

Marek WIRKUS  
Politechnika Gdańska  
Wydział Zarządzania i Ekonomii  
mwir@zie.pg.gda.pl

Piotr ZEJER  
Wolters Kluwer SA  
piotr.zejer@wolterskluwer.com

## MODEL ZWINNEGO PROCESU INNOWACJI PRODUKTOWEJ I ORGANIZACYJNEJ NA PRZYKŁADZIE WOLTERS KLUWER

**Streszczenie.** Celem artykułu jest przedstawienie zwinnego procesu innowacji produktowej i organizacyjnej opracowanej oraz zaimplementowanej w Wolters Kluwer. Przedstawiono cechy i naturę innowacji produktowej i organizacyjnej opisując ich podstawową charakterystykę. Omówione zostały główne założenia, szanse i zagrożenia zwinnego procesu innowacji. Opisano poszczególne kroki procesu, co pozwoli czytelnikowi zrozumieć sposób implementacji i zastosowania omawianego procesu. Autorzy przedstawiają również sugestie i wnioski, które są kluczowe z punktu widzenia zastosowania procesu w warunkach innych organizacji.

**Słowa kluczowe:** innowacja produktowa, innowacja organizacyjna, zwinny proces innowacji, zarządzanie innowacją.

## MODEL OF MODEL FOR AGILE PROCESS OF PRODUCT AND ORGANIZATIONAL INNOVATION IN WOLTERS KLUWER

**Summary.** Main goal of this article is to present agile process of product and organizational innovation created and implemented at Wolters Kluwer. It shows features and nature of the product and organizational innovation by describing their basic characteristics. Main assumptions, possibilities and risks of agile innovation process were discussed. Each step of the process was described which allows reader to understand how to implement and use that process. Authors of the article also present key suggestions and conclusions for process usage in other organizations.

**Keywords:** product innovation, organizational innovation, agile process, innovation management.

## 1. Wstęp

W dobie dynamicznego rozwoju nowych technologii oraz kultury globalnej wspieranej przez rozwiązania społecznościowe pojęcie i kontekst użycia innowacji nabierają nowych znaczeń. Patrząc na pozycję rynkową liderów innowacji w 2015 roku<sup>1</sup> takich, jak Apple, Google czy Tesla Motors, zarządy przedsiębiorstw borykających się z problemami we własnym obszarze działalności próbują odwołać się do innowacji, jako recepty na zyskanie przewagi konkurencyjnej. Dodatkową motywacją do sięgnięcia po innowacje jest chęć obniżenia kosztów działalności, wzrostu produktywności i w efekcie zwiększenia zysków firmy<sup>2</sup>. Mimo sformalizowanych modeli procesów innowacyjnych<sup>3</sup>, nie ma prostej relacji między wdrożeniem innowacji w przedsiębiorstwie a osiągnięciem prezentowanych profitów. Kosztowne rozczarowania innych, brak doświadczeń oraz przekonanie, że innowacje wymagają dużego nakładu środków finansowych, zmian organizacyjnych i gigantycznych laboratoriów badawczo-rozwojowych skutecznie odstrasza innych przed podjęciem inicjatywy. Według Global Innovation Index Report 2015<sup>4</sup> Polska znajduje się na 46. miejscu w rankingu poziomu innowacyjności rynku za takimi krajami regionu, jak Czechy, Słowacja, Litwa czy Mołdawia. Dane statystyczne GUS-u<sup>5</sup> wskazują, że w latach 2012-2014 wzrost przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie<sup>6</sup> wyniósł **0,2%** w stosunku do lat 2011-2013. Aż 71,2% przedsiębiorstw nie miało przekonujących argumentów do wprowadzenia innowacji, natomiast 28,8% uznało, że bariery wdrożenia są zbyt wysokie. Brak stosownych regulacji prawnych, wsparcia państwa oraz przejrzystej strategii współpracy między firmami, uczelniami i instytucjami administracji państwowej również postrzegane są jako czynniki ograniczające rozwój innowacji w Polsce<sup>7</sup>.

