależy ściśle od profilu firmy. Dlatego też ich redukcja stosunkowo rzadko była wybierana za cel i realizowana.

Korzyści osiągnięte dzięki wdrożonym innowacjom



N=345 (178 przemysł, 167 handel i usługi – firmy, które w ostatnich trzech latach wdrożyły innowacje)
Źródło: KPMG w Polsce



10

Plany na przyszłość

Firmy będą zwiększać skalę działalności innowacyjnej. Wdrożenia innowacji w najbliższych trzech latach spodziewa się aż 83% firm przemysłowych i 81% firm handlowych, co oznaczałoby wzrost odsetka innowatorów o 11 punktów procentowych.

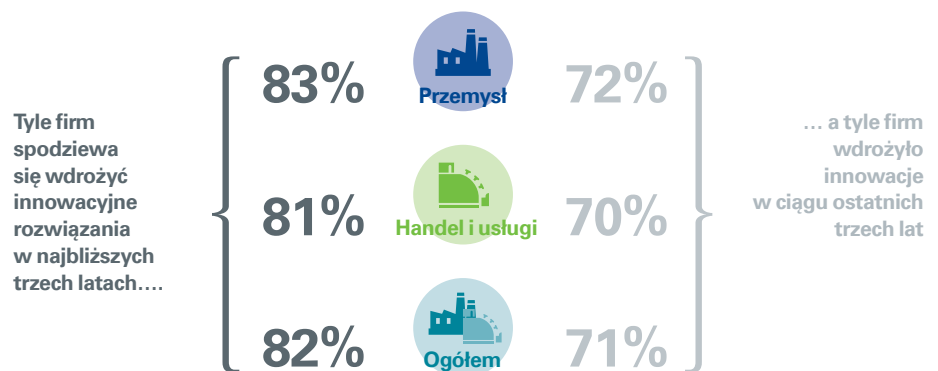
Aż 58% firm przemysłowych planuje zwiększyć skalę działalności w obszarze innowacji produktowo-usługowych, a 50% – w obszarze innowacji procesowych. Nieco mniej istotne będą innowacje organizacyjne, najmniej zaś – marketingowe.

Firmy handlowe i usługowe także w największym stopniu będą koncentrować się na nowatorskich produktach i usługach. Wzrost aktywności w tym obszarze może być jednak mniejszy niż w przemyśle – takie plany ma 49% firm. Drugim kluczowym obszarem dla handlu i usług będą

innowacje organizacyjne (41%). Plany związane z innowacjami procesowymi są znacznie mniej rozbudowane niż w przemyśle (37%).

W obu sektorach widoczne jest, że firmy będą koncentrować się głównie na tych obszarach, w których prowadzą już działania innowacyjne.

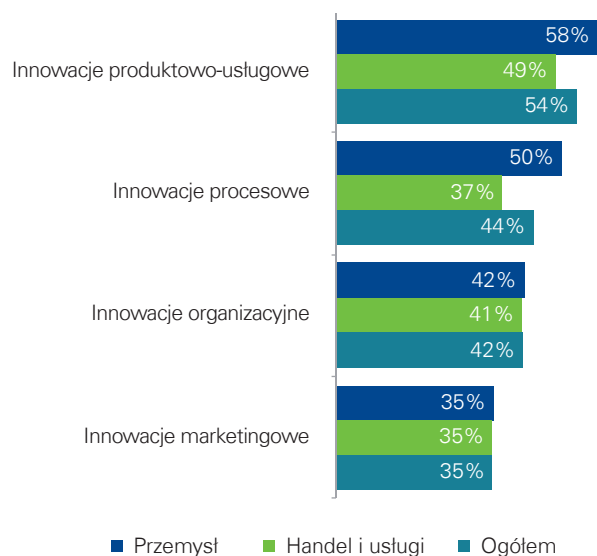
Na uwagę zasługuje fakt, że firmy, które nie będą zwiększać skali swojej działalności innowacyjnej, w większości utrzymają ją na obecnym poziomie. Jedynie pojedyncze przedsiębiorstwa deklarowały, że ich nakłady na innowacyjność będą się zmniejszać.



