

# Podsumowanie trzeciego spotkania w ramach projektu

## Connect&ScaleUp – 8 grudnia 2017 r.

### I. Wprowadzenie

W dniu 8 grudnia 2017 r. w Warszawie, w Centrum Zarządzania Innowacjami i Transferem Technologii, Politechnika Warszawska, ul. Rektorska 4, odbyło się **trzecie śniadanie z cyklu spotkań Connect&ScaleUp**. Projekt ma na celu przybliżenie uczestnikom spotkań narzędzi i metod, które uprawdopodobniają sukces współpracy korporacja - startup oraz dają szansę na wymierne efekty w postaci wdrożeń oraz zmian kultury innowacyjnej dużych firm. Wskazane zostaną również bariery oraz najczęściej popełniane błędy na linii współpracy korporacja - startup, które uniemożliwiają osiągnięcie wzajemnych korzyści. W ramach projektu przewidziane są 3 formaty spotkań: sześć śniadań biznesowych, dwa spotkania typu Business Mixer oraz dwa spotkania typu Best Practices.

Cykl sześciu śniadań biznesowych, skierowanych do przedstawicieli działów innowacji oraz działów R&D w korporacjach, powstał w oparciu o wywiady i informacje zebrane od przedstawicieli korporacji, którzy określili najbardziej interesujące ich zagadnienia w obszarze współpracy ze startupami. Formuła pozwala uczestnikom na swobodną wymianę poglądów i opinii.

Celem spotkań jest wskazanie najefektywniejszych narzędzi i modeli współpracy, dzięki którym korporacje mogłyby realizować strategię wprowadzania innowacji we współpracy z mniejszymi podmiotami, w szczególności startupami.

Głównym założeniem merytorycznym spotkań jest zaproszenie jako ekspertów przedstawicieli tych korporacji, które mają już za sobą doświadczenia w obszarze współpracy ze startupami oraz we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań w swoich strukturach, tak aby mogli podzielić się swoją wiedzą z przedstawicielami korporacji, którzy są dopiero na początku drogi w budowie strategii wprowadzania innowacji.

Tematem przewodnim trzeciego śniadania było: **Budowanie kultury innowacyjności w firmie jako warunek konieczny do wdrażania startupów i innowacyjnych rozwiązań.**

Śniadanie moderowane było przez Katarzynę Wszołę, Head of R&D Club, a udział w nim jako eksperci wzięli:

- Krzysztof Łebek, Dyrektor ds. Technologii – Taśmy i Kleje CEEMEA, 3M
- Agnieszka Kiepiela-Prus, Dyrektor ds. finansowych działu zarządzania nieruchomościami & Mateusz Puzyno, Inżynier Centrum Zarządzania Energią w dziale Efektywności Energetycznej, Siemens
- Anita Zbieg, CEO, MapaOrganizacji
- Marcin Kozłowski, VP, Vintom
- Agata Juzyk, partner techBrainers

Taki dobór ekspertów oraz prezentowanych tematów pozwolił przekrojowo pokazać doświadczenia związane z istotnością budowania kultury innowacji dla korporacji i dużych przedsiębiorstw, zarówno pod kątem działań R&D jak i nawiązywania współpracy ze startupami. Uczestnicy mieli niepowtarzalną okazję spojrzeć na temat budowania kultury innowacyjności wewnątrz korporacji z nowej perspektywy oraz zadać pytania praktykom, którzy na co dzień koordynują procesy wdrażania innowacji w korporacjach lub są przedstawicielami mniejszych podmiotów, którzy rozwijają współpracę z dużymi przedsiębiorstwami.

## **II. Wyniki i podsumowanie trzeciego spotkania**

W trzecim Śniadaniu w ramach projektu Connect&ScaleUp wzięło udział **ponad 30 uczestników**, przedstawiciele działów innowacji między innymi korporacji takich jak:

**Energa S.A., Cybercom, LSC Communications, Adamed, Mostostal, PGNiG S.A., CitiHandlowy, Gerda Sp, z o.o., Sodexo Benefits and Rewards Services, ZPUE S.A. Premedia Solutions czy Cafferour.**

Stanowi to reprezentatywny dobór podmiotów zaangażowanych w proces wdrażania innowacji w korporacjach.

Uczestnicy mogli zapoznać się z doświadczeniami praktyków, którzy omówili dobre praktyki w procesie wdrażania kultury innowacyjności w firmie.

Spotkanie zostało otworzone przez Panią Dyrektora Departamentu Analiz i Strategii w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Paulinę Zadurę-Lichotę. Pani Dyrektora podkreśliła istotność wdrażania kultury innowacji dla dużych korporacji jako czynniki istotnego dla rozwoju działów R&D w korporacjach.

Katarzyna Wszola, Head of techBrainers R&D Club, przedstawiciel operatora projektu – firmy techBrainers – przedstawiła założenia merytoryczne projektu i oczekiwane efekty.