Światowe tendencje i podejście do innowacji jest diametralnie odmienne i jest widocznym przełomem w Polsce są start-upy oraz korporacje, których strategia i kultura organizacyjna wymuszają wręcz podejmowanie innowacyjnych inicjatyw. To dobry materiał poglądowy dla pozostałych polskich przedsiębiorstw, który wymaga jednak zrozumienia natury innowacji, szans i zagrożeń związanych z wdrożeniem innowacji oraz dostosowaniem procesu do własnych możliwości. Nie trzeba być start-upem czy mieć pokaźnego budżetu na badania

<sup>1</sup> <https://media-publications.bcg.com/MIC/BCG-Most-Innovative-Companies-2015-Nov-2015.pdf>.

<sup>2</sup> Innovation – The New Reality for National Prosperity, National Innovation Initiative, 21<sup>st</sup> Century Working Group Report, Council of Competitiveness, Washington 2004, p. 9.

<sup>3</sup> Kalinowski T.B.: Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 32.

<sup>4</sup> <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-full-report-2015-v6.pdf>.

<sup>5</sup> Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2014. GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i Opracowania Statystyczne, Warszawa 2015, data publikacji: 22.12.2015.

<sup>6</sup> Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie to te, które wprowadziły co najmniej 1 produkt, proces, projekt innowacyjny.

<sup>7</sup> <http://innowacje.interia.pl/sg/news-innowacyjnosc-w-polsce-problemem-jest-brak-regulacji-i-pojn,nId,2210420>.

i rozwój, aby osiągnąć satysfakcjonujący efekt, czerpiąc z doświadczeń innych i adoptując rozwiązania do własnych potrzeb.

## 2. Założenia zwinnego modelu innowacji w Wolters Kluwer

Wolters Kluwer jest częścią międzynarodowej korporacji i największym w Polsce wydawnictwem publikacji prawniczych i biznesowych. W obecnym portfolio firmy znajduje się ponad 50 produktów elektronicznych i ich liczba sukcesywnie rośnie. Wobec takich faktów powstaje kluczowe pytanie, dlaczego Wolters Kluwer podejmuje działania innowacyjne mając ugruntowaną pozycję na polskim rynku, dodatkowo w 2015 roku przejmując spółkę Lexisnexis, czyli swojego największego konkurenta.

Jednym z podstawowych czynników zaangażowania w rozwój innowacji jest kultura organizacji bazująca na czterech podstawowych wartościach<sup>8</sup>:

- stawiamy na sukces klienta,
- mierzymy wysoko i osiągamy cele,
- zwyciężamy zespołowo,
- zróbmy to jeszcze lepiej.

Kontekst i charakter przedstawionych wartości wskazuje, że organizacja, mimo swojej pozycji, poszukuje ciągłego doskonalenia zarówno w obszarze wewnętrznej działalności, jak i oferowanych produktów. Przedstawione podejście jest wypadkową kultury i wartości całej korporacji oraz warunków otoczenia na polskim rynku.

Wewnętrznie mocno promowane są inicjatywy, których celem jest poszukiwanie potencjału wśród pracowników, przez organizowanie seminariów, dzielenie się wiedzą i doświadczeniami między krajami oraz konkursy z cennymi nagrodami za najciekawsze pomysły. Wprowadzenie w 2011 roku metodyk zwinnych zarządzania projektami, głównie Agile Scrum, wywołało dodatkowy efekt synergii i zainspirowało wielu pracowników do kreatywnego dzielenia się swoimi pomysłami oraz pracy zespołowej. Wyzwalanie nieskrępowanej kreatywności pracowników było i jest kilkuletnim procesem. Rozpoczęto tworzenie lokalnych, a następnie regionalnych i ogólnopolskich konkursów, gdzie autorzy pomysłów w zespołach 2-3-osobowych generowali, a następnie prototypowali rozwiązania. Nie były to tylko i wyłącznie nowe produkty czy propozycje nowych procesów lub narzędzi, lecz również modernizacje istniejących rozwiązań. Co ważne, wszystkie pomysły są gromadzone i często przy różnych okazjach stają się inspiracją dla nowych pomysłów. Ocena pomysłów należy do uczestników konkursu, pozostałych pracowników, grup eksperckich oraz szczebla zarządzającego. Wbrew powszechnemu przekonaniu podejmowanie innowacji nie

