



Wielka debata w branży produkcyjnej: pomysł czy realizacja? Co przesądza o sukcesie innowacji?

Innowacje są nieodzowne w branży produkcyjnej. Mogą przejawiać się na wiele sposobów i dotyczyć różnych obszarów. Innowacja może być prostym sposobem na usprawnienie pracy w hali produkcyjnej. Ale również pomysłem na nowy produkt lub usługę. Może to być rewolucyjna strategia, która całkowicie odmieni sposób prowadzenia działalności. Wszystkie innowacje mają taki sam początek — pomysł.

Tylko co potem? W jaki sposób pomysł ewoluje od inspiracji do realizacji? Czasem to wielka zagadka, czasem łut szczęścia — a czasem efekt drobiazgowo zaplanowanej strategii realizowanej przy udziale wielu pracowników, z których każdy odgrywa równie ważną rolę.

Jakie znaczenie mają innowacje dla rozwoju Twojej firmy? Co możesz zrobić, aby stworzyć środowisko pracy, które zachęca pracowników do kreatywnego myślenia i realizowania pomysłów?

3 **Jak innowacje wpisują się w strategię rozwoju?**

3 **Jak Twoja firma podchodzi do innowacji?**

4 **Co o innowacjach mówią CIO?**

4 **Jaka jest perspektywa dyrektora generalnego?**

5 **Co możesz zrobić?**

7 **Jak zacząć?**

Jak innowacje wpisują się w strategię rozwoju?

Producenci nie mogą sobie pozwolić na inwestowanie zasobów w pomysły, które zakłócają działalność i przyniosą znikomy zysk. Zamiast polegać na szczęściu, przeczuciu czy śmiałych wizjach, należy podejść do wdrażania innowacji w sposób strategiczny — od pomysłu do realizacji. Starannie zaplanowana i wdrożona innowacja może przynieść firmie ogromne korzyści.

Innowacja powinna być jednak nie tylko ważnym elementem strategii rozwoju — producenci powinni też zadbać o to, aby innowacyjność, nakłady na IT oraz inwestycje w kapitał ludzki były blisko skorelowane. Choć istnieje logiczny związek między tymi trzema obszarami, niektórzy producenci nie mają pewności, jak odpowiednio o nie zadbać i zachować synergię.

Z raportu PwC **Manufacturing Barometer ze stycznia 2017 r.** wynika, że 85% producentów spodziewało się w 2017 roku wzrostu. Badane firmy oczekiwały też w tym samym okresie znacznego wzrostu wydatków inwestycyjnych na rozwój oraz ogólnego wzrostu budżetu. Widać jednak pewne różnice zdań co do sposobu ukierunkowania tych inwestycji. Choć 67% firm produkcyjnych deklaruowało chęć skoncentrowania się na wprowadzaniu nowych produktów i usług, jedynie 52% z nich planowało zwiększyć wydatki na badania i rozwój. Jednocześnie mniej niż połowa (42%) planowała inwestować w IT. Wygląda więc na to, że część firm chciała wprowadzić nowe produkty bez inwestowania w badania i rozwój czy rozwiązania IT.

Badanie CEO przeprowadzone przez PwC w 2017 roku wykazało jeszcze więcej potencjalnych sprzeczności. 70% CEO zdaje sobie sprawę z tego, że szybkie tempo zmian technologicznych jest poważnym wyzwaniem. Jednak zaledwie 23% CEO twierdzi, że ich priorytetem są innowacje. Jednocześnie tylko 15% CEO potwierdza, że największe znaczenie ma dla nich kapitał ludzki i również 15% deklaruje, że priorytetowe znaczenie mają technologie cyfrowe. Te sprzeczne komunikaty pokazują, że producenci dostrzegają wprawdzie zależność między technologią, wyspecjalizowaną kadrą oraz innowacyjnością, ale nie mają pewności, które inwestycje w te obszary powinny mieć znaczenie priorytetowe.

Jak Twoja firma podchodzi do innowacji?

