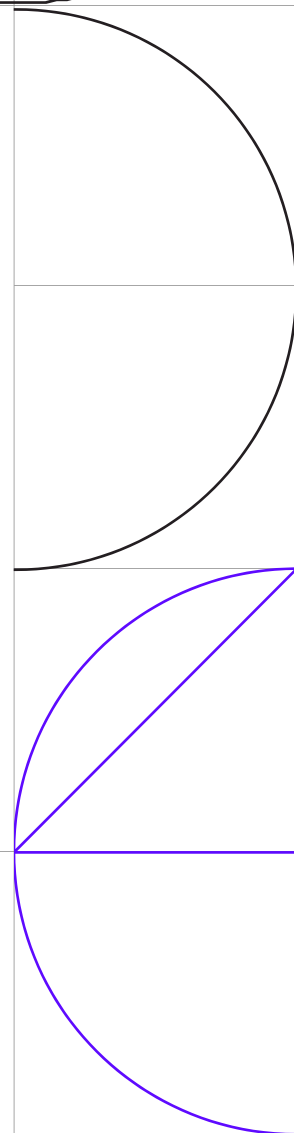


INNOWACJE SYSTEMOWE: NOWE SPOJRZENIE NA ROLĘ ZAWODOWYCH KSIĘGOWYCH W OBECNYM ZŁOŻONYM ŚRODOWISKU

WRZESIEŃ 2022

**INNOVATION
NORTH**



WPROWADZENIE

Instytut Zawodowych Dyplomowanych Księgowych Kanady (IZDKK) dostrzega wyzwania stojące przed księgowymi w XXI wieku. Środowisko biznesowe stało się tak dynamiczne i pełne wzajemnych powiązań, że tradycyjna praca wielu księgowych, polegająca na gromadzeniu, systematyzowaniu i interpretowaniu historycznych danych finansowych, zagrożona jest utratą efektywności. Księgowi muszą dostosować się do nowych realiów, aby nie tylko dostarczać rzetelnych informacji na temat przeszłej działalności, ale także oferować perspektywiczną wizję działań w przyszłości.

Instytut Zawodowych Dyplomowanych Księgowych Kanady (IZDKK) uważa księgowych za „profesjonalistów o szerokich horyzontach, potrafiących radzić sobie ze złożonym i zmieniającym się środowiskiem”. To przekonanie zostało wyrażone w ramach „Inicjatywy dalekowzroczości” IZDKK z roku 2018 r., która prezentowała wizję zawodu dopasowanego do obecnych i przewidywanych zmian społecznych, gospodarczych i środowiskowych. Inicjatywa dalekowzroczości określała, że księgowi zapewnią „wnikliwe spojrzenie na wyniki i działalność organizacji, które zwiększy zdolność organizacji do efektywnego przewidywania stojących przed nią szans i możliwości”. Dzięki takim umiejętnościom, praca księgowych będzie wykorzystywana i doceniana przez większość część społeczeństwa. Zdobycie umiejętności docieklivej analizy będzie wymagało od księgowych ciągłego uczenia się i refleksji nad swoją rolą, wchodzenia w relacje z różnymi interesariuszami oraz wykorzystywania nowych pomysłów, narzędzi i spostrzeżeń w codziennej pracy.

Niniejszy raport powstał w wyniku współpracy Instytutu Zawodowych Dyplomowanych Księgowych Kanady z Innovation North z Ivey Business School z Western University. Innovation North wspólnie z naukowcami ze szkół biznesu i dyrektorami biznesowymi tworzy nowe podejście do innowacji. Polega ono na zintegrowaniu myślenia systemowego z tradycyjnym podejściem do innowacji – co nazywamy innowacją systemową. Innowacje systemowe przynoszą organizacjom, społeczeństwu i środowisku korzyści w perspektywie długoterminowej.

Raport dostarcza zawodowym księgowym podstaw do budowania umiejętności z zakresu innowacji systemowych. Po przeczytaniu raportu rozumieją oni:

- dlaczego tradycyjne modele innowacji zawodzą w dzisiejszym złożonym i niestabilnym środowisku biznesowym,
- sposób podejścia do innowacji systemowych do tradycyjnych innowacji oraz
- znaczenie zawodowych księgowych w katalizowaniu innowacji systemowych.

Zanim szczegółowo omówimy innowacje systemowe, opiszemy sposób w jaki innowatorzy podchodzą zazwyczaj do innowacji korporacyjnych.

TRADYCYJNE PODEJŚCIE DO INNOWACJI KORPORACYJNYCH

Dwa najczęściej stosowane tradycyjne podejścia do innowacji korporacyjnych to podejście etapowo-bramkowe oraz podejście myślenia projektowego. Podejścia te oferują zaufane narzędzia, które często redukują problem do podstawowych elementów. Z nieformalnej ankiety przeprowadzonej przez Innovation North wśród partnerów biznesowych wynika, że 40% osób korzysta z podejścia etapowo-bramkowego do innowacji, a 45% z myślenia projektowego.