<sup>8</sup> <http://www.wolterskluwer.pl/czytaj/-/artykul/o-wydawnictwie-1>.

wymaga kosztownego działu badań i rozwoju. Wolters Kluwer podejmował kilka prób rozwoju własnego działu B+R i mimo przyjęcia zamkniętego modelu innowacji szukał również współpracy z zewnętrznymi instytucjami. W efekcie współpraca z zewnętrznymi jednostkami B+R, w większości przypadków, kończyła się fiaskiem przez brak przełożenia prac na konkretny produkt lub wzrost wartości firmy. Takie doświadczenia tylko umocniły przekonanie, że warto budować własne centrum kompetencji, ale nie przez budowanie dedykowanego działu tylko przez wyzwianie potencjału pracowników oraz wymianę wzajemnych inspiracji i doświadczeń. Kluczowym krokiem jest również stworzenie zespołu innowatorów, czyli grupy pracowników z różnych działów, których wiedza, kompetencje, doświadczenie i zaangażowanie pozwalają na inicjowanie oraz nadzorowanie procesu innowacji. Przy czym nie jest to zespół, który odpowiedzialny jest za generowanie pomysłów, a jedynie ma cały proces wspomagać i stymulować jego rozwój.

Mimo umocnienia pozycji na rynku, w szczególności po przejęciu firmy Lexisnexis, kierownictwo firmy dostrzegło potencjał w dalszym rozwoju produktów. Poświęcono 5 lat na stworzenie nowej odsłony systemu informacji prawnej LEX, które było śmiałym i kosztownym posunięciem. Prace nad nowym SIP LEX oraz zmiany na rynku produktów elektronicznych, przez ich znaczną dywersyfikację spowodowały, że większy nacisk, wręcz strategiczny, postawiono na pełniejsze dostosowanie produktów do potrzeb klientów. Liczą się nie tylko klienci instytucjonalni czy też duże korporacyjne podmioty, lecz również małe kancelarie prawne, organizacje szukające wsparcia merytorycznego, ale też nowoczesnego, wygodnego i dostosowanego do zmiennych warunków rozwiązania. Przelamano przede wszystkim barierę myślenia i podejścia do klienta. Nabrano przekonania, że nie tylko duże skomplikowane rozwiązania, zawierające miliony dokumentów mogą cieszyć się zainteresowaniem klientów. Przyjęto więc założenie, że rozwiązania mają być elastyczne i dostosowane do każdego klienta, pracującego nie tylko za biurkiem, lecz również w pociągu, sądzie czy biurze zleceniodawcy. Różnorodność kontekstów oraz skali użycia otworzyła nijako nowe obszary działalności i zaczęto dostrzegać nowe grupy klientów, do tej pory traktowane wybiórczo.

Przyjęto założenie, że efekty innowacji i sam proces powinny w większym stopniu niż dotychczas, odnosić się do różnych potrzeb różnych klientów, nie naruszając głównych procesów projektowych i metodyk zarządzania projektami. Główne metodyki, na których bazuje model innowacji to:

- Myślenie rozwiązaniami (Design Thinking) – zrozumienie potrzeb klientów i szukanie rozwiązania z nim i w jego otoczeniu.
- LEAN START-UP – współtworzenie i modelowanie rozwiązania razem z klientem przez szybkie dostarczenie prototypu lub części rozwiązania.
- Zwinne wytwarzanie (Agile Development – Agile SCRUM) – przyrostowe wytwarzanie docelowego rozwiązania.

- PRINCE2 – zarządzanie cyklem projektowym na poziomie całej organizacji. Wszystkie proponowane rozwiązania muszą trafić do Komitetu Projektowego i finalnie zostać zatwierdzone i przekazane do realizacji oraz utrzymania.