N=487 (248 przemysł, 239 handel i usługi)

Źródło: KPMG w Polsce

Firmy planujące zwiększenie skali działalności innowacyjnej w najbliższych trzech latach wg typu innowacji



N=487 (248 przemysł, 239 handel i usługi)

Źródło: KPMG w Polsce

Wypracowanie większej liczby innowacyjnych rozwiązań będzie wymagać zwiększenia skali podejmowanych działań.

Najczęściej firmy planują zwiększyć inwestycje w środki trwałe lub oprogramowanie pozwalające wypracowywać innowacje.

Należy spodziewać się także rozszerzenia zakresu współpracy pomiędzy firmami, zarówno w ramach danego sektora, jak i pomiędzy sektorami powiązanymi.

Co więcej, firmy będą także zwiększać intensywność prac badawczo-rozwojowych. Szczególnie aktywny na tym polu będzie przemysł. Znaczna część podmiotów z tego sektora planuje zwiększyć zakres prac prowadzonych wewnątrz, jak również zleczanych sektorowi publicznemu. Firmy handlowe i usługowe także planują zwiększać intensywność prac B+R, jednak w mniejszym zakresie.

Podobnie jak w przypadku typów innowacji priorytety odnośnie do podejmowanych działań innowacyjnych nie zmieniają się. W skali sektora będą podejmowane te działania, które były prowadzone do tej pory, przy zwiększonym zakresie i skali aktywności.

” W Polsce, poza nielicznymi wyjątkami, nowe obszary IT takie jak Cloud Computing czy Big Data, są adaptowane ze sporym opóźnieniem w stosunku do krajów z czołówki gospodarczej świata. Wydaje się, że głównym powodem takiego stanu rzeczy jest bariera tradycjonalizmu. W dużych przedsiębiorstwach króluje przywiązanie do tradycyjnego patrzenia na IT, co zwykle więcej kosztuje, a czas wdrożenia rozwiązań jest o wiele dłuższy. Takie podejście zaczyna się powoli zmieniać, jednak w czasach, kiedy szybkość działania jest krytyczna, spodziewamy się, że adaptacja innowacji technologicznych w polskich firmach będzie coraz szersza.

Podobnie sytuacja wygląda, jeśli chodzi o przetwarzanie wielkich ilości danych, często nieustrukturyzowanych, które znajdują się w przedsiębiorstwie lub poza nim (w szczególności na portalach społecznościowych). Tu także wdrożenie nowych technologii do obsługi Big Data przynosi firmie wiele korzyści, ale tylko nieliczne firmy w Polsce rozpoczęły projekty w tym obszarze, chociaż buduje to znaczącą przewagę konkurencyjną dla tych, którzy będą pierwsi. W dobie, gdy usługi finansowe czy telekomunikacyjne są łatwo dostępne i mamy do czynienia głównie z konkurencją cenową, zaproponowanie dobrze dopasowanej oferty dla poszczególnych segmentów klientów może przynieść przedsiębiorstwu lepszą zyskowność.

Piotr Witczyński

Dyrektor w dziale Konsultingu Oracle EMEA

Plany rozpoczęcia lub zwiększenia skali działalności innowacyjnej w najbliższych trzech latach



N=487 (248 przemysł, 239 handel i usługi)

Źródło: KPMG w Polsce

„Z wydanego niedawno raportu KPMG „Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw w Polsce”, który także porusza tematykę innowacyjności, wynika, że to właśnie firmy przemysłowe będą intensyfikować prace nad badaniami i rozwojem. Aż 71% przebadanych przedsiębiorstw z sektora przemysłu chce w najbliższych trzech latach rozpocząć prowadzenie działalności B+R lub zwiększyć jej skalę (w przypadku handlu i usług takie plany ma jedynie 52% firm). Co dziesiąta badana firma przemysłowa i co dwudziesta handlowa i usługowa deklaruje, że wyodrębni w tym czasie jednostkę odpowiedzialną za badania i rozwój.

Jerzy Kalinowski
Partner KPMG,
Management Consulting



11

Dojrzałość innowacyjna przedsiębiorstw

Średnie i duże firmy działające w Polsce podejmują liczne działania innowacyjne, jednak stosunkowo rzadko mają one strategiczny charakter i obejmują wiele obszarów działalności przedsiębiorstwa. Co więcej, na razie tylko niewielka część firm prowadzi działania w pełni efektywnie, uzyskując satysfakcjonujący zwrot z inwestycji. W efekcie, choć firmy często oceniają siebie jako organizacje bardzo zaawansowane pod względem innowacyjności, nasza ocena jest bardziej umiarkowana: tylko 17% działających w Polsce średnich i dużych firm przemysłowych oraz 13% firm handlowych i usługowych to doświadczeni innowatorzy lub liderzy innowacji.

