

Katarzyna Wójcik
k.wojcik@web.de
Tomasz Sierotowicz
kolasis@wp.pl
Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle *ORGMASZ*

POTENCJAŁ INNOWACYJNY ORGANIZACJI JAKO DETERMINANT KONKURENCYJNOŚCI

Abstrakt

We współczesnej konkurencyjnej gospodarce kapitalistycznej innowacyjność stanowi bardzo ważne zagadnienie. Innowacja, rozumiana w swojej istocie jako zmiana, jest systemem dynamicznym, złożonym z wielu procesów. Systemowe ujęcie innowacji podkreśla jej dynamiczny charakter oraz obroną trajektorię rozwoju zgodnie z indywidualną sytuacją firmy. Dlatego oszacowanie potencjału innowacyjnego firmy stanowi jeden z najistotniejszych determinantów innowacyjności firmy. Oszacowanie obecnej sytuacji firmy stanowi podstawę dla wypracowania indywidualnej strategii rozwoju innowacyjnego. Strategia ta jest konieczna dla uzyskania przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie czasu.

Konkurencyjność firmy na współczesnym rynku w dużej mierze zależy od jej potencjału innowacyjnego. Dlatego systemowe oszacowanie potencjału innowacyjnego firmy stanowi pierwszy i fundamentalny punkt na drodze budowania konkurencyjnej pozycji firmy. System strategii innowacyjnej powinien wykazywać spójność, adekwatność w obrębie wybranej trajektorii rozwoju oraz interdyscyplinarne kompetencje osób w nim uczestniczących. Jednocześnie należy pamiętać, że innowacje – szczególnie radykalne – posiadają ze swej natury cechę pewnej chaotyczności, nieprzewidywalności oraz zróżnicowany poziom niepewności.

Opracowanie przedstawia jeden z istotnych determinantów budowy przewagi konkurencyjnej firmy, jakim jest praktyczna koncepcja oszacowania potencjału innowacyjnego. W referacie przedstawiono praktyczną metodę szacowania innowacyjności firmy w oparciu o model EFQM.

Słowa kluczowe: innowacje i inwencje, procesy i bodźce, zarządzanie technologicznymi innowacjami i B&R

Wprowadzenie

Dynamika zmian rynku sprawia, że innowacyjność, której naturalną konsekwencją jest zmiana, nabiera większego znaczenia. Poziom innowacyjności firmy jest obecnie postrzegany nie tylko jako sposób uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku, ale coraz częściej jako warunek pozostania na nim.

We współczesnej gospodarce konkurencyjnej innowacja stanowi bardzo ważne zagadnienie. Literatura dostarcza szereg koncepcyjnych opracowań na temat innowacji. Pośród takich zagadnień jak strategia firmy, model zarządzania i kultury organizacji, innowacyjność jest postrzegana jako główne źródło konkurencyjnej pozycji oraz sposób na ciągły rozwój przedsiębiorstwa. Różnorodność specjalistycznych opracowań, odnoszących się do różnych gałęzi przemysłu, z jednej strony utrudnia opracowanie jednolitego i powszechnie przyjętego

modelu innowacji, natomiast z drugiej strony stwarza pewne możliwości wyłonienia zasadniczych, wspólnych cech innowacji. Pierwszą i najbardziej podstawową cechą innowacji jest rozumienie jej jako procesu dynamicznego, złożonego z wielu etapów. Powstaje więc pytanie: czy jest możliwe zaproponowanie dynamicznego i uniwersalnego modelu innowacji? Wyłonienie zasadniczych elementów procesu może posłużyć jako podstawa do określenia bieżącego potencjału innowacyjnego organizacji. Oszacowanie sytuacji innowacyjnej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jego specyfiki, pozwala na podjęcie decyzji o kierunku innowacyjnego rozwoju oraz określenie brakujących elementów, które wymagają większego nakładu pracy i środków.

Drugim istotnym zagadnieniem, jakie wyłania się podczas rozważania procesu innowacji jest próba odpowiedzi na pytanie: Czy możliwe jest efektywne zarządzanie procesem rozwoju innowacyjnego w przedsiębiorstwie?

Celem opracowania jest przybliżenie systemowego oszacowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa, jakie jest proponowane przez *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Oszacowanie obecnej sytuacji przedsiębiorstwa pod kątem jego innowacyjnych możliwości stanowi pierwszy krok na drodze do zbudowania zintegrowanej strategii innowacyjnego rozwoju firmy. Strategia ta posiada decydujące znaczenie w wypracowaniu konkurencyjnej pozycji na rynku. Oszacowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa oraz umiejętność jego udoskonalania, poprzez określenie kierunku rozwoju i skoncentrowanie działań firmy na elementach, które wymagają szczególnej uwagi, oparte jest na proponowanym przez EFQM modelu doskonałości jakości zarządzania i innowacyjności organizacji. Innowacyjność stanowi zagadnienie bardzo złożone i wielowymiarowe. Dlatego też naszą intencją jest przedstawienie pierwszego etapu na drodze zdobywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jakim jest praktyczne oszacowanie jej obecnego potencjału innowacyjnego. Jest to etap bardzo istotny, ponieważ jego rezultaty determinują dalszy rozwój strategii innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa.

Czym jest innowacja?