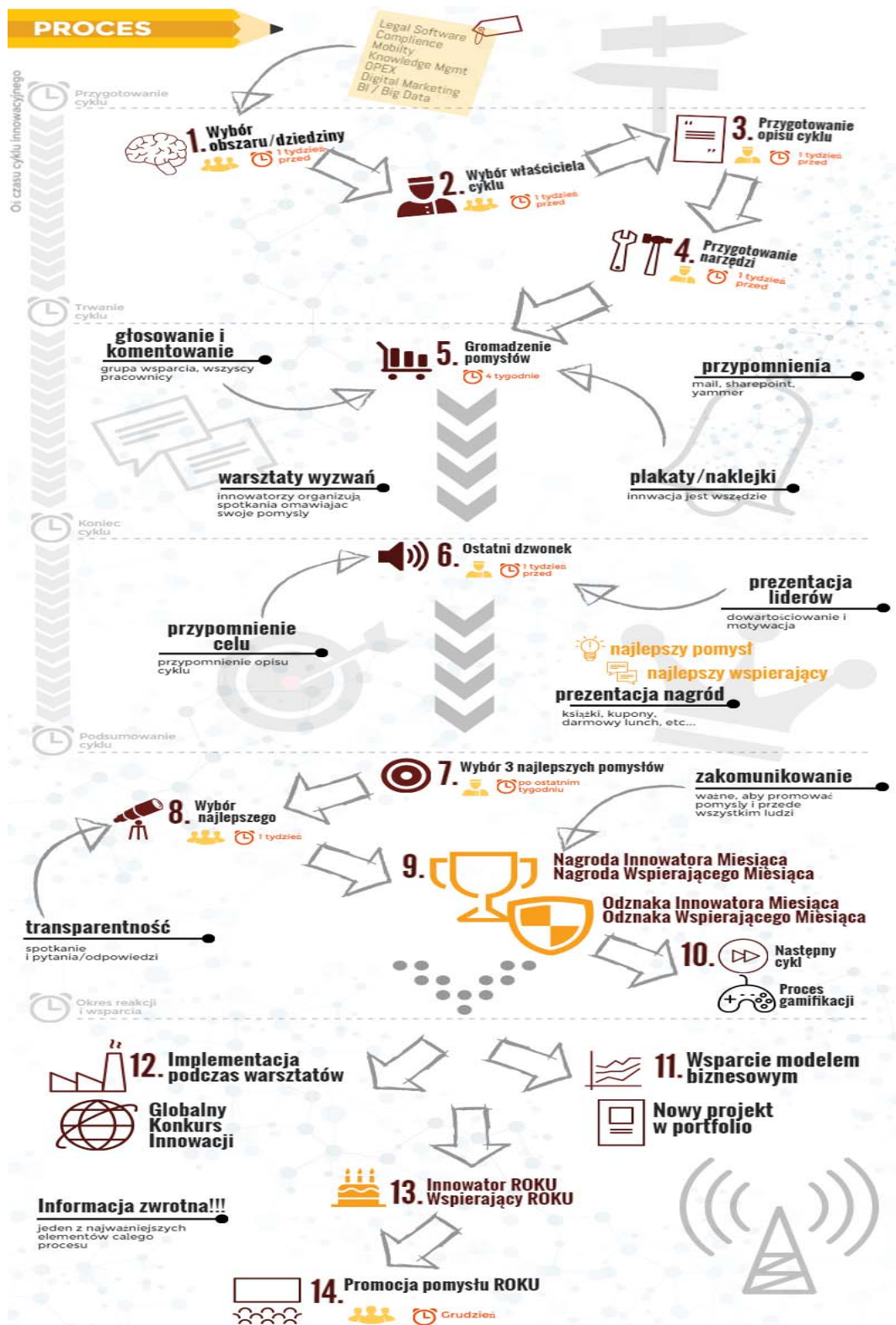
Proponowany model innowacji spowodował rozbudowę stosowanych dotychczas metodyk zarządzania projektami i produktami, ale tylko po to, aby bezpośrednio współpracować z klientami i móc szybciej dostarczać rozwiązania, stanowiące dla nich realną wartość. Korzystając z dotychczasowych doświadczeń prowadzenia projektów wg metodyk zwinnych oraz różnorodności obszarów, zmienności tematów i ciągłego ewaluowania rozwiązań, których może dotyczyć innowacja, przyjęto że proces powinien być zwinny i podlegać regułom zwinnego modelu zarządzania.