W ramach badania poprosiliśmy firmy o ocenę własnej dojrzałości innowacyjnej zgodnie z przedstawioną skalą – od firmy nieinnowacyjnej, poprzez firmę mało innowacyjną, początkującego innowatora, do doświadczonego innowatora, po lidera innowacji. Dla każdej z kategorii podano respondentowi szereg cech, które charakteryzują firmę na danym etapie dojrzałości innowacyjnej. Równolegle dokonaliśmy jednak własnej oceny na podstawie pytań szczegółowych o zakres, skalę i wyniki działalności innowacyjnej badanych przedsiębiorstw.

Niezależnie od sektora badane firmy pozytywnie oceniają swoją dojrzałość innowacyjną, jednak według naszej oceny większość z nich znajduje się pod tym względem dopiero na początku drogi.

Badane organizacje bardzo rzadko określały się jako **firmy nieinnowacyjne** (10% w przemyśle i 14% w handlu i usługach), nawet wówczas, gdy nie prowadziły w ostatnich trzech latach żadnych działań innowacyjnych. Oceniamy jednak, że organizacje nieinnowacyjne to aż 21% badanych firm przemysłowych i 22% firm handlowych i usługowych. Co więcej, aż 32% firm z sektora przemysłu i 42% firm z sektora handlu i usług oceniamy jako **firmy mało innowacyjne**, a więc takie, w których działania innowacyjne są prowadzone, ale nie mają one charakteru strategicznego, nie są w pełni skuteczne i nie przynoszą znaczącego zwrotu z inwestycji. Z kolei tylko 15-16% firm uznało, że ta kategoria najlepiej charakteryzuje ich przedsiębiorstwo.

Początkujący innowatorzy to firmy, które dostrzegają wagę innowacji, ale dopiero uczą się prowadzić działalność innowacyjną (tj. robią to mało skutecznie) i nie osiągają z niej znaczących korzyści. W naszej ocenie jest to druga pod względem liczebności grupa firm w Polsce – należy do niej 30% średnich i dużych firm przemysłowych oraz 23% firm handlowych i usługowych. Jest to równocześnie jedyna grupa, w której ocena własna przedsiębiorstw była zbliżona do naszej oceny.

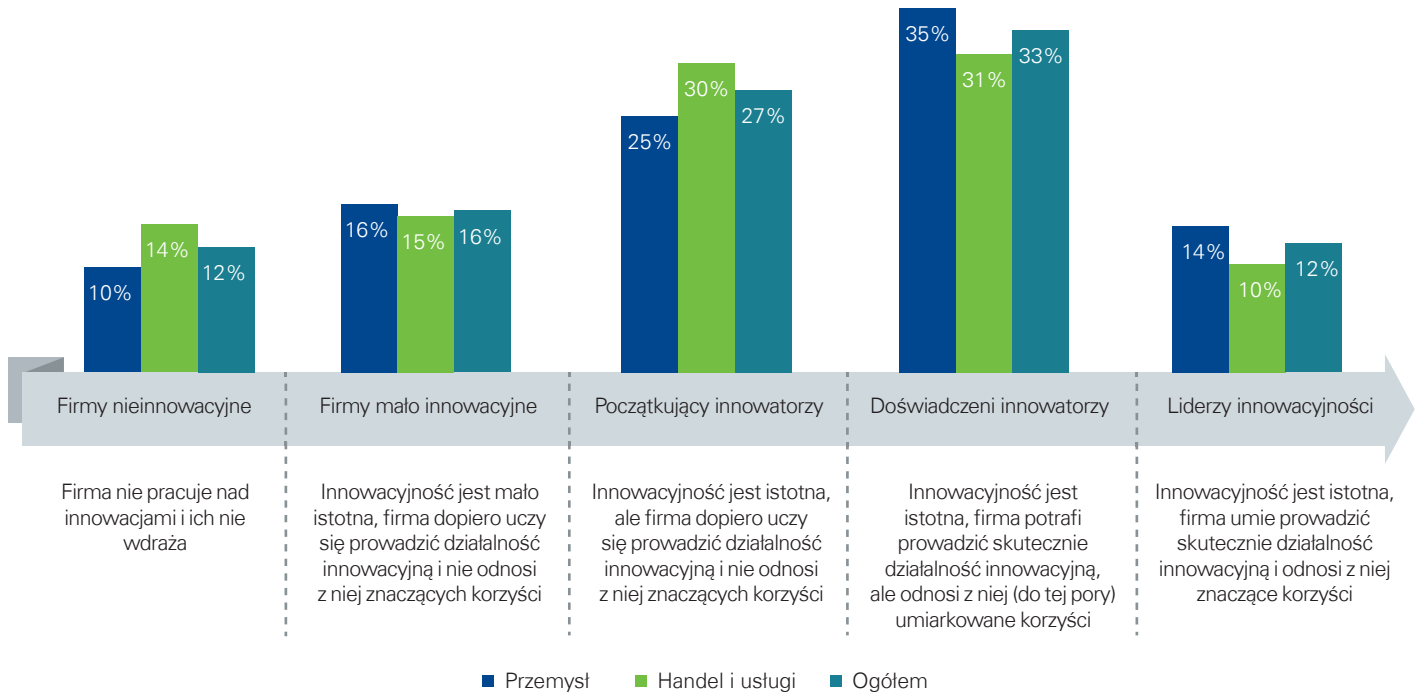
Aż 35% firm przemysłowych i 31% firm handlowych i usługowych ocenia siebie jako **doświadczonych innowatorów**, tj. organizacje, które uznają innowacyjność za swój istotny