Podejście etapowo-bramkowe do innowacji

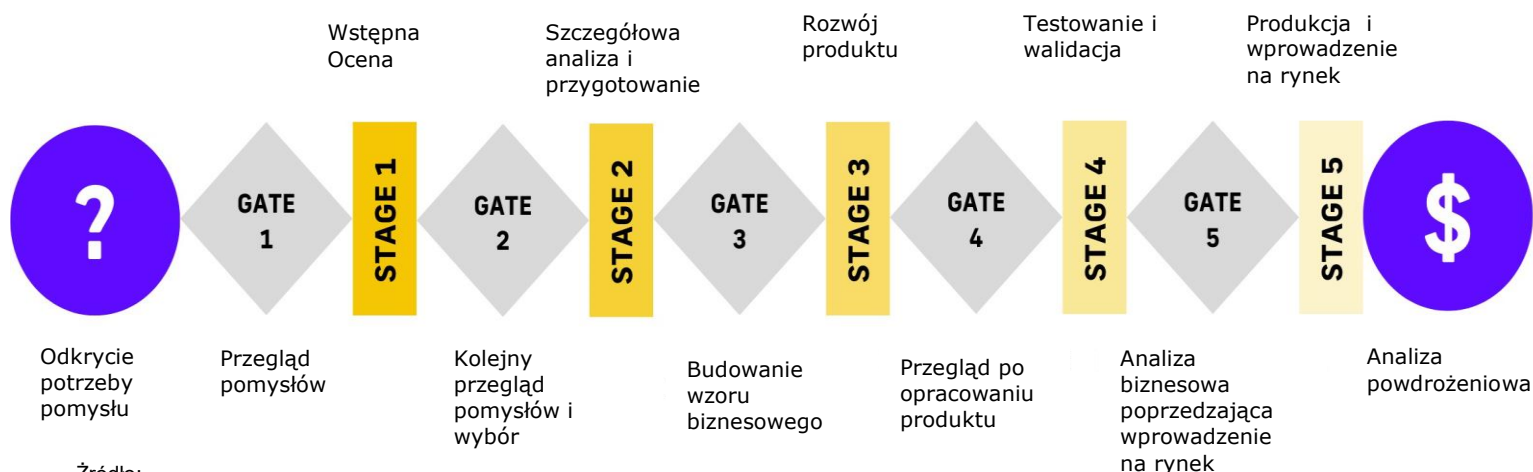
W podejściu etapowo-bramkowym do innowacji, dany pomysł dotyczący nowego produktu, usługi lub inicjatywy, musi przejść przez kilka bramek (rysunek 1). Każdy etap stawia przed pomysłem coraz trudniejszą przeszkodę, którą musi pokonać, zanim przejdzie przez bramkę. Pierwszy etap skanuje pomysł, a ostatni etap ocenia powodzenie jego uruchomienia. Na każdym etapie zespół projektowy opracowuje kolejno uzasadnienie biznesowe, przeprowadza oceny techniczne, opracowuje i rozwija produkt, a następnie wprowadza go na rynek.

Każda bramka jest punktem decyzyjnym przyjęcia lub odrzucenia pomysłu na podstawie z góry określonych kryteriów, takich jak dopasowanie strategiczne, atrakcyjność rynkowa i wykonalność techniczna. Proces jest metodyczny, szybki, łatwy do wykonania i efektywnie alokujący zasoby. Księgowi, inżynierowie i innowatorzy doceniają jego systemowość. Proces etapowo-bramkowy został zaprojektowany z myślą o opracowywaniu nowych produktów i jest szczególnie skuteczny w przypadku innowacji przyrostowych¹.

Na przykład firma 3M może dostrzec szansę zaoferowania nowych zastosowań swoich klejów. Najpierw ocenia potencjał rynkowy nowego zastosowania kleju. Jeśli pojawi się wystarczający popyt, przechodzi do następnej bramki, aby upewnić się, czy nowy format produktu spełni przeszkody regulacyjne. Następnie dopracowuje produkt i ocenia jego opłacalność finansową.

Siła modelu etapowo-bramkowego jest jednocześnie jego największym ograniczeniem; mimo iż model etapowo-bramkowy jest systemowy i może być stosowany w sposób dający dużą pewność, jest zarazem sztywny i mało elastyczny. Może zabijać kreatywność i na wczesnym etapie tłumić idee wyłącznie z powodu ich postrzeganej niewykonalności. Innowacje przyrostowe, które przechodzą przez bramki, pomagają organizacjom zwiększać sprzedaż, ale nie przygotowują ich z wyprzedzeniem na duże zakłócenia.

Rys. 1: Model etapowo- bramkowy



Źródło:

Cooper, R. G. (1990). Model etapowo-bramkowy: nowe narzędzie do zarządzania nowymi produktami.

¹ **Innowacja przyrostowa** polega na wprowadzaniu zmian w już istniejącym produkcie, których efekty można ocenić w krótkim czasie. Nadanie produktowi nowych funkcji, zmiana jego wyglądu lub uczynienie go bardziej atrakcyjnym dla konsumenta to formy innowacji przyrostowej.

Myślenie projektowe

W myśleniu projektowym przyjmuje się podejście do innowacji, które skupia się na użytkowniku, dla którego projektuje się nowe produkty, usługi lub procesy lepiej odpowiadające jego potrzebom i pragnieniom niż dotychczasowa oferta. W przeciwieństwie do podejścia etapowo-bramkowego do innowacji, myślenie projektowe nie zaczyna się od innowacyjnego pomysłu, ale od problemu lub wyzwania, którym trzeba sprostać.