### 3. Proces innowacji w Wolters Kluwer

Model procesu innowacji w firmie Wolters Kluwer, nazywany „Laboratorium Innowacji”, przedstawiony na rys. 1, składa się z następujących kroków:

- Krok 1. Proces rozpoczyna wybór obszaru, dziedziny, tematu przewodniego danej sesji innowacji. Obszary podyktowane są podziałem domenowym lub produktowym w firmie. Mogą dotyczyć również zupełnie nowych, tzw. nowatorskich dziedzin, które nie istnieją jeszcze w organizacji. Za wybór obszaru odpowiedzialny jest zespół wsparcia innowacji i musi być on dokonany minimum tydzień przed rozpoczęciem właściwego cyklu (sprint).
- Krok 2. Wybór obszaru, w którym poszukiwane są innowacyjne rozwiązania zawęży krąg osób, spośród których należy wybrać właściciela cyklu innowacji (sprint owner). Zazwyczaj jest to osoba<sup>9</sup>, która ma odpowiednie uprawnienia i wiedzę w danym obszarze tak, aby przygotować rozpoczęcie cyklu oraz wykorzystać i promować wyniki danego cyklu. Wybór musi być dokonany minimum tydzień przed rozpoczęciem właściwego cyklu.
- Krok 3. Właściciel cyklu przygotowuje opis (sprint white paper) otoczenia, sposobu pracy i przyzwyczajzeń użytkowników danego obszaru, jak również podaje informacje merytoryczne, statystyczne, które pozwolą osobom spoza danej dziedziny zrozumieć materię danej sesji. Wbrew pozorom to bardzo potrzebny krok, z uwagi na zasięg sesji innowacji, obejmujący wszystkich pracowników firmy. Przyjęto bowiem słuszne założenie, że czasem spojrzenie osób zupełnie niezwiązanych z daną dziedziną pozwala na wygenerowanie ciekawych pomysłów. Dokument musi być przygotowany minimum tydzień przed rozpoczęciem właściwego cyklu.

<sup>9</sup> Dyrektor segmentu, kierownik działu, kierownik projektu, analityk biznesowy, starszy redaktor etc.



Rys. 1. Iteracyjny proces innowacji w Wolters Kluwer  
 Fig. 1. The iterative process of innovation in Wolters Kluwer  
 Źródło: Opracowanie własne.

- Krok 4. Przed rozpoczęciem właściwego cyklu należy przygotować wszelkie narzędzia wspomagające daną sesję. Są to zarówno rozwiązania informatyczne do pracy grupowej, masowej wysyłki poczty elektronicznej, grywalizacji, jak i rozwiązania tradycyjne w postaci ulotek, naklejek, plakatów. Krok nadzoruje właściciel cyklu, a całość musi być przygotowana minimum tydzień przed rozpoczęciem właściwego cyklu. Rozpoczęcie właściwego cyklu (sprint) poprzedza przedstawienie tematu sesji wraz z przedstawieniem regulaminu, zasad udziału (grywalizacji) przydziału nagród, ich wysokości oraz procesu, jako całości. Kładziony jest nacisk na kontekst sesji innowacji oraz kolejne kroki, jakie zostaną zrealizowane po zakończeniu właściwego cyklu. Poczta elektroniczna, elektroniczne tablice ogłoszeń i komunikatory wykorzystywane są do promowania sesji oraz wymiany opinii na jej temat. Elementem promocji sesji są również plakaty, ulotki i naklejki.
- Krok 5. Właściwy cykl, podczas którego gromadzone są pomysły, trwa 4 tygodnie. Każdy pracownik firmy może zgłosić pomysł, skomentować lub polubić pomysły innych. W początkowych sesjach niezwykle ważne jest zaangażowanie członków zespołu wsparcia innowacji. Ich pomysły, komentarze, opinie mogą stanowić inspirację dla innych pracowników. Wartością dodaną jest możliwość zorganizowania warsztatów (challenge workshop), podczas których wymieniane są opinie na temat danego pomysłu. Spotkanie organizuje autor pomysłu z udziałem i pomocą zespołu wsparcia innowacji.
- Krok 6. Tydzień przed zakończeniem cyklu jej właściciel realizuje procedurę „ostatniego dzwonka”, czyli przypomina o trwającej sesji i jej obszarze, jednocześnie informując o czasie, który pozostał do zakończenia zbierania pomysłów. Prezentowane są 3 najwyżej oceniane pomysły wraz z ich autorami oraz osoby, których komentarze zostały najwyżej ocenione, czyli najlepsi wspierający. Właściciel cyklu przypomina o nagrodach dla autora najlepszego pomysłu i najlepszego wspierającego.
- Krok 7. Po zakończeniu właściwego cyklu jego właściciel prezentuje 3 pomysły najwyżej ocenione przez uczestników sesji.
- Krok 8. Spośród 3 najwyżej ocenionych pomysłów wybierany jest najlepszy. W czasie nie dłuższym niż tydzień wyboru dokonuje grono składające się z zespołu wsparcia innowacji, właściciela sesji, zarządu i dyrektora segmentu, z którego pochodzi obszar innowacji. Głosowanie, poprzedzone sesją pytań i odpowiedzi, jest jawne. Taka procedura wyboru zwycięzcy pozwoli na wstępną akceptację i wsparcie biznesu do dalszej ewaluacji pomysłu.
- Krok 9. Następuje ogłoszenie zwycięzców, którzy otrzymują nagrody rzeczowe oraz odpowiednie odznaki w wewnętrznym systemie gamifikacji.