cel, potrafią skutecznie pracować nad innowacjami, ale nie doczekały się jeszcze z tego tytułu naprawdę znaczących korzyści. Osiągają je z kolei **liderzy innowacji**. Do tej grupy zaliczyło się 14% firm przemysłowych oraz 10% firm handlowych i usługowych. Rzeczywistość jest jednak naszym zdaniem inna. W naszej ocenie wśród firm przemysłowych tylko 10% to doświadczeni innowatorzy, zaś 7% to liderzy innowacji, czyli firmy które w świetle pytań szczegółowych wdrażają różnego typu innowacje na drodze rzeczywiście skutecznych działań i (w przypadku liderów) osiągają z nich istotne i różnorodne korzyści. W sektorze handlu i usług oceniamy, że doświadczeni innowatorzy stanowią 9% firm, zaś liderzy innowacji – tylko 4%.

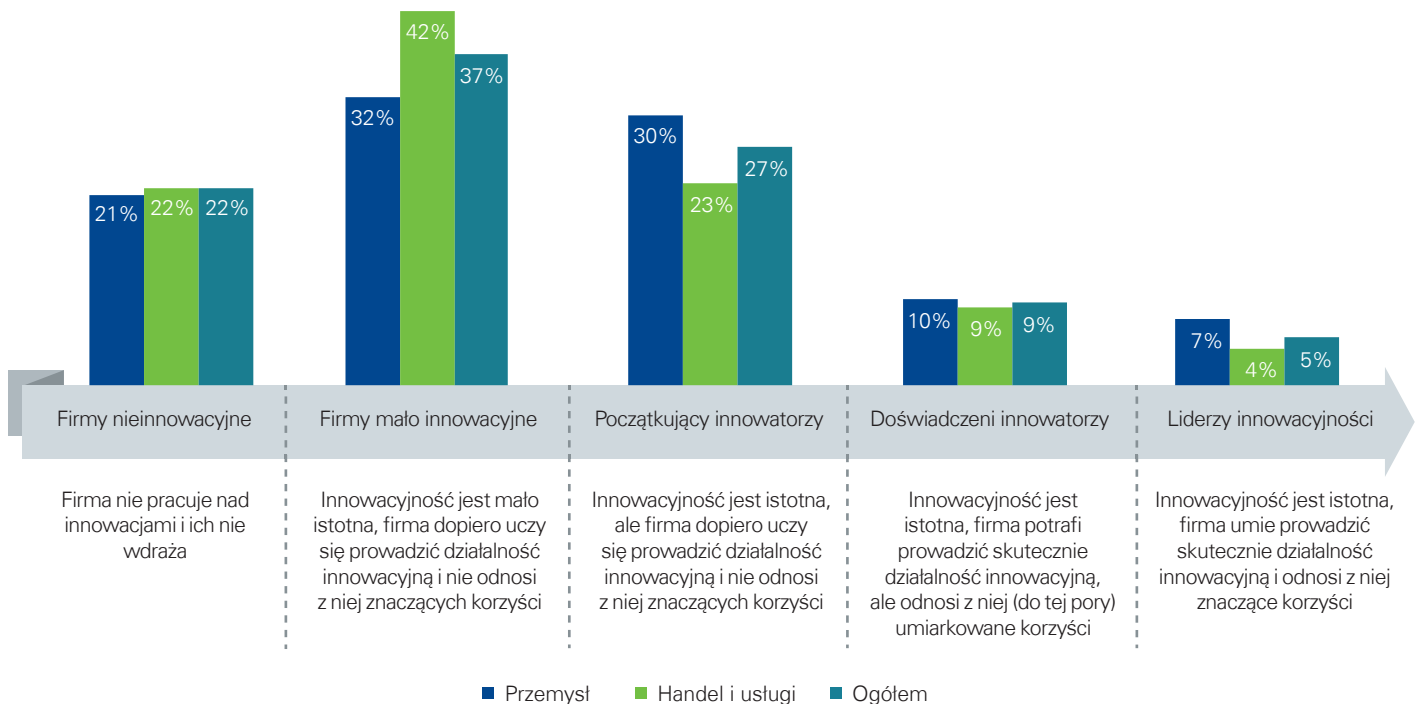


Dojrzałość innowacyjna firm

Ocena własna firm



Ocena KPMG



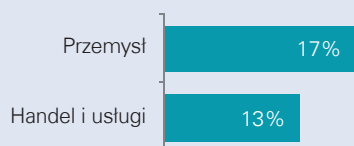
N=487 (248 przemysł, 239 handel i usługi)

Źródło: KPMG w Polsce

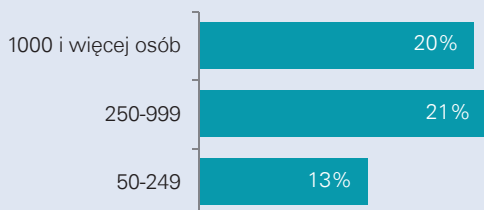
Kim są wiodący innowatorzy?

Odsetek doświadczonych innowatorów i liderów innowacji wśród przedsiębiorstw

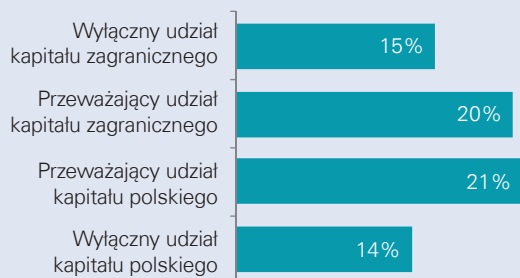
Sektor



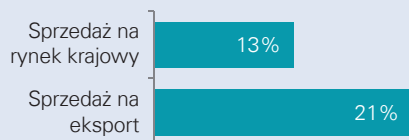
Zatrudnienie



Pochodzenie kapitału