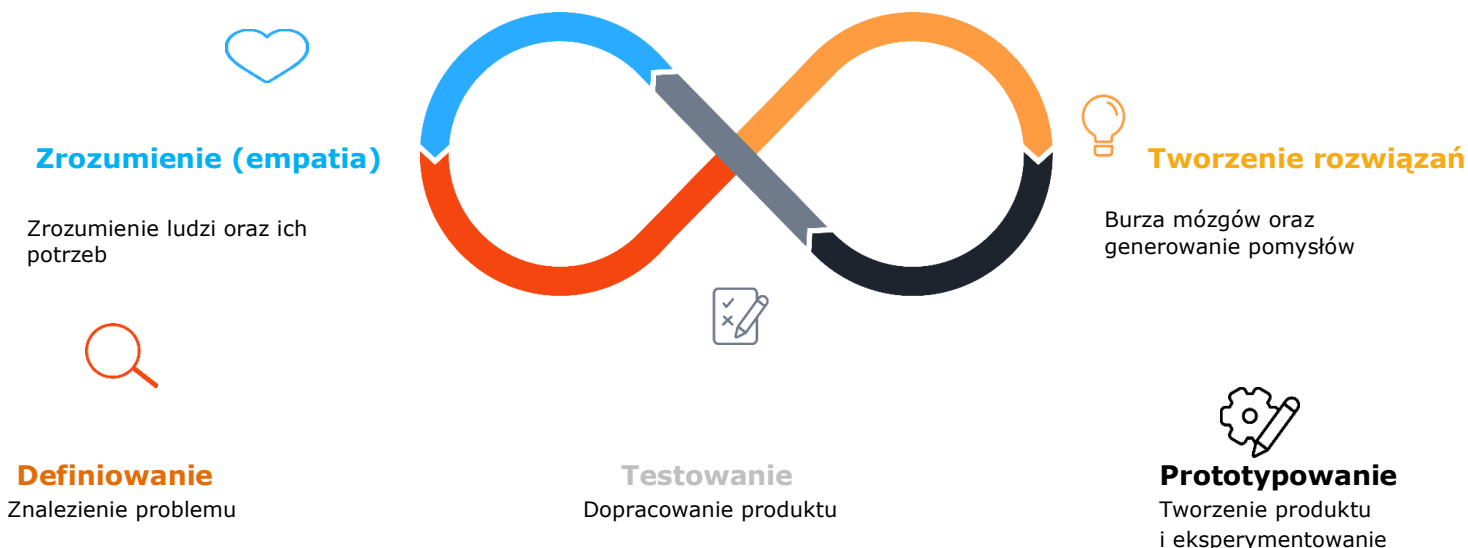
Myślenie projektowe to powtarzalny, nieliniowy sposób pracy, który ma na celu zrozumienie użytkowników i rozwiązywanie problemów. Składa się z pięciu faz: 1. zrozumienie (empatia), 2. definiowanie, 3. tworzenie rozwiązań, 4. prototypowanie oraz 5. testowanie.

1. Zrozumienie (empatia): jest niezbędna w procesie myślenia projektowego. Pozwala projektantom wyjść poza własne uprzedzenia, aby dokładnie określić, czego chce użytkownik. Projektanci mogą nauczyć się empatii, konsultując się z ekspertami oraz współpracując z osobami, które na co dzień borykają się z problemami. Dzięki temu poznają motywacje i potrzeby, które muszą zostać rozwiązane przez nowy produkt lub usługę.
2. Definiowanie: podczas fazy definiowania zbierane są informacje zgromadzone na etapie empatii, które poddaje się analizie,

aby określić jaki jest problem i postawić w jego centrum potrzeby ludzi.

3. Tworzenie rozwiązania: po tym jak wyizolowano i zdefiniowano problem, należy zaproponować i zebrać jak największą ilość pomysłów i rozwiązań, będących odpowiedzią na dany problem.
4. Prototypowanie: w fazie prototypowania powstaje szereg wersji produktu lub usługi. Prototypy te mogą skupiać się na konkretnych cechach, próbujących rozwiązać problemy zidentyfikowane w trzech wcześniejszych fazach. Dokładne prototypowanie może pomóc w lepszym zaspokojeniu potrzeb użytkowników i rozwiązaniu zidentyfikowanych problemów. Wiele funkcji można wprowadzić jedna po drugiej do prototypu, oceniając każdą z nich. Jeśli nie pomogą w rozwiązaniu problemów i zaspokojeniu potrzeb, mogą zostać odrzucone.
5. Testowanie: w tej fazie rygorystycznie testuje się produkt, korzystając z wyników i rozwiązań odkrytych w fazie prototypowania. Chociaż jest to ostatni etap myślenia projektowego, należy pamiętać, że ono nie kończy się na tym etapie. Ponieważ proces myślenia projektowego jest powtarzalny, wyniki uzyskane podczas testowania mogą powodować zredefiniowanie problemów rozwiązywanych z myślą o użytkowniku. Oznacza to, że można powrócić do dowolnego etapu myślenia projektowego, w celu udoskonalenia produktu tak, aby był jak najbardziej skuteczny.

Rys. 2 Myślenie projektowe



Myślenie projektowe działa dobrze, gdy decydenci widzą problem, ale nie rozumieją jego pełnej skali. Podejście to pomaga innowatorom głębiej zrozumieć problem z perspektywy użytkownika, a następnie dostosować pożądane rozwiązanie. Proces empatii może stymulować kreatywność w sposób, którego nie umożliwiają podejście etapowo-bramkowe.

Ponieważ szybkie zmiany technologiczne, środowiskowe i społeczne stają się normą, ważne jest, aby firmy za nimi nadążały. Myślenie projektowe to podejście skoncentrowane na człowieku, które może pomóc w radzeniu sobie ze środowiskiem ciągłych zmian.

Myślenie projektowe jest bardziej elastyczne niż podejście etapowo-bramkowe, ale jego punktowe skupienie na potrzebach końcowego użytkownika oznacza, że może zostać zignorowany szerszy kontekst. Użytkownicy mają tendencję do skupiania się na swoich najpilniejszych potrzebach i mogą ignorować konsekwencje innowacji dla innych stron. Innymi słowy, w myśleniu projektowym nie uwzględnienia się skutków zewnętrznych. Użytkownicy mogą np. oczekiwać atrakcyjnych opakowań na żywność lub ulepszonych funkcji smartfonów, ale raczej nie będą brali pod uwagę wpływu wprowadzenia nowej linii opakowań lub ulepszonych smartfonów na powstawanie dodatkowych odpadów plastikowych i elektronicznych.

Projektanci mogą zatem nieumyślnie wprowadzać innowacje w produktach lub usługach, które mają niezamierzone negatywne konsekwencje dla społeczeństwa i środowiska.

Gdy zawodzą tradycyjne metody podejścia do innowacji: GM utracił szansę jaką był samochód EV-1

Ponad 25 lat temu koncern samochodowy General Motors (GM) wprowadził pierwszy pojazd elektryczny EV-1, który był produkowany w latach 1996 – 2003.

Jednak GM zaprzestał produkcji EV-1 na podstawie oceny braku opłacalności. Wyprodukowane samochody trafiły pod prasę mimo protestów klientów i działaczy ekologicznych.

