

Jerzy Baruk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

INNOWACJE INSTRUMENTEM ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

1. Wstęp

Innowacyjne zarządzanie staje się głównym czynnikiem postępu opartego na zasadzie: sukces przedsiębiorstwa to szybkie wdrożenie innowacji i szybkie ich zweryfikowanie na rynku. Jednym z podstawowych uwarunkowań jej praktycznego stosowania są zmiany w mentalności kierowników [1, s. 415]. Kadre kierowniczą współczesnej firmy powinna przepełniać „żądza nowoczesności”. Oznacza to, że działalność innowacyjna powinna być „twórczą rutyną” każdego kierownika, a nie „heroicznym wyczynem”. Obowiązkiem każdego kierownika jest „być przedsiębiorczym”, promować udane innowacje [9, s. 445].

W praktyce innowacje, rozumiane jako „świadome wprowadzanie i zastosowanie w miejscu pracy, wewnątrz grupy pracowników lub organizacji pomysłów, procesów, produktów bądź procedur, które są nowe dla danego środowiska, zespołu lub organizacji, i których celem jest udoskonalenie funkcjonowania tych struktur” [17, s. 13], przysparzają zróżnicowanych korzyści. Zwykle przejawiają się one zyskiem ekonomicznym, osobistym rozwojem pracowników, większą satysfakcją z pracy, lepszą komunikacją wewnątrz organizacji, większą spójnością grupy, wzrostem zasobu wiedzy i doświadczenia¹, wzrostem wskaźników produkcyjnych i ekonomicznych.

Wartość każdej innowacji technologicznej, zwłaszcza produktowej, weryfikuje rynek. Jeżeli spełnia on określone warunki, to może stanowić siłę napędową wszelkich działań innowacyjnych. Obecnie konieczne jest przesunięcie punktu

¹ Wprowadzając innowacje, organizacje tworzą nową wiedzę, którą przekazują na zewnątrz, aby przededefiniować problemy i ich rozwiązania [13, s. 79].

ciężkości procesów gospodarczych z zagadnień sterowania produkcją na zagadnienia wdrażania innowacji w oparciu na prognozach wynikających z analizy otoczenia – prognoz zmian oczekiwań klientów, prognoz rynku zbytu, prognoz rynku kapitałowego i rynku zatrudnienia [7, s. 3-20]. Innowacje materializują się w przedsiębiorstwach, więc istotnego znaczenia nabierają właściwe relacje: rynek–postawy kierowników–uczące się przedsiębiorstwo–jego działalność innowacyjna. Zrozumienie tej zależności stanowi podstawowy warunek rozwoju działalności innowacyjnej, dlatego celem publikacji jest omówienie istoty innowacji, jej cech i wskazanie na ich związek z przedsiębiorczością.

2. Istota innowacji i jej cechy

Tworzenie i wdrażanie innowacji stanowi podstawowy warunek funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw na globalnym rynku, w warunkach wzrastającej konkurencji [11, s. 20], na etapie przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy. Mimo wysokiej rangi innowacji w procesach rozwojowych, w zarządzaniu przedsiębiorstwem pojęcie to nie doczekało się jednoznacznej interpretacji. Brak jednolitej definicji innowacji utrudnia prowadzenie badań porównawczych z tego chociażby powodu, iż tak naprawdę nie ma pewności, czy badacze badają to samo zjawisko składające się na działalność innowacyjną, czy myślą i piszą o tym samym problemie. Zachodzi więc konieczność koncentracji badań (przy całej ich różnorodności) na wspólnych elementach innowacji, do których należą: zmiana istniejącego stanu rzeczy i nowość. Elementy te znajdują swoje odzwierciedlenie w klasycznej definicji zaproponowanej przez Schumpetera, który innowację określił jako „nieciągłe przeprowadzenie nowych kombinacji w pięciu następujących przypadkach:

- 1) wprowadzenia nowego towaru – tj. towaru, z jakim konsumenci nie są jeszcze obeznani – lub nowego gatunku jakiegoś towaru;
- 2) wprowadzenia nowej metody produkcji, tj. metody jeszcze nie wypróbowanej praktycznie w danej gałęzi przemysłu;
- 3) otwarcia nowego rynku, tj. rynku, na którym dana gałąź przemysłu danego kraju nie była uprzednio wprowadzona, bez względu na to, czy rynek ten istniał przedtem, czy nie istniał;
- 4) zdobycia nowego źródła surowców lub półfabrykatów, i to znów niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone;
- 5) przeprowadzenia nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie sytuacji monopolistycznej lub złamanie pozycji monopolistycznej” [16, s. 104].