Dominujący kierunek sprzedaży



N=487

Źródło: KPMG w Polsce

Wyniki badania pokazują jednoznacznie, że firm o rozwiniętej kulturze innowacyjnej jest więcej w sektorze przemysłu niż w handlu i usługach. Warto przyjrzeć się jednak bliżej, jakiego typu firmy najczęściej okazują się wiodące pod względem innowacji, tj. są doświadczonymi innowatorami lub liderami innowacji.

Biorąc pod uwagę ogół przedsiębiorstw biorących udział w badaniu, wiodącymi innowatorami częściej okazywały się firmy duże lub bardzo duże. Odsetek doświadczonych innowatorów lub liderów innowacji wśród średnich przedsiębiorstw był zdecydowanie niższy.

Do ciekawych wniosków prowadzi analiza innowacyjności przedsiębiorstw pod względem pochodzenia kapitału zaangażowanego w przedsiębiorstwie. Okazuje się, że więcej wiodących innowatorów jest wśród firm, w których występuje kapitał zarówno polski, jak i zagraniczny. Wydaje się, że kluczem do sukcesu jest połączenie doświadczeń płynących z różnych kultur biznesowych, nie zaś sam udział kapitału (i know-how) z zagranicy. Wskazuje na to fakt, że odsetek wiodących innowatorów był stosunkowo niski zarówno wśród firm w całości należących do kapitału polskiego, jak i zagranicznego.