W ostatnich latach rynek pojazdów elektrycznych rósł wykładniczo. Tesla, a nie GM jest liderem tego wzrostu. W 2021 r. udział Tesli w amerykańskim rynku pojazdów elektrycznych wyniósł aż 66,3%. Udział GM stanowił około 9%, pomimo wielu spóźnionych agresywnych inwestycji mających na celu wykorzystanie rosnącego popytu.

Obecnie General Motors zamierza w całości przestawić się na produkcję pojazdów elektrycznych do 2035 roku i powalczyć o odzyskanie utraconego rynku.

Decyzja GM o wycofaniu EV-1 z produkcji mogła być inna, gdyby zastosowano podejście innowacji systemowej (opisane poniżej) i zrozumiano, że zmiany systemowe, takie jak rosnące obawy o środowisko, rosnące ceny ropy oraz szybkie zmiany technologiczne nieuchronnie doprowadzą do zwiększenia popytu na pojazdy elektryczne.



SYSTEMOWE PODEJŚCIE DO INNOWACJI

Dzisiejsze niestabilne środowisko biznesowe wymaga innowacji, z którą wiąże się efektywne przewidywanie i zintegrowane zrozumienie systemów: koncern General Motors nie zdołał przyjąć perspektywy systemowej, co sprawiło, że nie wykorzystał pełnego potencjału technologii pojazdów elektrycznych.

Mając na uwadze, że środowisko biznesowe jest coraz bardziej powiązane, złożone i dynamiczne, innowacje systemowe mogą pomóc organizacjom dokładniej wykrywać trendy i przyczynić się do tworzenia pożądanej przyszłości. Zanim opiszemy innowacje systemowe, przedstawimy, czym są systemy i jak myślą innowatorzy systemów.

Czym jest system?

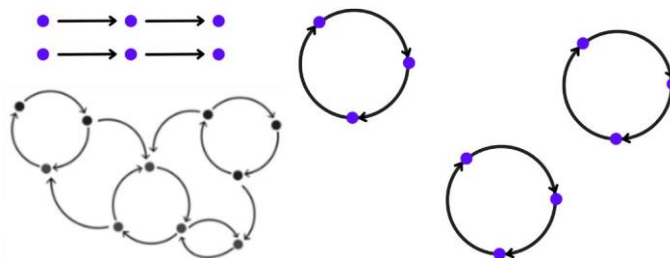
Systemy to połączone ze sobą elementy, które są spójnie zorganizowane w sposób umożliwiający osiągnięcie celu. Przykłady systemów to np. powiązane ze sobą organy w ludzkim ciele (np. układ trawienny), korporacje, rynek finansowy, system technologiczny, publiczna służba zdrowia, etc.

Coraz więcej miejsc, w których żyją i pracują ludzie, funkcjonuje jako systemy, ponieważ powiązania między podmiotami (rozumianymi jako interesariusze, produkty, przedmioty i organizacje) mnożą się dzięki przyspieszonym przez technologię przepływowi pieniędzy, informacji, ludzi i rzeczy.

Jak myślą innowatorzy systemów?

Zrozumienie systemów jest kluczową kompetencją zarządzania w dzisiejszej gospodarce. Innowatorzy, którzy rozumieją systemy, przenoszą swoją uwagę z *rzeczy* na *połączenia* między rzeczami. Dostrzeganie powiązań to atrybut zmieniający paradygmat innowatora, który zdaje sobie sprawę z tego, że jest wiele spraw, których nie może zobaczyć, kontrolować, ani przewidzieć. Rysunek 3 porównuje tradycyjne spojrzenie na świat ze spojrzeniem systemowym.

Rysunek 3: Myślenie tradycyjne kontra myślenie systemowe



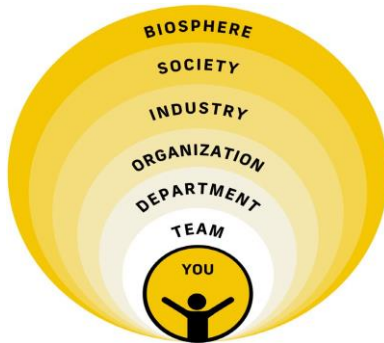
Innowatorzy, którzy przyjmują tradycyjną perspektywę i skupiają się na rzeczach, a nie na powiązaniach między nimi, starają się wyodrębnić pojedynczy problem i odnaleźć dla niego jedno rozwiązanie. Poszukują najlepszych metod działania, nowego produktu lub nowej oferty usług. Na przykład w tradycyjnym podejściu do innowacji poszukuje się optymalnej lokalizacji dla fabryki lub idealnego projektu. Tradycyjni innowatorzy mają tendencję do rozkładania problemów na czynniki pierwsze, wierząc, że jeśli uda im się dotrzeć do sedna problemu, odnajdą właściwe rozwiązanie, które doprowadzi do pozytywnych rezultatów.

Natomiast innowatorzy systemów wiedzą, że poszukiwanie najlepszej odpowiedzi i przeprowadzanie analizy przyczynowo-skutkowej jest zawodne w świecie złożonym z wielu wzajemnych połączeń. Innowatorzy systemów poszukują raczej wzorców i trendów, a nie przyczyn i skutków. Innowatorzy, którzy rozumieją systemy, częściej dostrzegają wiele rozwiązań, dostrzegają trendy i wiedzą jak pokonywać bariery i przełamywać opory.

Innowatorzy systemów mają tendencję do wyznaczania trendów, a nie podążania za nimi, gdyż wiedzą, jak poruszać systemy. Aktywnie wyszukują ryzyko i zarządzają nim, zamiast gasić pożary.

Innowatorzy systemów również postrzegają siebie jako część systemu (Rysunek 4). Każdy z tych systemów w różnej skali oddziałuje na siebie.