**Agnieszka Kiepiela-Prus, Dyrektora ds. finansowych działu zarządzania nieruchomościami oraz Mateusz Puzyno, Inżyniera Centrum Zarządzania Energią w dziale Efektywności Energetycznej, Siemens**, przedstawili proces wdrażania kultury innowacyjności wewnątrz firmy Siemens. Opowiedzieli o wyzwaniach wynikających z różnic pokoleniowych, a także z brakiem gotowości pracowników na zmiany. Przedstawili swoisty dialog pomiędzy osobą, która wprowadza kulturę innowacyjności w firmie (Pani Agnieszka) oraz osobą, która jest po drugiej stronie, tzn. jest odbiorcą wprowadzanych zmian (Pan Mateusz).

### **Wnioski z prezentacji oraz dyskusji:**

- kultura innowacyjności w firmie powinna być rozumiana jako swoista nowa filozofia pracy, pracownicy powinni wierzyć, że zmiana jest potrzebna i ta zmiana powinna dokonywać się na wszystkich możliwych płaszczyznach – w sposobie pracy, sposobie komunikacji czy w otoczeniu pracy (biuro);
- korporacje powinny wyjść naprzeciw zmieniającemu się światu przygotowując się na te zmiany odpowiednio wcześniej, dostosowując się do młodych pokoleń i pokazując wartości takiej zmiany u starszych pokoleń;

- należy pamiętać, że korporacje nie mogą całkowicie dostosować się do młodych – należy znaleźć taki kompromis, aby w sposobie dostosowania pracy do nowoczesnych technologii i filozofii młodych podkreślać znaczenie doświadczenia pracowników starszych stażem;
- przy wdrażaniu kultury innowacji ważnym wyzwaniem jest pamiętanie o zróżnicowaniu odbiorców zmiany - zarówno pod kątem wieku jak i doświadczeń i działań;
- przy wdrażaniu zmian w firmie, korporacja powinna pamiętać o wartościach, które wcześniej uznała za wspólne dla całej firmy (w przypadku Siemens – zaufanie, różnorodność, innowacyjność, doskonałość, odpowiedzialność);
- podkreślenie kultury innowacyjności nawet poprzez odpowiednio zaprojektowane biuro, tak aby umożliwiała twórcze myślenie, a także swobodę pracy – zarówno jeśli potrzeba pracy indywidualnej, jak i pracy w grupie.

**Krzysztof Łebek, Dyrektor ds. Technologii – Taśmy i Kleje CEEMEA, 3M**, omówił jak firmie 3M udało się zachować kulturę innowacji przez ponad 100 lat istnienia firmy. Przedstawił na przykładzie firmy 3M i jej historii jak innowacyjność samej korporacji ma wpływ na innowacyjne życie jej klientów i jak jest istotne dla rozwoju firmy.

#### **Wnioski z prezentacji oraz dyskusji:**

- przykład uznania ważności innowacji w firmie musi iść z góry, jeśli osoby prowadzące firmę nie uznają istotności kultury innowacji dla rozwoju firmy, taka kultura nie przetrwa;
- korporacje powinny zwiększać delegowanie odpowiedzialności i zachęcanie pracowników do wykonywania ich własnych inicjatyw, co wymaga określonej tolerancji i pozwolenia pracownikom wykonywania zadań w ich własny sposób;
- przedsiębiorstwa powinny pamiętać o tym, że każdy pracownik ma prawo do popełniania błędów, jeśli pracownik ma zasadniczą rację, to pomimo popełnianych błędów, być może doprowadzi do innowacyjnych rozwiązań;
- zarząd w firmie nie powinien być destrukcyjnie krytyczny, gdy pracownicy popełniają błędy – takie podejście zabija inicjatywę;
- najważniejsi są pracownicy – bez pracowników i ich zaangażowania nie ma innowacji, bez przestrzeni na kreatywność i błędy innowacje nie powstaną, trzeba dbać aby pracownik chciał przychodzić do pracy i w niej kreatywnie działać.

**Anita Zbieg, CEO, MapaOrganizacji oraz Agata Juzyk, ekspert techBrainers**, przedstawiły uczestnikom śniadania narzędzie, które umożliwi rozwój kultury innowacyjności w firmie. Zaprezentowały jak wykorzystać mapowanie ekspertów i ich kompetencji w firmie aby skutecznie zarządzać kulturą innowacji na przykładzie firmy KGHM.