Znacznie więcej doświadczonych innowatorów jest także wśród firm nastawionych na eksport, co częściowo wiąże się z faktem, że na dużą skalę prowadzą go znacznie częściej firmy przemysłowe.

Warto także przyjrzeć się bliżej firmom aktywnym innowacyjnie i sprawdzić, jakie strategię i działania sprzyjają osiągnięciu znaczących wyników w tym obszarze.

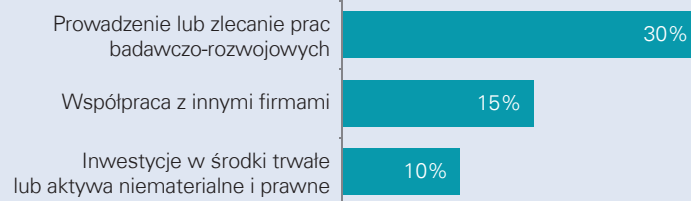
Doświadczeni innowatorzy i liderzy innowacyjności to przede wszystkim te firmy, które kładą nacisk na prowadzenie lub zlecanie prac B+R. Przedsiębiorstwa, które skupiają się na pozostałych formach działalności innowacyjnej – inwestycjach i współpracy z innymi firmami – znacznie rzadziej osiągają najwyższe stopnie dojrzałości innowacyjnej.

Istotne jest także podejście do działalności innowacyjnej. Wiodącymi innowatorami zdecydowanie częściej są te firmy, które kładą nacisk na wypracowywanie zupełnie nowych rozwiązań, a ewentualne przejmowanie dobrych praktyk z rynku traktują jako uzupełnienie własnych prac innowacyjnych. Częściej sukcesy odnoszą także firmy, które prowadzą działania innowacyjne własnymi zasobami, ale jednocześnie współpracują z zewnętrznymi dostawcami (komercyjnymi lub z sektora publicznego).

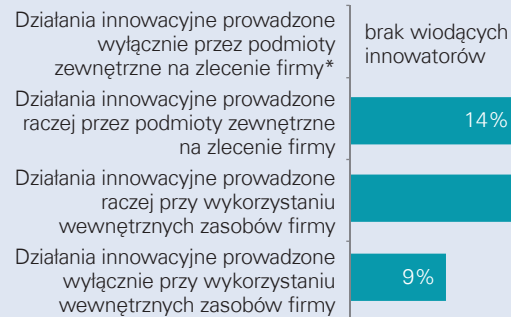
Bardzo istotnym czynnikiem sprzyjającym sukcesowi jest sformułowanie strategii określającej cele i sposób działalności innowacyjnej. Badanie pokazuje, że odsetek wiodących innowatorów wśród firm posiadających strategię innowacyjności jest dwukrotnie wyższy niż wśród pozostałych firm aktywnych innowacyjnie. Dojrzałe innowatorzy znacznie częściej wdrażają także rozwiązania organizacyjne wspierające innowacyjność pracowników, takie jak system dodatkowych wynagrodzeń.

Odsetek doświadczonych innowatorów i liderów innowacji wśród przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie

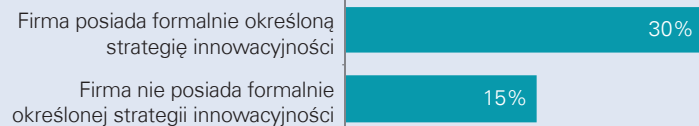
Dominująca forma działalności innowacyjnej



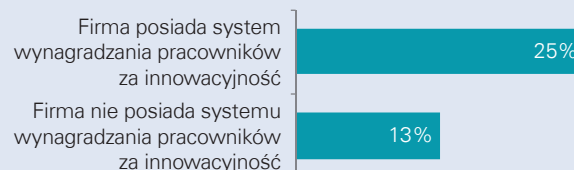
Podejście do działalności innowacyjnej



Formalna strategia innowacyjności



System dodatkowego wynagradzania pracowników za innowacyjność



*Bardzo mała próba – odpowiedzi nie są reprezentatywne
N=380
Źródło: KPMG w Polsce



12

Podsumowanie i rekomendacje

1

Polskiej gospodarce potrzeba liderów innowacji, którzy staliby się jej siłą napędową

Aż 78% średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce podjęło w ostatnich trzech latach prace nad nowatorskimi rozwiązaniami. Oznacza to, że świadomość konieczności pracy nad innowacjami jest szeroko rozpowszechniona.