Rysunek 4: Systemy są wbudowane w inne systemy: osoba (ja), zespół, departament, organizacja, branża, społeczeństwo, biosfera



Innowatorzy systemów również dostrzegają, że są osadzeni we współdziałających ze sobą systemach i aktywnie zarządzają swoim pozytywnym i negatywnym wpływem na te systemy. Wiedzą, że każdy system ma swoje właściwości i zasady. Kultura zespołu może różnić się od kultury organizacji, nawet jeśli organizacja składa się z zespołów. Co więcej, dobrze funkcjonujący zespół niekoniecznie

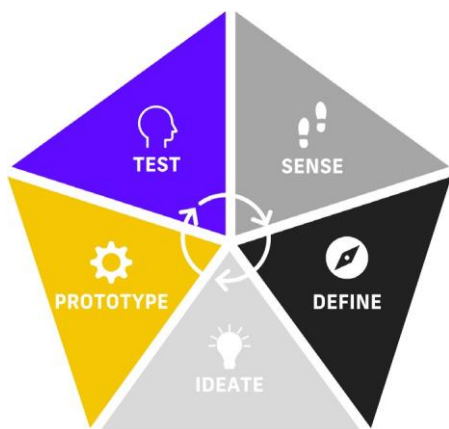
oznacza dobrze funkcjonującą organizację i vice versa. Innowator systemów jest zatem dostrojony do obu systemów i wie, który system wybrać dla rozwiązywanego problemu.

Innowatorzy systemowi są świadomi, że nie dostrzegają wszystkich części systemu. System często jest nie tylko duży i złożony, ale także kryje w sobie wiele niewidocznych połączeń między swymi elementami. Zatem, w przeciwieństwie do tradycyjnych innowatorów, innowatorzy systemowi starają się zebrać wszystkie możliwe informacje. Innowatorzy systemów wiedzą, że potrzebują innych, aby móc w pełni zobaczyć i zrozumieć system. Postawę tę odzwierciedla bajka o niewidomych dotykających różnych części słonia. Dopiero ich zbiorowe doświadczenie ujawniło, jak wygląda słon. Innowator systemów korzysta z wiedzy oferowanej przez innych – zwłaszcza tych mających odmienną perspektywę – ponieważ to właśnie ich spostrzeżenia są unikalne.

Czym jest innowacja systemowa?

Innowacje systemowe wymagają myślenia projektowego, ale proces innowacji wymaga szybkiego i częstego przechodzenia przez wszystkie pięć etapów (Rysunek 5). Każdy etap odsłania większy obraz systemu, dzięki czemu innowacja staje się bardziej wykonalna i mniej ryzykowna wraz z kolejnym powtórzeniem cyklu. Innowacje systemowe nie mają na celu zabezpieczenia tylko jednego produktu lub usługi, ale szeregu rozwiązań, które obejmują rozwiązania materialne (np. produkty i usługi) oraz niematerialne (np. zmiany tożsamości, używanego języka). Zarówno działania o charakterze materialnym, jak i niematerialnym pomagają poruszyć system.

Rys. 5 Innowacja systemowa: CYKL: 1. Wczuj się w problem, 2. Zdefiniuj problem, 3. Zgłoś pomysł, 4. Stwórz prototyp produktu, 5. Przetestuj produkt



Innowacje systemowe opierają się na myśleniu projektowym, ale z kluczowymi różnicami. Po pierwsze, innowacje systemowe są w całości powtarzalne i to od momentu wczucia się w problem

(empatia) po moment testowania. Powtarzalność nie dotyczy tylko pierwszych trzech faz, ale całego cyklu, co pokazuje rysunek 5. Ponieważ system nie może być w pełni poznany, tworzenie prototypów i ich testowanie ma kluczowe znaczenie dla zaprezentowania spostrzeżeń dotyczących systemu. Gdy organizacja stworzy prototypy, ponownie wraca do etapu empatii czyli zdiagnozowania i zrozumienia problemu.

W konsekwencji innowacje systemowe stają się serią zachęt, a nie wprowadzeniem na rynek zasadniczych produktów lub usług. W innowacjach systemowych każde działanie, nieważne jak małe, jest krokiem w kierunku pożądanej przyszłości.

Po drugie, innowacje systemowe mogą się rozpocząć od wyzwania lub szansy. Każdy wyjściowy punkt prowadzi innowatorów systemów do poznania odpowiedniej części systemu.

Po trzecie, innowacje systemowe nie skupiają się wyłącznie na krótkoterminowych interesach użytkowników, ale także na innych częściach systemu, które mają znaczenie dla obszaru zdefiniowanego jako wyzwanie lub szansa.

Po czwarte, innowacjami systemowymi kieruje cel korporacji. W przeciwieństwie do tradycyjnych form innowacji, które koncentrują się na problemie lub możliwościach, innowacje systemowe powracają do celu firmy i ponownie go analizują, aby zapewnić, że innowacje są wzajemnie spójne. W niestabilnych środowiskach biznesowych innowatorzy mogą zgubić drogę i w pogoni za nowymi rynkami lub niższymi kosztami mogą nie uwzględniać wartości, misji i celu firmy.

KLUCZOWE PRAKTYKI INNOWACJI SYSTEMOWEJ

Innowacje systemowe wymagają nowych praktyk i nawyków, które często nie są stosowane przez myślicieli projektowych. Praktyki te są następujące:

1. Oddalaj i przybliżaj

Innowatorzy systemów zaczynają od spojrzenia z dystansu, aby zobaczyć dany problem lub szansę w szerszym kontekście. Dystans ma wymiar zarówno ram czasowych (spojrzenie długoterminowe), ram geograficznych (większa odległość), jak i ram kontekstowych (szersze otoczenie). Następnie przybliżają obraz danego problemu lub szansy, aby zrozumieć niuanse procesów i działań krótkoterminowych. Ciągłe powtarzają oddalanie lub przybliżanie (podobnie jak w przypadku zoomowania obrazu na ekranie), ponieważ pomaga to im zobaczyć szersze wzorce, trendy i czynniki kontekstowe, a także szczegóły.