Z definicji tej wynikają obszary działalności innowacyjnej, które można postrzekać jako zmienne służące do oceny innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych.

Element nowości pojawia się w większości definicji innowacji. Przykładem mogą być opracowania Whitfielda [18, s. 26], Kotlera [12, s. 224], Nonaki i Take-

uchiego [14, s. 74], Pomykalskiego [15, s. 13], czy też definicja innowacji przedstawiona przez OECD [8, s. 4].

Zmiana i nowość stanowią ważne cechy innowacji, przy czym brak jest zgodności co do zakresu i charakteru nowości. Generalnie mówi się o nowości bez sprecyzowania: co jest nowe?, jak nowe?, nowe, ale dla kogo? [11, s. 22]. Wyjaśnienie pojawiających się wątpliwości staje się ważne ze względu na sprawność zarządzania działalnością innowacyjną, zwłaszcza przy podejmowaniu decyzji o zastosowaniu danej zmiany, a nawet ze względu na sens kontynuowania prac nad poszczególnymi fazami procesu innowacyjnego. Jednoznaczne określenie „co jest nowe” pozwala na poprawne odróżnienie innowacji od każdej innej zmiany, bowiem nie każda zmiana oznacza innowację, mimo że każda innowacja jest korzystną zmianą istniejącego stanu².

Ustalenie stopnia nowości innowacji prowadzi do wyodrębnienia pojęcia innowacji radykalnej i przyrostowej [2, s. 60-67]. Innowacje radykalne skutkują fundamentalnymi zmianami w działalności organizacji, natomiast innowacje przyrostowe, najczęściej występujące w praktyce, prowadzą do mniejszych, aczkolwiek korzystnych zmian w istniejących stanach rzeczy. Z pytaniem „jak nowa jest zmiana?”, ściśle powiązane jest pytanie „dla kogo jest ona nowa?”. Każdą zmianę uznawaną za innowację należy analizować w kategoriach nowości dla konkretnego przedsiębiorstwa, a także nowości dla określonego przemysłu czy też nowości dla rynku.

Do ustalenia stopnia nowości każdej zmiennej przyjętej do oceny innowacyjności przedsiębiorstwa można wykorzystać metodę kryterialno-punktową i opinie ekspertów, wskazujące, na ile wprowadzone w określonym czasie (np. 3-letnim) zmiany postrzegane są jako nowe dla przedsiębiorstwa lub dla przemysłu. Natomiast radykalność innowacji można ustalić, oceniając stopień jej nowości dla jednostki stosującej innowację, bazując na definicjach innowacji radykalnych i przyrostowych. Za innowację radykalną można uznać celowo zaprojektowaną i wdrożoną zmianę obejmującą produkt, proces, organizację pracy lub metodę zarządzania, które są postrzegane jako nowe w danym przemyśle. Natomiast innowacją przyrostową byłaby celowo zaprojektowana i wdrożona zmiana obejmująca produkt, proces, organizację pracy lub metodę zarządzania, które są postrzegane jako nowe w danej firmie, ale które mogą być już znane i stosowane w innych firmach.

Generalnie, mimo różnorodnych definicji innowacji spotykanych w literaturze przedmiotu, można dostrzec wspólne cechy tego pojęcia takie, jak:

- 1) innowacja jest celową i korzystną zmianą w dotychczasowym stanie, proponowaną przez człowieka,
- 2) zmiana ta musi znaleźć praktyczne zastosowania, i to zastosowanie po raz pierwszy w danej społeczności (najmniejszą społecznością jest przedsiębiorstwo),

² Przykłady nieprzemysłanych zmian zastosowanych w przedsiębiorstwach można znaleźć w [5, s. 67-70].

3) przedmiotem zmian są: wyroby, procesy, organizacja, metody zarządzania, rynek,

4) następstwem zmian powinny być określone korzyści techniczne, ekonomiczne, społeczne,

5) innowacje są środkiem osiągania celów rozwojowych organizacji gospodarczych,

6) innowacje stają się nośnikiem postępu technicznego, jeżeli przynoszą korzystne efekty ekonomiczne,

7) innowacje wymagają określonego zasobu wiedzy technicznej, rynkowej, ekonomicznej i socjopsychologicznej.