Bliższe spojrzenie na zakres, sposób prowadzenia i efekty działalności innowacyjnej firm ujawnia jednak, że tylko 5% z nich to liderzy innowacji, a więc organizacje, które uznają innowacyjność za swój istotny cel, potrafią skutecznie pracować nad innowacjami i czerpią z tego tytułu znaczące korzyści. W naszej ocenie tylko liderzy innowacji są w stanie osiągnąć sukces – także w skali międzynarodowej – oraz stać się prawdziwą siłą napędową polskiej gospodarki.

2

Wyzwanie dla firm: kompleksowe podejście do działalności innowacyjnej

Badanie wykazało, że działalność innowacyjna firm koncentruje się najczęściej na produktach i usługach, a znacznie rzadziej na nowatorskich metodach marketingowych. Nie zawsze idą one w parze z innowacjami o charakterze organizacyjnym lub procesowym. Wśród przyczyn wymienić można to, że innowacyjność nie zawsze ma rangę celu strategicznego, bardzo rzadko odpowiada za nią konkretny członek zarządu, a większość firm nie ma strategii działalności innowacyjnej.

Wynika z tego ważna rekomendacja dla firm. Innowacyjna oferta produktowa często nie wystarczy, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną i – co za tym idzie – sukces rynkowy. Muszą jej towarzyszyć nowatorskie rozwiązania we wszystkich obszarach działalności organizacji. Konieczne jest więc kompleksowe podejście do działalności innowacyjnej. Opracowanie strategii działalności innowacyjnej oraz powołanie członka zarządu odpowiedzialnego za innowacje należą pod tym względem do najbardziej skutecznych rozwiązań.

3

Wyzwanie dla sektora publicznego: wsparcie obecnych i przyszłych liderów innowacji

Firmy nie podejmują wielostronnych działań innowacyjnych, ponieważ obawiają się angażować kapitał w stosunkowo ryzykowną inwestycję – wskazało tak 44% z nich. Ta obawa jest w dużej mierze uzasadniona. Choć dwie trzecie firm prowadzących działalność innowacyjną ocenia pozytywnie zwrot na swoich inwestycjach w innowacyjność, to zdecydowanie dobre wyniki osiągnęła już tylko co piąta firma.

To naturalne, że im bardziej niekonwencjonalny jest projekt, tym większe jest ryzyko fiaska, ale i tym większe są potencjalne korzyści. W efekcie tylko część inwestycji w innowacje przyniesie znaczące efekty, podczas gdy reszta przyniesie efekty częściowe lub nie przyniesie ich w ogóle.

Nie ma większej potrzeby pomagać firmom przy projektach rutynowych. Wsparcie jest jednak konieczne, aby powstawały w Polsce naprawdę innowacyjne rozwiązania, a wśród działających na naszym rynku firm było jak najwięcej liderów innowacji. Nie jest przy tym tak istotne, czy tymi liderami są firmy z kapitałem polskim czy zagranicznym. Wspieranie polskich firm jest ważne, bo pozwala budować mocną pozycję polskiego kapitału na rynkach międzynarodowych. Warto jednak równie mocno wspierać innowacyjność firm z kapitałem zagranicznym czy wręcz oddziałów międzynarodowych koncernów. Ich sukces będzie najlepszą wizytówką Polski jako dobrego miejsca dla inwestycji wiedzochłonnych, od których zależy dalszy rozwój polskiej gospodarki.

Podobne publikacje

Zachęcamy do zapoznania się z innymi raportami KPMG, które także poruszają tematykę innowacyjności.

Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw w Polsce Perspektywa 2020

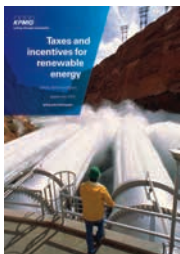


Głównym celem publikacji było oszacowanie tempa wzrostu nakładów sektora przedsiębiorstw na B+R w kontekście strategii Unii Europejskiej pt. *Europa 2020*. Raport zawiera także charakterystykę firm angażujących się w działalność badawczo-rozwojową, m.in. typ podejmowanych przez nie działań B+R, sposób ich organizacji i finansowania oraz ocenę wsparcia ze strony sektora publicznego.