2. Rozejrzyj się w lewo i prawo

Innowatorzy systemów starają się aktywnie uczyć od ludzi o różnych perspektywach, nie tylko tych z ich własnego otoczenia, aby przezwyciężyć własne uprzedzenia i wzmacniać kreatywność. Ważne jest poszukiwanie innych perspektyw, które często są lekceważone, np. grup etnicznych, nienarodzonych przyszłych pokoleń, środowiska naturalnego.

3. Szukaj wzorców a nie przyczyn

Zapętlenie w informacjach zwrotnych w systemach utrudnia przewidywanie i kontrolowanie wyników. Innowatorzy systemów nie skupiają się na liniowych modelach przyczynowości opartych na obserwacjach z przeszłości; starają się raczej zidentyfikować podstawowe wzorce, które wskażą kierunek przyszłych zmian. Nie ignorują elementów nieprzystających (odstających od całości), które komplikują schludny obraz rzeczywistości; ale zwracają na nie baczną uwagę, gdyż mogą zawierać ważne informacje o głębszych i niewidocznych systemach i strukturach.

4. Przywidywanie a nie prognozowanie i planowanie

Ponieważ wyniki są trudne do przewidzenia, innowatorzy systemów dostrzegają ograniczenia dla prognozowania wyników w perspektywie długoterminowej. Zdają sobie sprawę, że istnieje wiele możliwych scenariuszy, które należy rozważyć. Przywidywanie zachęca innowatorów systemów do adaptowania i korygowania obranego kursu, co ma kluczowe znaczenie dla ich pracy nad kształtowaniem pomyślnej przyszłości pożądanego przez wszystkich.

Przykład pomiaru i oceny innowacji systemu: obligacje społeczne Rikers Island



W 2012 roku Rikers Island, główny kompleks więzienny w Nowym Jorku, wyemitował pierwsze w historii obligacje społeczne Social Impact Bond (SIB). Obligacje miały rozwiązać problem recydywy wśród nastolatków osadzonych w Rikers Island. Inwestorzy finansowali program terapii dla osadzonych nastolatków i mieli otrzymać zwrot z inwestycji tylko wtedy, gdy projekt zakończy się sukcesem (recydywa zmniejszy się). Jednak społeczne obligacje nie zapewniły zwrotu inwestorom.

Naukowcy stwierdzili, że obligacje Rikers Island nie osiągnęły założonego celu, ponieważ liderzy projektu nie przyjęli perspektywy systemowej, tj. 1. nie współpracowali z lokalnymi organizacjami przy opracowywaniu strategii zmniejszenia recydywy wśród młodzieży, 2. skupili się tylko na jednej ścieżce do sukcesu (terapii) oraz 3. zastosowali zaledwie jeden miernik sukcesu (spadek recydywy). Gdyby liderzy projektu przyjęli podejście innowacji systemowej, prowadziliby szerokie konsultacje, stosowali interwencje oraz przyjęli inne wskaźniki sukcesu (np. stabilność ekonomiczną i poprawę zdrowia psychicznego).

W JAKI SPOSÓB ZAWODOWI KSIĘGOWI MOGĄ KATALIZOWAĆ INNOWACJE SYSTEMÓW?

Chociaż istnieje wiele korzyści z innowacji systemowych, ich złożoność sprawia, że mogą zniechęcać do stosowania. Co więcej, innowatorom systemów trudno jest zmierzyć sukces, ponieważ rezultaty i wpływ sukcesu są często niejasne, niewidoczne, a ich zaprezentowanie zajmuje dużo czasu. Czasami innowacja przynosi ogromne rezultaty, innym razem wydaje się, że kończy się fiaskiem. Wyznaczanie granic i znajdowanie sposobów pomiaru może być trudne, dlatego księgowi są tak ważni w innowacjach systemowych.

Instytut Zawodowych Dyplomowanych Księgowych z Kanady dostrzega wyjątkową rolę księgowych w rozwiązywaniu problemów systemowych. W 2020 roku CPA Canada zaproponowało filozofię RAISE (ang. wznies się) która pomaga stworzyć

odporne, zdolne do adaptacji, innowacyjne i zrównoważone przedsiębiorstwa. Filozofia RAISE obejmuje praktyki systemowe mające na celu zapewnienie długoterminowej, zrównoważonej wartości ekonomicznej i społecznej. Dzięki niej księgowi mogą pomóc swoim organizacjom, by stały się bardziej kreatywne, odporne i zdolne do adaptacji, poszerzając sposób myślenia organizacji, aby mogła łączyć systemy i kształtować zmiany o charakterze transformacji.

Księgowi mogą odgrywać kluczową rolę w pomiarze efektów systemowych działań korporacyjnych. Mogą również wykorzystać innowacje systemowe do pełniejszego zrozumienia pozytywnych i negatywnych ryzyk. Istnieje coraz większa potrzeba stosowania osądu ludzkiego i analizy danych w czasie rzeczywistym, aby podejmować decyzje, które uzupełniają to, co można wywnioskować z dokumentacji finansowej.

Świadczenie usług szerokopasmowych dla rdzennych mieszkańców

Pewna globalna firma telekomunikacyjna (nazwa nie została ujawniona) chciała zaoferować usługi szerokopasmowego internetu dla rdzennych mieszkańców. Gdyby firma przyjęła tradycyjne podejście do innowacji, powinna mierzyć sukces takimi tradycyjnymi miarami, jak liczba obsługiwanych gospodarstw domowych i jakość usług. Będąc jednak świadomą wyzwań systemowych stojących przed rdzennymi społecznościami, szukała szerszych mierników sukcesu. Postanowiła dowiedzieć się więcej o perspektywie społeczności, której miała służyć i podjęła współpracę z lokalnymi organizacjami pozarządowymi, dzięki czemu dowiedziała się, że sukces należy mierzyć, uwzględniając perspektywę rdzennej społeczności. To wymagało pozyskania nowych źródeł danych, konsultacji społecznych, spotkań z lokalnymi liderami, wizyt studyjnych i ankiet.