Na bazie powyższych cech i licznych, ale często rozbieżnych, niejednorodnych definicji spotykanych w literaturze można zaproponować uniwersalną definicję innowacji³. Innowacja jest to celowo zaprojektowana przez człowieka zmiana dotycząca produktu (wprowadzenie do produkcji i na rynek wyrobów nowych lub istotnie ulepszonych), metod wytwarzania (zastosowanie w produkcji metod nowych lub istotnie ulepszonych), organizacji pracy i produkcji (nowe rozwiązania organizacyjne w znaczeniu strukturalnym i procesowym lub istotne udoskonalenie już istniejących) lub metod zarządzania, zastosowana po raz pierwszy w danej społeczności (najmniejszą społecznością jest przedsiębiorstwo) celem osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych, spełniająca określone kryteria techniczne, ekonomiczne i społeczne [4, s. 55].

3. Przedsiębiorczość a innowacje

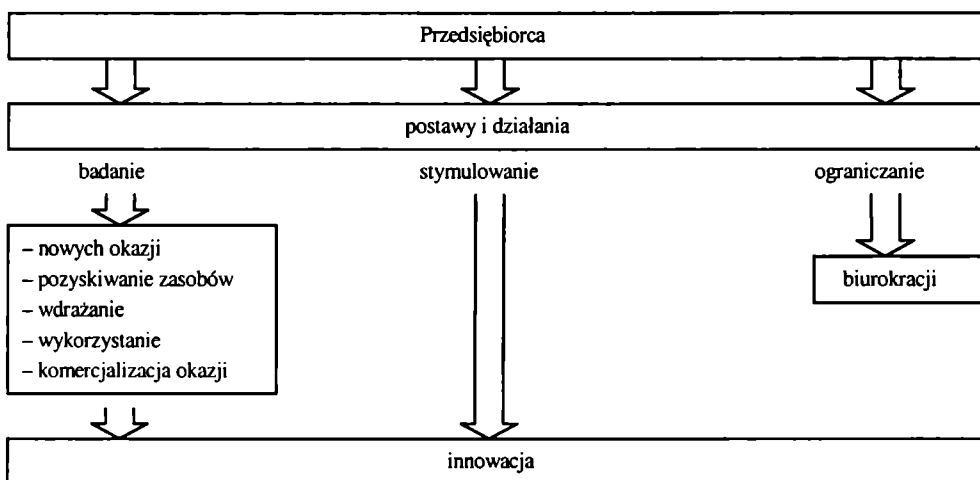
W ogólnym ujęciu przedsiębiorczość jest działaniem niezbędnym do utworzenia i prowadzenia przedsiębiorstwa, zwłaszcza w warunkach ograniczonej definiowalności poszczególnych rynków oraz niepełnej znajomości funkcji produkcji. Według McFadzeana, O'Loughlina, Shawa, przedsiębiorczość firmy sprowadza się do pobudzania przedsiębiorczych zachowań wewnątrz organizacji, głównie poprzez ograniczenie biurokracji i stymulowanie innowacji. Pobudzanie innowacji odbywa się drogą identyfikowania potencjalnych, nowych okazji, pozyskiwania zasobów, realizacji, wykorzystania i komercjalizacji nowych produktów lub usług [13, s. 351]. Przedsiębiorczość jest więc pozytywną cechą przedsiębiorcy, którego działania polegają na:

1) organizacji i rozmieszczaniu odpowiednich zasobów umożliwiających wytwarzanie nowych produktów lub usług i wprowadzaniu ich na rynek,

2) koordynowaniu różnych działań wynikających z kontraktowych porozumień między stronami umowy; chodzi tu o daną organizację i jej pracowników lub dostawców,

³ Poglębiającą dyskusję nad tym pojęciem przedstawiam w książce [3, s. 33-39].

- 3) kształtowaniu właściwej struktury organizacyjnej i kultury sprzyjających opracowywaniu i wytwarzaniu nowych produktów i usług,
- 4) reagowaniu na rynkowe niedobory,
- 5) łączeniu nabywców i sprzedawców oraz różnych geograficznych rynków.