### **Wnioski z prezentacji oraz dyskusji:**

- każda korporacja ma inną strukturę organizacji, która ma bezpośredni wpływ na zarządzanie innowacjami w firmie, ale niekoniecznie na dzielenie się wiedzą pracowników, które jest istotne dla rozwoju kultury innowacyjności;
- zmapowanie ukrytej wiedzy i ekspertów w firmie umożliwia znaleźć influencerów zmian i innowacji i dzięki temu wyznaczyć leaderów, dzięki którym wprowadzanie zmian będzie łatwiejsze – innowacje wymagają znalezienia odpowiednich ludzi, niekoniecznie tych „oczywistych”;
- mapa ekspertów umożliwia również zarządzanie współpracą między ekspertami – często eksperci z różnych działów, którzy mogliby osiągnąć ciekawe innowacje, nie mają do siebie dostępu;
- pracownicy są autorami własnych, unikalnych i często skutecznych sposobów działania, udostępnienie tej wiedzy w skali całej organizacji znacznie zwiększa skuteczność działania przy wdrażaniu innowacji;
- pokazanie sieci innych zespołów to ułatwienie nawiązywania dalekich połączeń, które są ważne dla powstawania interdyscyplinarnych, innowacyjnych rozwiązań;
- klasyczne metody pozwalają na znalezienie ok 50% talentów w firmie, łowienie ich siecią pozwala na znalezienie większości z nich, osoby wspierające pracę innych to nowe rodzaje talentów.

**Marcin Kozłowski, VP, Vintom**, opisał jak istotne jest rozwijanie kultury innowacyjności w korporacji przy współpracy z mniejszymi podmiotami z punktu widzenia startupu, który ma już doświadczenie w nawiązywaniu takich współpracy, zarówno z firmami polskimi jak i międzynarodowymi.

### **Wnioski z prezentacji oraz dyskusji:**

- jednym z wyzwań przed którymi stają startupy gdy chcą nawiązać współpracę z korporacjami jest blokada prawna, ciężko jest im zaadaptować innowacje do formalnych wymogów korporacji, przez co proces staje się długotrwały i żmudny;
- innym wyzwaniem jest struktura korporacji – w większość procesów wprowadzania innowacji zaangażowane jest kilka działów, które często nie współpracują ze sobą i ciężko nawiązać komunikację między nimi wszystkimi;
- korporacje nie są gotowe na dostosowanie do zmian i szybkiego działania, co jest zupełną przeciwnością startupów i w efekcie stanowi wyzwanie dla obu stron, zarówno dla dużych przedsiębiorstw jak i startupów;
- aby ułatwić nawiązywanie współpracy ważne jest określenie zakresu odpowiedzialności, jasnego i precyzyjnego podziału zadań, ponieważ gdy tego zabraknie istnieje ryzyko chaosu, i w efekcie przy błędach brakuje osoby odpowiedzialnej i nie można podjąć dalszych kroków;

- innym ważnym czynnikiem jest komunikacja, która musi być zachowana i przeprowadzana na bieżąco, jak nie istnieje ciągła komunikacja to tracimy kontrolę i projekt może stanąć w miejscu.

### III. Wnioski z ankiet

- Dla zdecydowanej większości osób (100% odpowiedzi w ankietach) głównym motywatorem do udziału w spotkaniu była tematyka spotkania.
- Większość uczestników (73%) przyznała, że dzięki spotkaniu pozyskała wiedzę na temat dobrych praktyk/narzędzi, które ułatwiają współpracę ze startupami oraz wysoka liczba uczestników wskazała, że pozyskali wiedzę na temat korzyści wynikających ze współpracy ze startupami.
- Poszczególne elementy spotkania (tematyka, przydatność prezentowanych zagadnień, możliwości networkingowe, czas trwania spotkania, ogólna organizacja spotkania) uzyskały pozytywne oceny od uczestników.
- Jako najbardziej przydatna część spotkania zostały ocenione przykłady dobrych praktyk (55%), choć wykłady eksperckie oraz dyskusja również uzyskały wysoki wynik (odpowiednio 36% i 27%).

### IV. Rekomendacje na przyszłe spotkania

W trakcie trzeciego etapu Projektu zidentyfikowano następujące rekomendacje:

- Więcej przykładów wykazujących korzyści ze współpracy ze startupami.
- Zachęcać uczestników do networkingu, poprzez np. wypracowanie narzędzia, aby zwiększyć atrakcyjność spotkań i wspierać ich w szerzeniu sieci swoich kontaktów.
- Stosunkowo najniższą ocenę uzyskał „czas trwania spotkania” (4/5), dlatego można by rozważyć czas wydłużenia spotkań lub zmianę formuły na debatę, która umożliwi zmniejszenie ilości prezentacji.
- Wśród propozycji innych tematów, które mogłyby być poruszone podczas Śniadań uczestnicy wskazali: umiejętności interdyscyplinarne przy wdrażaniu innowacji, jak skrócić czas wdrażania innowacji w firmach, autorskie programy akcelerycyjne dużych firm oraz odgórne podejście do innowacji w firmie, siła zarządu w innowacyjnym podejściu do pracowników.

Następnym krokiem jest realizacja czwartego Śniadania, którego tematem będzie **Ochrona własności intelektualnej** oraz rozwinięcie najważniejszych wniosków i tematów ze wszystkich 6 śniadań w czasie spotkań organizowanych w formule Business Mixer oraz Best Practice.