Dzięki temu procesowi firma nauczyła się czegoś sprzecznego z intuicją. Okazało się, że rdzenni mieszkańcy wcale nie chcieli usług szerokopasmowego internetu 24h na dobę we wszystkich możliwych lokalizacjach, ale zależało im, aby ludzie mieli nieograniczony dostęp do internetu tylko w społecznym domu kultury. Chcieli również chronić rdzenną wiedzę i kulturę zwłaszcza z myślą o młodszych pokoleniach. Te spostrzeżenia ukształtowały nie tylko usługi, które były świadczone na rzecz tej społeczności, ale także sposób podejścia do rozumienia sukcesu w innych społecznościach, które były obsługiwane przez tę firmę.

Rozszerz perspektywę pomiaru

Organizacje często postrzegają sukces przez wąską perspektywę, koncentrując się na bezpośrednim, materialnym wpływie produktu, usługi lub procesu na sprawozdanie finansowe i wynik końcowy. Taka perspektywa może zaślepić organizację na jej oddziaływanie na szeroko rozumiane systemy. Organizacja może przeoczyć okazję do wprowadzenia innowacji w sposób, który zmieni system na lepsze lub przegapić moment kiedy innowacja uszkadza systemy, w których działa.

Większość danych finansowych gromadzonych i interpretowanych przez zawodowych księgowych opiera się na wynikach osiągniętych w przeszłości. Historyczne dane mogą nie pomagać w pomiarze i ocenie przyszłych skutków innowacji w czasie przyspieszonych zmian systemowych. Szczególnie trudne może być zrozumienie skutków systemowych przy użyciu konwencjonalnych modeli, ponieważ skutki rozkładają się w czasie. Oceniając wpływ innowacji, zawodowi księgowi

powinny zapewnić, aby finansowe i niefinansowe wskaźniki zastosowane do oceny wartości wykraczały poza perspektywę krótkoterminową i uwzględniały wpływ innowacji na przyszłość.

Przezwyciężenie wyzwań związanych z oceną skutków wymaga zrozumienia systemu, współzależności z innymi systemami oraz czynników generujących zmiany. Zawodowi księgowi mogą wskazywać punkty odniesienia, tworzyć mapy komponentów wywierających wpływ i starać się zrozumieć mechanizmy generujące zmiany. Ćwiczenie mapowania jest szczególnie przydatne w celu wyodrębnienia szerokiego spektrum komponentów wpływających na system, które można łatwiej zmierzyć i ocenić.

Wyjdź poza bilans i sięgnij po dane

Pomiar i ocena szerokich skutków innowacji wymaga kreatywnego podejścia do pozyskiwania danych i definiowania punktów odniesień do porównań. Zawodowi księgowi preferują dane, które można łatwo agregować, syntetyzować, porównywać i wizualizować. Większość raportów finansowych zawiera tego typu dane.

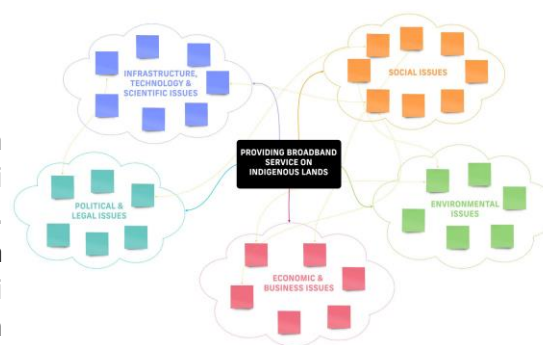
Zawodowi księgowi mogą katalizować innowacje systemów, poszerzając źródła, z których czerpią informacje na temat tradycyjnych i nietradycyjnych danych, wykorzystując np. anegdoty, media społecznościowe, obserwacje konsumentów i społeczności.

Jedną z możliwości jest także wykorzystanie analityki danych, mając na uwadze rosnący trend Big Data i sztucznej inteligencji. Duże dane umożliwiają analitykom stworzenie obrazu w skali makro i zobaczenie go z odległości, co pozwala dostrzec wzorce i trendy trudne do zaobserwowania, kiedy dysponuje się jedynie ograniczoną liczbą punktowych danych.

Analogicznie, gdy pojawiają się anomalie, analitycy mogą na tyle przybliżyć i powiększyć obraz, iż możliwe jest zobaczenie najdrobniejszych szczegółów. Analityka Big Data wymaga nowych umiejętności, takich jak nauka zadawania sensownych pytań w celu zbadania danych oraz określanie odpowiedniego poziomu szczegółowości w celu analizy danych.

Rysunek 6 ilustruje proces mapowania stosowany przez Terry'ego Irwina i Gideona Kossoffa z Transition Design Institute w Carnegie Mellon. To tylko jedna z wielu dostępnych platform mapowania, która daje wgląd w nową i ważną rolę, jaką zawodowi księgowi mogą odgrywać w wizualizowaniu i mierzeniu wpływu.

Rysunek 6. Mapowanie problemów lub szans w związku ze wskazywaniem skutków dla systemu



Dostarczenie internetu dla rdzennych mieszkańców i obszary wpływu: 1. Infrastruktura, technologia i kwestie naukowe, 2. Kwestie społeczne, 3. Kwestie polityczne i prawne, 4. Kwestie ekonomiczne i biznesowe, 5. zagadnienia środowiskowe.

Zawodowi księgowi powinni również przygotować się do pozyskiwania nowych i często trudno dostępnych danych z nowatorskich źródeł, które mogą im pomóc w przygotowaniu pełniejszego obrazu rzeczywistości. Mogą wyjść z za swoich ekranów komputerowych i sal konferencyjnych, aby nawiązać bezpośredni kontakt z interesariuszami i społecznościami. Ważną lekcją jest lepsze zrozumienie tego, jak wygląda sukces z różnych perspektyw, co pokazuje przykład firmy telekomunikacyjnej, która współpracowała z lokalną organizacją pozarządową.