Rys. 1. Zależność między przedsiębiorczością a innowacją

Źródło: opracowanie na podstawie [13, s. 357].

Działania te realizowane są poprzez tworzenie i wdrażanie innowacji. Myśl tę trafnie podkreśla Drucker, twierdząc, że przedsiębiorcy wprowadzają innowacje, a innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości – działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa [6, s. 39]. Wzajemną zależność między przedsiębiorczością a innowacją przedstawiono na rys. 1, z którego wynika, że przedsiębiorczość jest działaniem podtrzymującym innowację, podstawowym jej katalizatorem. W kontekście takiego stwierdzenia nasuwa się pytanie: czy powyższa teza znajduje praktyczne zastosowanie?

4. Zdolności przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji

Próbie weryfikacji tezy postawionej w punkcie 3 referatu dokonamy na bazie odpowiedzi udzielonych przez przedstawicieli zarządów przedsiębiorstw funkcjonujących w państwach członkowskich byłej UE 15, na pytanie: jak, w porównaniu z dwoma ostatnimi latami, zmieniały się zdolności przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji? Przy czym wyboru dokonywano spośród następujących odpowiedzi [10, s. 31]:

- 1) zdolność wzrastająca,
- 2) zdolność malejąca,
- 3) zdolność bez zmian,

4) nie wiem lub brak odpowiedzi.

Jak wynika z tab. 1, większość badanych kierowników była zdania, że zdolność do wprowadzania innowacji własnego przedsiębiorstwa miała tendencje wzrastające. Taką opinię wyraziło 63% respondentów, w przeciwieństwie do 32% odpowiadających, którzy uznali, że zdolności te pozostały na tym samym poziomie co w dwóch ostatnich latach. Zdaniem 4% kierowników, zdolności te pogorszyły się.

Tabela 1. Ocena zdolności przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji w porównaniu do dwóch ostatnich lat – opinie kierowników (wyniki badań z września 2003 r.)

Wyszczególnienie	Zdolność przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji			
	wzrastająca	malejąca	pozostaje na nie zmienionym poziomie	nie wiem lub brak odpowiedzi
	% odpowiedzi			
Unia Europejska (15 UE)	63	4	32	1
Włochy	78	1	22	0
Grecja	76	6	18	0
Hiszpania	76	3	21	0
Irlandia	72	3	26	0
Szwecja	70	3	27	0
Portugalia	68	1	27	3
Dania	66	3	31	0
Luksemburg	63	4	33	0
Wielka Brytania	62	5	33	1
Belgia	59	6	35	0
Niemcy	59	4	35	2
Francja	56	7	36	0
Finlandia	51	3	44	1
Holandia	48	6	44	2
Austria	44	8	44	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie [10, s. 30].

Generalnie w opiniach tych dominuje optymizm korespondujący z ogólnym celem UE, jakim jest oparcie gospodarki europejskiej na innowacjach. Nie jest on jednak podbudowany konkretnymi faktami, ponieważ innowacyjność UE, szczególnie po jej rozszerzeniu, nadal odbiega od poziomu prezentowanego przez jej głównych konkurentów, tj. USA i Japonię.

Znaczne różnice poglądów na ten temat występowały w poszczególnych krajach członkowskich UE. Największym optymizmem cechowali się kierownicy we Włoszech, Grecji i Hiszpanii, gdzie ponad 75% odpowiadających uważało, że zdolności do wprowadzania innowacji w ich przedsiębiorstwach zwiększyły się w ciągu ostatnich dwóch lat. Powyżej przeciętnej dla UE znalazły się jeszcze: Irlandia (72% odp.), Szwecja (70% odp.), Portugalia (68% odp.) i Dania (66% odp.). Na przeciwległym końcu skali znalazły się: Austria (44% odp.), Holandia

(48% odp.) i Finlandia (51% odp.). Jednocześnie, zdaniem 44% respondentów w każdym z tych państw, zdolności te nie uległy zmianie.

Ilość ocen negatywnych wahała się od 8% w Austrii, 7% we Francji i po 6% w Grecji, Belgii i Holandii do 1% we Włoszech i w Portugalii.