Niemal dwie trzecie (67%) producentów koncentruje się obecnie przede wszystkim na nowych produktach i usługach. Oznacza to, że następujące szybko po sobie premiery nowych produktów i ciągle wdrażanie nowych technologii są ważnymi elementami rozwoju branży produkcyjnej. Nowe pomysły pobudzają zainteresowanie, entuzjazm i poziom inwestycji. Mimo to reakcje na szybkie tempo zmian są różne. Niektóre firmy uwielbiają innowacje, zawsze jako jedne z pierwszych wdrażają nowe technologie i wyznaczają standardy dla całej branży. Inne z kolei zawsze pozostają z tyłu, a ich zręczliwi pracownicy konsekwentnie opierają się jakimkolwiek zmianom.

Większość producentów plasuje się gdzieś pośrodku. Mają na koncie kilka przełomowych rozwiązań, ale głównie obserwują zmiany zachodzące wokół nich i chętnie decydują się na wprowadzenie kolejnych innowacji, jeśli jest to nieodzowne lub wiąże się z relatywnie niewielkim ryzykiem. Być może to klient wymusi wprowadzenie jakiejś wartości dodanej albo agresywna konkurencja zmusi producenta do wprowadzenia nowych funkcji, bez których mógłby on stracić udziały w rynku.

Takie chowanie głowy w piasek i opieranie się zmianom do momentu, w którym są one absolutnie niezbędne, mogło się sprawdzać w przeszłości. Pozostawanie w pozycji biernego obserwatora wiąże się obecnie z coraz większym ryzykiem. Brak zaangażowania nie sprawi, że lawina zmian i przełomowych rozwiązań przejdzie obok, bez wpływu na firmę.

Nieuchronne zmiany cały czas postępują, niezależnie od tego, czy zatwierdzi je przełożony, zostanie wydana stosowna procedura albo zorganizowana seria szkoleń.

Brak komunikacji i szkoleń dotyczących zmiany procesu może wywołać u pracowników wiele niechęci i opór, który w konsekwencji przełoży się na niski stopień przyswojenia nowej technologii. Przykładowo, producent może zwlekać z ustaleniem zasad używania przez pracowników ich własnych urządzeń mobilnych na terenie zakładu. Dla niektórych taki brak decyzji będzie oznaczał, że wszystko jest dozwolone. Pracownicy zaczną uzyskiwać dostęp do danych na swoich smartfonach, otwierać raporty na tabletach i udostępniać dokumenty za pośrednictwem mediów społecznościowych.

Brak kontroli może doprowadzić do chaosu i naruszenia zabezpieczeń, które będzie trudniej naprawić. To zaledwie jedna z wielu potencjalnych przeszkód, które mogą wynikać z opieszałości we wdrażaniu nowych rozwiązań.

Co o innowacjach mówią CIO?

Jakie przeszkody należy pokonać, aby pomyślnie wdrożyć strategię innowacji? Badanie przeprowadzone przez **Deloitte Consulting** odpowiada na to pytanie z perspektywy CIO:

„Tegoroczne badanie wykazało spory rozdźwięk między oczekiwaniami przedsiębiorstw a możliwościami IT w kluczowych obszarach, takich jak innowacje. 57% CIO potwierdza, że firmy oczekują od nich pomocy we wdrażaniu innowacji biznesowych oraz opracowywaniu nowych produktów i usług. Jednak ponad połowa z nich zauważa też, że priorytety dotyczące innowacji i przekształceń albo nie zostały jeszcze ustalone, albo są dopiero przygotowywane.”

Mark White, współnik i Innovation Office Chief Technologist w firmie Deloitte, porównał innowacje w branży produkcyjnej do góry lodowej. Kadra kierownicza najwyższego szczebla, dyrektorzy oraz kierownicy spoza działu IT są często zaangażowani w tę część innowacji, która jest widoczna nad taflą wody, podczas gdy CIO koncentruje się na niewidocznych 90 procentach. To tam czyhają pułapki i ukryte przeszkody na drodze do pomyślniej realizacji projektu. „To, co wielu liderów biznesowych uważa obecnie za «rozwiązania cyfrowe», jest w dużej mierze wierzchołkiem góry lodowej” — twierdzi White. „Stare systemy, sztywna struktura organizacji oraz przestarzałe procesy utrudniające digitalizację często kryją się pod powierzchnią wody” — dodaje. Ponieważ przestarzałe struktury i inne przeszkody są na początku niewidoczne, wdrażanie innowacji bywa zdradliwe.