Zawodowi księgowi są szanowanymi strażnikami wiarygodności oraz integralności danych. Badając różne źródła danych i większe zbiory danych, muszą aktualizować swoją wiedzę na temat wiarygodności danych. Tradycyjnie dane wykorzystywane do analizy finansowej i raportowania zachowywały wiarygodność dzięki rygorystycznym kontrolom stosowanym przez

księgowych i finansowe systemy informatyczne. Zawodowi księgowi kierujący wdrażaniem innowacji systemowych będą musieli przyjąć nowe podejście i nabyć nowe umiejętności, które będą miały zastosowanie do różnych rodzajów danych pochodzących z nietradycyjnych źródeł.

Innowacje systemowe wymagają słuchania wszystkich ludzi, nie tylko konsumentów. Wymagają przyjęcia systemu wartości i perspektyw odmiennych od naszych własnych a także zdolności do zakwestionowania naszych przekonań i założeń.

Różne sposoby komunikowania

Zawodowi księgowi jako innowatorzy systemów, którzy pozyskują dane z różnych źródeł, mogą odgrywać ważną rolę w komunikowaniu organom kierowniczym znaczenia pozyskanych danych. Można im powierzyć zadanie przekonywania organów kierowniczych, że wartość lub znaczenie można przedstawiać nie tylko i wyłącznie za pomocą liczb, w oderwaniu od szerszego kontekstu. W takich przypadkach zawodowi księgowi mogą używać języka innowacji systemowych jako narzędzia komunikacji, które wyjaśnia fundamentalną zmianę w sposobie ich myślenia o biznesie.

Zakładając złożoność otoczenia, innowatorzy systemów mogą napotkać trudności w uchwyceniu całości obrazu na jednym slajdzie w PowerPoint. Nawet linearny format raportu jest sporym wyzwaniem komunikacyjnym, gdy weźmie się pod uwagę coraz więcej czynników systemowych.

Historie i anegdoty mogą stać się potężnym narzędziem do przekazywania złożonych wiadomości w skondensowanej formie.

Narzędzia wizualne, takie jak wykresy i infografiki, to dodatkowe ważne narzędzia, które łączą liczby z innymi rodzajami informacji. Dostępnych jest coraz więcej opcji oprogramowania, które pomagają w tworzeniu komunikatów wizualnych.

Zawodowi księgowi powinni szukać wzorców, których inni nie dostrzegają i wyjaśniać znaczenie tych wzorców w kreatywny sposób. Jako innowatorzy systemów będą uzupełniać raportowanie liczbowe na temat tego co się zdarzyło o przewidywanie tego, co rysuje się w przyszłości. Tego rodzaju komunikacja stanowi proaktywny wkład w trwanie organizacji.

Konkluzja

Innowacje systemowe zyskują na popularności, ponieważ dyrektorzy firm coraz częściej przyznają, że są częścią systemów, które są trudne do przewidzenia i zmiany. Zdają sobie sprawę, że zmiany ogólnosystemowe zawierają ukryte ryzyko, ale zarazem stwarzają możliwości przynieszone przez innowacje, które są dobre zarówno dla organizacji, jak i szerszych systemów, w których są osadzone – w tym dla społeczeństwa, środowiska i gospodarki.

Co ważne, innowacje systemowe są dostrzegane ze względu na swój potencjał wpływania na ewoluowanie systemów. Liderzy zdają sobie sprawę z potrzeby uczenia się, nowych sposobów myślenia, nowatorskich narzędzi i lepszego zrozumienia systemów, aby można było wprowadzać innowacje z perspektywy wspólnej wizji pożądanej przyszłości.

Innovation North opracowuje niektóre z tych narzędzi oraz czerpiąc z wyników badań w dziedzinie innowacji systemowych, współtworzy pomysły ze swymi partnerami. Instytut Dyplomowanych Księgowych z Kanady jest jednym z tych partnerów, który aktywnie dąży do wprowadzania innowacji do zawodu księgowego oraz do samego procesu tworzenia innowacji. W ciągu najbliższych kilku lat będziemy przekształcać te ogólne zasady w konkretne wskazówki i narzędzia przeznaczone do wykorzystania przez zawodowych księgowych.

Modele innowacji muszą zostać przejrane i zrewidowane, aby sprostać ogromnym wyzwaniom XXI wieku. Zawodowi księgowi muszą zmodyfikować swoje role, aby pasowały do organizacji przyszłości, zwłaszcza w kontekście innowacji wprowadzanych do korporacji. Innowacje systemowe oferują zawodowym księgowym możliwości przekształcania dużych i złożonych systemów w sposób, który przyniesie korzyści nie tylko ich organizacjom ale także społeczeństwu i środowisku.

but are also environmentally and socially sustainable.



INNOVATION NORTH

Innovation North powstał w 2019 r. i działa w przekonaniu, że korporacje mogą tworzyć przyszłość, w której harmonijnie rozwijają się przedsiębiorstwa i społeczeństwo. Innovation North łączy badaczy innowacji systemowych z dużymi przedsiębiorstwami i pomaga zintegrować myślenie systemowe ze strategią biznesową w ramach innowacyjnej praktyki.



Stowarzyszenie Dyplomowanych Zawodowych Księgowych Kanady (CPA Canada)

Stowarzyszenie Dyplomowanych Zawodowych Księgowych Kanady reprezentuje zawód kanadyjskich księgowych zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym. Stowarzyszenie promuje najlepsze praktyki, które przynoszą korzyści biznesowi i społeczeństwu, a także przygotowuje swoich członków do stale ewoluującego środowiska, w którym zachodzą bezprecedensowe zmiany. Reprezentując ponad 220 000 członków, CPA Canada jest jedną z największych krajowych organizacji księgowych na świecie.

Zastrzeżenie

Niniejszy dokument został przygotowany przez CPA Canada i Innovation North jako nieobowiązujące wytyczne.

CPA Canada i autorzy nie przyjmują żadnej bezpośredniej ani pośredniej odpowiedzialności związku z wykorzystaniem, zastosowaniem lub poleganiem na niniejszym materiale.