Interesujący jest rozkład opinii badanych zależnie od kategorii przedsiębiorstw. W każdej z nich ponad 60% kierowników było przekonanych, że w ich przedsiębiorstwach zdolność do wprowadzania innowacji poprawiła się w ostatnich dwóch latach. Jednocześnie liczba takich odpowiedzi wahała się od 69% w przedsiębiorstwach dużych do 60% w przedsiębiorstwach eksportujących 50% swojej produkcji lub więcej. Największy udział odpowiedzi optymistycznych zanotowano w przedsiębiorstwach sektora budowlanego (66%), dużych – zatrudniających 250 pracowników i więcej (69%), młodych – funkcjonujących na rynku od 0 do 10 lat (66%), eksportujących poniżej 50% swojej produkcji (65%) [10, s. 30].

Postrzeganie zdolności do wprowadzania innowacji jako wzrastających przez firmy duże i młode, uzasadnione jest ich potencjałem oraz potrzebą opanowania rynku lub określonego jego segmentu. W takich przedsiębiorstwach innowacje stają się ważnym instrumentem zarządzania, wyrazem przedsiębiorczych postaw kadry kierowniczej.

5. Zakończenie

W referacie omówiono ważną z punktu widzenia rozwoju każdego podmiotu gospodarczego i sprawnego nim zarządzania kwestię, jaką jest innowacyjność, przedsiębiorczość i wzajemny ich związek. Efektywne wykorzystanie innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem wymaga poznania ich istoty, cech, a także wyeliminowania luki wiedzy w tym zakresie. Ważne jest też zrozumienie faktu, iż w nadchodzących dekadach innowacja wiedzy będzie istotną bronią w konkurencyjnej walce między przedsiębiorstwami, państwami i międzynarodowymi ugrupowaniami potęg gospodarczych. Pomyślna innowacja wiedzy zależy od szerokiego spektrum wzajemnie połączonych zasobów wiedzy (jednostek, grup, dyscyplin, wydziałów itp.) wewnątrz organizacji i między różnymi podmiotami gospodarczymi. Umiejętność pozyskiwania wiedzy, jej przechowywania i wzbogacania, przekształcania, transferu i wymiany, łączenia ze strategią przedsiębiorstwa, staje się treścią tego wszystkiego, co składa się na innowację wiedzy stanowiącej podstawę innowacji technologicznych i nietechnologicznych. Systemowe ich tworzenie i wdrażanie wymaga zrozumienia istoty innowacji i ich związku z przedsiębiorczością i rozwojem przedsiębiorstwa. Zdolność tę posiadały liczne przedsiębiorstwa w USA, Europie i Azji, dlatego są one liderami w działalności innowacyjnej.

Literatura

- [1] Baruk J., *Innowacje źródłem sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] *Sukces organizacji. Strategie i innowacje*, red. J. Rybicki, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005.
- [2] Baruk J., *Zarządzanie zmianami oparte na modelu krzywej „S”*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, red. R. Knosala, WNT, Warszawa 2003.
- [3] Baruk J., *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1992.
- [4] Baruk J., *Dylematy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2002, nr 3.
- [5] Baruk J., *Postawy kierowników wobec innowacji w małych i średnich firmach*, [w:] *Kierunki zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw polskich*, red. E. Skrzypek, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 1999.
- [6] Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
- [7] Durlik I., *Metoda projektowania restrukturyzacji techniczno-organizacyjnej zakładów przemysłowych „high-technology”*, Raport z realizacji projektu badawczego KBN, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2001.
- [8] *Green Paper on Innovation*, European Commission, December 1995.
- [9] Grudzewski W., Hejduk I., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- [10] *Innobarometer*, Directorate General Enterprise, European Commission 2004.
- [11] Johannessen J., Olsen B., Lumpkin G., *Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?*, „European Journal of Innovation Management” 2001, nr 1.
- [12] Kotler Ph., *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*, Prentice-Hall, New Jersey 1978.
- [13] McFadzean E., O'Loughlin A., Shaw E., *Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link*, „European Journal of Innovation Management” 2005, nr 3.
- [14] Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- [15] Pomykański A., *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2001.
- [16] Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- [17] West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000.
- [18] Whitfield P.R., *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa 1979.

INNOVATIONS AS AN INSTRUMENT IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Summary

In this article three essential issues are discussed:

- 1) innovation essence and its features. The author proposed own definition of an innovation and presented its common characteristics,
- 2) combining entrepreneurship and innovation,
- 3) ability of enterprise to introducing innovations – the results of the empirical researches.