- Krok 10. Anonsowany jest przybliżony czas rozpoczęcia kolejnej sesji, a zdobyte przez uczestników w gamifikacji punkty gromadzone są do rocznego podsumowania.
- Krok 11. Właściciel cyklu wraz z autorem pomysłu opracowują dokument inicjujący (POD) nowy projekt. Kolejne kroki wynikają z przyjętej przez Wolters Kluwer metodyki PRINCE2, prowadząc do przygotowania uzasadnienia biznesowego i po jego akceptacji przez komitet projektowy, rozpoczęcia realizacji projektu.
- Krok 12. Pomysł jest jednym z punktów warsztatu architektów i programistów, podczas którego opracowywane są możliwe rozwiązania i dokonywana jest wstępna implementacja. Wyniki implementacji prezentowane są właścicielowi cyklu, który prezentuje go dyrektorowi właściwego segmentu oraz wybranym klientom, a wnioski przekazuje zarządowi. Pomysł może zostać zgłaszany w Globalnym Konkursie Innowacji, organizowanym corocznie przez Wolters Kluwer na poziomie całej korporacji.
- Krok 13. Wygrany pomysł trafia do puli zwycięzców w danym roku.
- Krok 14. Spośród zwycięzców w danym roku wybierany jest Innowator Roku, Wspierający Roku i Pomysł Roku. Zarówno pomysł, jak i osoby wyłonione w podsumowaniu danego roku prezentowane są podczas rocznego podsumowania działań innowacyjnych na poziomie całej korporacji, otrzymując dodatkowe nagrody.

Opisany proces jest powtarzany w regularnych sesjach o przewidywalnym czasie trwania. Stosunkowo prosty model procesu pozwala na jego szersze zastosowanie w innych organizacjach o różnym poziomie świadomości i zaangażowania w działania innowacyjne.

#### 4. Szanse i zagrożenia zwinnego procesu innowacji

Wprowadzenie opisanego procesu innowacji może pomóc przedsiębiorstwu w dywersyfikacji oferty i stworzenia jej dla zupełnie nowych klientów. Jest to również źródło cyklicznego generowania pomysłów, bazującego na potencjale własnych pracowników. Co cenniejsze, wyzwala kreatywności i pozwala na dostrzeżenie obszarów, rozwiązań i zastosowań dotychczas ignorowanych lub pomijanych. Jest to również sposób na odkrywanie innowatorów, jak również obszarów podatnych na innowacje, które można poddać dynamicznemu rozwojowi. Model jest łatwo adoptowalny i nieskomplikowany; można go wdrożyć w organizacjach o różnych rozmiarach i profilach działalności. Dla wielu przedsiębiorstw, które nie mają środków na finansowanie własnego działu B+R, współpracę z instytutami badawczymi, partnerami zaawansowanymi technologicznie czy wręcz zakupu patentów i gotowych rozwiązań jest to szansa na dalszy rozwój, zyskanie przewagi konkurencyjnej czy też jej umocnienie.