Choć niektórzy mogą to postrzegać jako obciążenie, niektórzy CIO zdają sobie sprawę z tego, że ważne projekty są bardzo pomocne w rozwoju kariery zawodowej i chętnie podejmują takie wyzwania.

„CIO ma wszelkie narzędzia do tego, aby wpływać na «cyfrową górę lodową», z sukcesem kierować projektem i pomóc w opracowaniu odpowiedniej strategii, platform oraz usług pozwalających podejść do digitalizacji w sposób holistyczny” — mówi White. Oznacza to, że nikt nie jest w stanie tak skutecznie jak CIO wspierać innowacyjności w całej firmie.

Jaka jest perspektywa dyrektora generalnego?

Aby poznać inny punkt widzenia na przełomowe innowacje w przemyśle wytwórczym, firma **KPMG** przeprowadziła badanie wśród CEO z branży produkcyjnej. W jego podsumowaniu Douglas K. Gates, Global Head of Industrial Manufacturing and Aerospace & Defense w KPMG, zauważa — „CEO z branży produkcyjnej martwią się o to, że ich firmy mogą nie wygrać wojny na innowacje zasilane najnowszymi technologiami. Co ciekawe, ich bezpośredni podwładni i blisko współpracująca z nimi kadra kierownicza uważają z kolei, że wszystko jest pod kontrolą. To bardziej niż prawdopodobne, że prawda leży gdzieś pośrodku — co oznacza, że liderzy branży mają przed sobą jeszcze dużo pracy, ale za to najbardziej zdeterminowanych czekają wspaniałe możliwości. Aby zwiększyć szanse na odniesienie sukcesu, CEO musi działać.”

CEO z branży produkcyjnej mają mnóstwo wątpliwości dotyczących technologii, innowacji oraz przełomowych rozwiązań. Badanie przeprowadzone przez KPMG wykazało między innymi, że:

- 75% martwi się o to, że nowi gracze na rynku zaburzą obecny model biznesowy
- 73% martwi się o to, czy firma jest na bieżąco ze zmianami technologicznymi
- 70% martwi się, że konkurencja przejmie ich klientów
- 65% martwi się o to, czy ich produkty i usługi za trzy lata nie będą już przestarzałe

Kadra kierownicza najwyższego szczebla ma sporo obaw, natomiast personel produkcyjny widzi przyszłość o wiele bardziej optymistycznie. Firma KPMG przeprowadziła badanie wśród osób na stanowiskach kierowniczych, głównie w obszarach operacyjnych. Oto, co deklarowali badani:

- 53% powiedziało, że już teraz pracuje ciężko nad wdrożeniem zmian przełomowych dla branży
- 52% twierdzi, że jest na bieżąco z technologią
- 48% deklaruje, że ich firma używa najnowocześniejszych technologii

Te różnice w postrzeganiu sytuacji wyraźnie wskazują na to, że kadre zarządzającą i kierowniczą czeka jeszcze trochę pracy. Priorytetem powinna być komunikacja dotycząca wizji i realizacji.

Co możesz zrobić?

Co możesz zrobić, aby Twoja firma zachęcała do innowacyjności, wspierała ją i łatwo przystosowywała się do zmian? Oto kilka wytycznych, które pomogą wypracować strategiczne podejście do całego procesu — od pomysłu do realizacji:

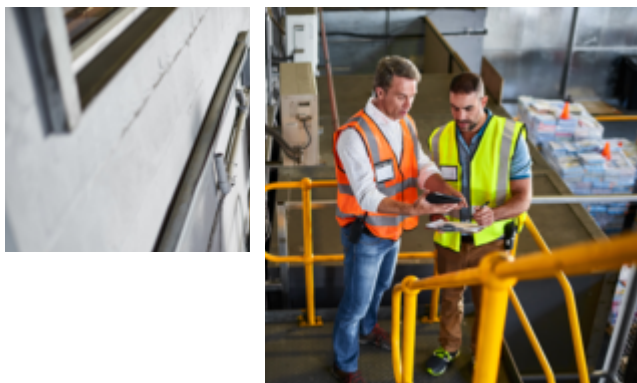
1. Iskra kreatywności

Nowe pomysły mogą pojawić się w każdej chwili, nawet w najbardziej nieoczekiwanych miejscach. Choć firmy produkcyjne często mają swój zespół inżynierów, dział rozwoju produktów albo jednostkę badań i rozwoju, ich pracownicy nie są jedynymi, którzy angażują się

w rozwiązywanie problemów. Jak mówi stare przysłowie „potrzeba jest matką wynalazku”. Na najlepsze pomysły mogą wpaść ludzie, którzy najlepiej poznali produkt w praktyce — ci, którzy go używają lub pracują na linii produkcyjnej. Producenci potrzebują narzędzi, które pozwolą im wychwytywać i wykorzystywać te załączki innowacji. Tradycyjna skrzynka na pomysły powinna zostać zastąpiona portalem internetowym, narzędziami do współpracy lub forum dyskusyjnym, które znacznie ułatwią pracownikom zgłaszanie sugestii.

2. Kultura akceptacji ryzyka

Innowacyjne firmy są gotowe podejmować ryzyko, popełniać błędy i wyciągać z nich wnioski. Zatem firma, która naprawdę wspiera innowacje, musi też być przygotowana na ryzyko — a jej kultura powinna to odzwierciedlać. Takie podejście zaczyna się na samej górze — kadra kierownicza najwyższego szczebla powinna zachęcać do eksperymentowania, nagradzać wysiłek i zdawać sobie sprawę z tego, że nie każdy nowy pomysł okaże się sukcesem. W ten sposób zostanie wyeliminowany lęk, który hamuje kreatywność.



3. Angażowanie klientów

W dzisiejszych czasach klienci oczekują wysoce spersonalizowanych produktów. Narzędzia online umożliwiają im wybór funkcji, dodatków, kolorów, efektów wykończenia, a także ozdób wielu produktów — od butów po samochody. Dotyczy to także firm z branży produkcyjnej. Kupcy maszyn, wyposażenia oraz zaawansowanych technologicznie komponentów również oczekują możliwości interakcji z inżynierami oraz dostosowania konkretnych funkcji. Na takim poziomie zaangażowania często rodzą się innowacyjne pomysły, które łączą aspekty praktyczne i funkcjonalne z tymi mniej wymiernymi — takimi jak wygoda, komfort, duma czy wizerunek. Produkty z emblematami drużyn sportowych są od dziesięcioleci hitem w branży odzieżowej. Taki rodzaj personalizacji i współpracy między markami powoli przenika też do branży przemysłowej.

4. Innowacje zapożyczone i nieoczekiwani sprzymierzeńcy

Innowacje zapożyczone polegają na wykorzystaniu i adaptowaniu pomysłów organizacji z innych (pozornie odległych) branż. Szpitale starające się stworzyć pacjentom bardziej komfortowe i przyjazne warunki mogą zaczerpnąć inspiracje z branży hotelarskiej. Producenci maszyn ciężkich mogą — podobnie jak branża mody — pozwolić klientom na personalizację kabin operatora i wybór różnych funkcji. Łatwość wyszukiwania online otwiera przed twórczymi umysłami zupełnie nowy świat inspiracji. Niewyczerpanym źródłem pomysłów jest też natura i jej wszystkie elementy — rośliny, zwierzęta czy owady. Jednym z przykładów może być **dron** ze skrzydłami zbudowanymi na wzór skrzydeł owada. W razie uszkodzenia będzie on w stanie sam „uleczyć się” w locie.