➔ **Pobierz raport**
Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw w Polsce. Perspektywa 2020.
Zeskanuj kod QR aby przejść do strony raportu na kpmg.pl



Raporty globalne



Taxes and Incentives for Renewable Energy 2013

Celem publikacji jest wsparcie firm z branży energetycznej i inwestorów w pozyskaniu informacji na temat otoczenia prawnego i zachęt do inwestowania w energię odnawialną w poszczególnych krajach. Jeden z rozdziałów poświęcony jest Polsce.



R&D Incentives and Services: Adding Value Across EMEA 2012

Raport zawiera informacje podsumowujące otoczenie podatkowe i zachęty do inwestycji w działalność B+R w krajach Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki. Jeden z rozdziałów opisuje te uwarunkowania w Polsce.



The cloud takes shape 2013

Raport pokazuje wyzwania i możliwości płynące z zaadoptowania modelu przetwarzania danych w chmurze obliczeniowej. Podstawą do tej publikacji było badanie 650 osób z kadry kierowniczej, reprezentujących 16 krajów i różne branże.



Technology Innovation Survey 2012

W 2012 roku KPMG na świecie przeprowadziło globalne badanie na grupie 668 ekspertów w dziedzinie innowacji technologicznych. Rezultatem jest raport pokazujący trendy, które zyskają na znaczeniu w kolejnych 4 latach.

Notatki

Biura KPMG w Polsce

Warszawa

ul. Chłodna 51
00-867 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
F: +48 22 528 10 09
E: kpmg@kpmg.pl

Kraków

al. Armii Krajowej 18
30-150 Kraków
T: +48 12 424 94 00
F: +48 12 424 94 01
E: krakow@kpmg.pl

Poznań

ul. Roosevelta 18
60-829 Poznań
T: +48 61 845 46 00
F: +48 61 845 46 01
E: poznan@kpmg.pl

Wrocław

ul. Bema 2
50-265 Wrocław
T: +48 71 370 49 00
F: +48 71 370 49 01
E: wroclaw@kpmg.pl

Gdańsk

al. Zwycięstwa 13a
80-219 Gdańsk
T: +48 58 772 95 00
F: +48 58 772 95 01
E: gdansk@kpmg.pl

Katowice

ul. Francuska 34
40-028 Katowice
T: +48 32 778 88 00
F: +48 32 778 88 10
E: katowice@kpmg.pl

Łódź

al. Piłsudskiego 22
90-051 Łódź
T: +48 42 232 77 00
F: +48 42 232 77 01
E: lodz@kpmg.pl

kpmg.pl

Kontakt

KPMG Sp. z o.o.
ul. Chłodna 51
00-867 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
F: +48 22 528 10 09
E: kpmg@kpmg.pl

Jerzy Kalinowski

Management Consulting

Partner

E: jerzykalinowski@kpmg.pl

Marek Gajdziński

Audyt

Partner, Szef Programu Specjalizacji Branżowych

E: mgajdzinski@kpmg.pl

Kiejstut Żagun

Doradztwo podatkowe

Dyrektor

E: kzagun@kpmg.pl

Przemysław Kamil Rosiak

Doradztwo Prawne

Partner Associate

E: pkrosiak@kpmg.pl

Mariusz Strojny

Zarządzanie Wiedzą i Badania Rynkowe

Manager

E: mstrojny@kpmg.pl

Magdalena Maruszczak

Marketing i Komunikacja

Dyrektor

E: mmaruszczak@kpmg.pl

kpmg.pl

© 2014 KPMG Sp. z o.o. jest polską spółką z ograniczoną odpowiedzialnością i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative („KPMG International”), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG oraz hasło „cutting through complexity” są zastrzeżonymi znakami towarowymi bądź znakami towarowymi KPMG International.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej firmy. Ze względu na szybkość zmian zachodzących w polskim prawodawstwie i gospodarce prosimy o upewnienie się w dniu zapoznania się z niniejszą publikacją, czy informacje w niej zawarte są wciąż aktualne. Przed podjęciem konkretnych decyzji proponujemy skonsultowanie ich z naszymi doradcami. Poglądy i opinie wyrażone w powyższym tekście prezentują zapatrywania autorów i mogą nie być zbieżne z poglądami i opiniami KPMG Sp. z o.o.