Wśród głównych zagrożeń w zastosowaniu opisywanego procesu upatrywać należy przede wszystkim brak zaangażowania i wsparcia kadry zarządzającej. Nawet najlepsze pomysły bez akceptacji osób decyzyjnych nie mają szansy na realizację i tym samym stają się niewykorzystaną okazją. Dodatkowo powodują frustrację wśród uczestników procesu, skutecznie redukując liczbę i jakość pomysłów. Bardzo ważnym elementem są informacje zwrotne zarówno po każdym etapie, jak i całym cyklu. Ich brak nie stymuluje uczestników procesu, który z czasem staje się nieskuteczny. Brak kultury organizacyjnej opartej na metodykach zarządzania projektami stanowi również poważną przeszkodę w zastosowaniu opisywanego procesu.

## 5. Podsumowanie

Złożona natura oraz ogromne środki, jakie wydają światowi liderzy innowacji powodują, że wiele przedsiębiorstw mimo ewidentnych korzyści ich nie dostrzegają lub uważają próg wejścia za zbyt kosztowny. Poziom i dostępność technologii, rozwój cywilizacyjny i agresywna konkurencja nie pozostawiają w obszarze innowacji wyboru organizacjom, które myślą o trwałym umocnieniu swojej pozycji na rynku.

Zastosowanie iteracyjnego procesu innowacji w Wolters Kluwer przyniosło wymierne korzyści przez 18% wzrostu przychodów w 2015 roku. Firma sięgnęła po swój własny potencjał pobudzając go wśród własnych pracowników i systematyzując z wykorzystaniem już stosowanych z powodzeniem metodyk wytwarzania oprogramowania oraz zarządzania projektami. Dzięki prostemu modelowi procesu z przewidywalnym czasem cyklu sesji innowacji, każda organizacja projektowa może z powodzeniem taki model wdrożyć stając się innowatorem w swojej dziedzinie.

## Bibliografia

1. 21st Century Working Group Report, Council of Competitiveness.: Innovation –The New Reality for National Prosperity, National Innovation Initiative. Washington 2004, p. 9.
2. Bolland E., Fletcher F.: Problemy Biznesowe Rozwiązania. PWN, Warszawa 2014.
3. Deschamps J.P.: Liderzy innowacyjności. Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014.
4. Dutta S., Lanvin B., Wunsch-Vincent S.: The Global Innovation Index 2015. Cornell University, INSEAD and WIPO, Geneva 2015, p. 16.
5. Kaczor K.: Scrum i nie tylko. PWN, Warszawa 2014.

6. Kalinowski T.B.: *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*. Wolters Kluwer SA, Warszawa 2010.
7. Nadskakuła O.: *Ewaluacja projektów*. Bizarre, Warszawa 2010.
8. Ries E.: *Metoda Lean Startup*. Helion, Gliwice 2012.
9. Ringel M., Taylor A., Zablit H.: *The Most Innovative Companies 2015*. BCG, Boston 2015, p. 4.
10. Tidd J., Bessant J.: *Zarządzanie innowacjami*. Wolters Kluwer SA, Warszawa 2013.
11. Wolf H.: *Zwinne projekty w klasycznej organizacji Scrum, Kanban, XP*. Helion, Gliwice 2014.
12. Żuber R. (red.): *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*. Difin, Warszawa 2016.

### **Abstract**

Main goal of this article is to present agile process of product and organizational innovation created and implemented at Wolters Kluwer. It shows features and nature of the product and organizational innovation by describing their basic characteristics. Main assumptions, possibilities and risks of agile innovation process were discussed. Each step of the process was described which allows reader to understand how to implement and use that process. Authors of the article also present key suggestions and conclusions for process usage in other organizations.