5. Zatrudnij twórców i wizjonerów

Ponieważ branża produkcyjna nieprzerwanie boryka się z lukami w kompetencjach swoich pracowników, niektóre firmy zaczęły uwzględniać podczas rekrutacji nie tylko tradycyjną wiedzę z dziedziny inżynierii czy umiejętności mechaniczne. Osoby z wykształceniem humanistycznym coraz częściej są w zakładach produkcyjnych wizjonerami,

opracowują historie i w sposób twórczy podchodzą do rozwiązywania problemów. Ponieważ nie ma innowacji bez kreatywności, producenci powinni dobrać zespoły odpowiadające za rozwój produktów tak, aby pracowały w nich osoby o różnych umiejętnościach — także twórcze i z ogromną wyobraźnią, które będą w stanie zapytać „a co by było, gdyby...”

6. Przekonanie zespołu do zmian

Innowacje, odejście od tradycyjnego modelu oraz zmiana sposobu sprzedaży mogą nie być mile widziane przez personel — zwłaszcza jeśli są postrzegane jako zagrożenie dla miejsc pracy. Większość ludzi kieruje się przyzwyczajeniem i lubi to, co znane, bezpieczne oraz przewidywalne. Zaburzenie rutyny — bez uzasadnienia lub wyjaśnienia korzyści — może być źródłem stresu. Zaangażowanie pracowników w ten proces pomoże wyeliminować nieufność i sprawi, że poczują się oni odpowiedzialni za nowy pomysł — niezależnie od tego, czy chodzi o nowy przepływ pracy, nowe urządzenie czy zasady przetwarzania zamówień. Komunikacja na każdym poziomie firmy jest nieodzownym elementem innowacji.

7. Zmiany postępujące stopniowo są łatwiejsze do przyswojenia

Kiedy planujesz wdrożenie jakiejś innowacji, warto zorganizować ją etapami i wprowadzać zmiany stopniowo, bazując na wcześniejszych sukcesach — aż do zakończenia realizacji. Zakłady produkcyjne od dawna stosują podejście nieustannego ulepszania, które opiera się na nieprzerwanej pętli ciągłego śledzenia, monitorowania, udoskonalania i oceny wyników. Choć te zmiany postępują stopniowo, nadal wymagają nieustannych modyfikacji procesów. Zmuszają pracowników do ciągłego przyswajania aktualizacji procedur i zmian w systemach, ale też dają więcej czasu na oswojenie się z sytuacją. Dzięki takiej metodzie zmiany nie jawią się jako zagrożenie i są w miarę płynnie przyswajane.

Jak zacząć?

Producenci muszą odważnie stawić czoła innowacjom. Choć przedstawiciele kadry kierowniczej wysokiego szczebla zdają sobie sprawę z tego, że nie ma sukcesu bez innowacji, wielu z nich ma niejasne strategie budowy innowacyjnego przedsiębiorstwa oraz wspierania organizacji za pomocą niezbędnych narzędzi.

Doskonałym fundamentem zmian są myślący perspektywicznie pracownicy. Producenci mogą też pobudzić innowacyjność w firmie dzięki pomysłom przedstawionym w siedmiu punktach powyżej. Kultura wspomagająca innowacje zaczyna się na samej górze przedsiębiorstwa i nie może się obejść bez rozwiązań IT ułatwiających komunikację, współpracę oraz prognozowanie wyników. Tylko producenci otwarci na innowacje mogą przekuć nadarzające się szanse w rzeczywistą przewagę konkurencyjną.

Poznaj oprogramowanie, które pomaga stworzyć innowacyjne środowisko pracy



Podziel się :   



Copyright © 2018 Infor. Wszystkie prawa zastrzeżone. Tekst i projektowane znaki określone w niniejszym dokumencie są znakami towarowymi i / lub zastrzeżonymi znakami towarowymi firmy Infor i / lub podmiotów zależnych i spółek zależnych. Wszystkie inne znaki towarowe wymienione w niniejszym dokumencie są własnością ich właścicieli. www.infor.com.

Infor (Polska) Sp. z o.o., ul. Św. Filipa 23/3, Kraków, 31-150, Polska, Email: infor_pl@infor.com

INF-1652485-pl-PL-0618-1