W potocznym określaniu innowacji często spotykamy brak jednoznacznego rozróżnienia między innowacją a wynalazkiem. W tym kontekście należy jednak wyraźnie rozgraniczyć trzy pojęcia. Wynalazek to rozwiązanie nowe, posiadające poziom wynalazczy i nadające się do przemysłowego stosowania, bez względu na dziedzinę techniki (Ustawa: Prawo Własności Przemysłowej, Dz.U.03.119.1117, art. 24). Kiedy wynalazek zostaje zgłoszony do właściwego urzędu patentowego, zostaje poddany prawnie ustalonej procedurze przyznania świadectwa patentowego. Świadectwo to posiada swoje umocowanie prawne, określony czas ważności i właśnie to świadectwo jest nazwane patentem. Na tym tle widzimy, że innowacja jest zagadnieniem zupełnie odmiennym od wynalazku i związanego z nim patentu. Najogólniej możemy powiedzieć, że innowacja to proces transformacji wynalazku w praktyczne rozwiązanie produktowe. Możemy również powiedzieć, że wynalazek często stanowi inspirację dla innowacji radykalnej. Poczynione podstawowe rozróżnienia pozwalają uściślić, czym jest innowacja. Właściwe jej rozumienie i zdefiniowanie stanowi podstawę systemu szacowania potencjału innowacyjnego.

Od czasu publikacji w 1986 roku „An Overview of Innovation”, przez S. Klinea i N. Rosenberga, w której został zaproponowany łańcuchowy model innowacji, nie budzi wątpliwości fakt, że innowacja jest systemem, składającym się z nieliniowych i dynamicznych procesów, które posiadają sprzężenia zwrotne i są obciążone różnym poziomem ryzyka. Model ten zastąpił liniowe podejście do innowacji, które wiązało w sposób liniowy i jednokierunkowy etapy badań, produkcji i sprzedaży. Model łańcuchowy, obok innych modeli jak np. „Innowacyjne Dynamo”, stanowi teoretyczną podstawę dla opracowań OECD „Oslo Manual”,

dotyczących zbierania i interpretacji danych odnoszących się do innowacji technologicznych (Oslo Manual, 2005, s. 33 – 34). Niewątpliwym jest fakt, że rozwój innowacji technologicznych w wielu dziedzinach nauki posiada istotne o ile nie kluczowe znaczenie we współczesnej gospodarce.

Ale nie tylko samo rozumienie innowacji jest zagadnieniem ważnym. Również organizacja innowacji na poziomie firmy posiada swoje istotne znaczenie. Innowacyjność łączy naukę, wiedzę, technologię, produkcję, rynek i ekonomię w jeden dynamiczny i ciągły system. „Innowacyjność jest procesem złożonym, obciążonym niepewnością, w pewnym zakresie nieuporządkowanym oraz podlega różnorodnym zmianom. Innowacyjność jest również trudna do zmierzenia. Wymaga jednoczesnej, dokładnej koordynacji właściwej wiedzy technicznej oraz doskonałej znajomości i oceny rynku. Tylko wtedy, kiedy powyższe czynniki występują jednocześnie innowacyjność może przynieść sukces ekonomiczny czy technologiczny. Proces innowacyjności musi być postrzegany jako szereg zmian stanowiących kompletny system nie tylko w zakresie sprzętu, ale również w środowisku rynkowym, produkcyjnym oraz w zakresie wiedzy. Organizacja innowacji posiada również kontekst społeczny” (Kline, Rosenberg, 1986, s. 275).

Nieco inna, bardziej współczesna definicja innowacji brzmi: „Innowacja to wprowadzanie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (towaru lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej, lub nowej metody organizacji działalności gospodarczej, nowej organizacji wewnątrz firmy, lub relacji zewnętrznych firmy” (Oslo Manual, 2005, s. 46). Możemy więc powiedzieć, że innowacja nie jest czymś oczywistym, prostym do opisanie. Jest to dynamiczny, wielowymiarowy system, trudny do wnikliwego opisanie, ujednoczonego przedstawienia a zatem trudny do ścisłego zdefiniowania.

Definicja innowacji proponowana przez EFQM brzmi następująco: „Innowacja jest praktyczną transformacją idei w nowe produkty, usługi, procesy, systemy i społeczne wzajemne oddziaływania. Stwarza nowy strumień wartości, który satysfakcjonuje właścicieli i powoduje podtrzymywanie wzrostu. Tworzy pracę, podnosi jakość życia, podtrzymuje ciągły rozwój społeczności. Innowacja nie jest ograniczona do „wysokich technologii”. Rozwija się prędko we wszystkich wymiarach gospodarki i społeczeństwa” (EFQM Framework for Innovation, 2005, s. 5).

Przytoczona definicja innowacji w dużej mierze przedstawia skutki, jakie innowacja powoduje. Kładzie nieco większy akcent na społeczny wymiar innowacji. Na uwagę zasługuje stwierdzenie, że innowacja wspomaga wzrost pracy. Oznacza to, że innowacje mają wpływ na wzrost lub spadek poziomu zatrudnienia. Zagadnienie wpływu poziomu innowacyjności na poziom zatrudnienia na poziomie kraju wykracza poza ramy naszego opracowania, nie mniej jest interesujące i zasługuje na osobne opracowanie.

Obok przedstawionej opisowej definicji innowacji spotykamy się z różnym podziałem innowacji. Zasadniczo rozróżniamy dwa rodzaje innowacji (Kline, Rosenberg, 1986, s. 286):

- radykalną, (rewolucyjną),
- ewolucyjną, (udoskonalającą), która często posiada charakter wzrastającego poziomu kumulacyjnej wiedzy i zastosowanej technologii.

Podział ten, bardzo ogólny, odnosimy do samego procesu innowacji.

Istnieje też podział innowacji odnoszący się do efektu, jakiego sama innowacja dotyczy. Dotykamy tu zasadniczej cechy natury innowacji, jaką jest zmiana. Rozpatrując zmianę ekonomiczną możemy wymienić ich pięć rodzajów (Schumpeter, 1960, s. 104); (Oslo Manual, 2005, s. 29):

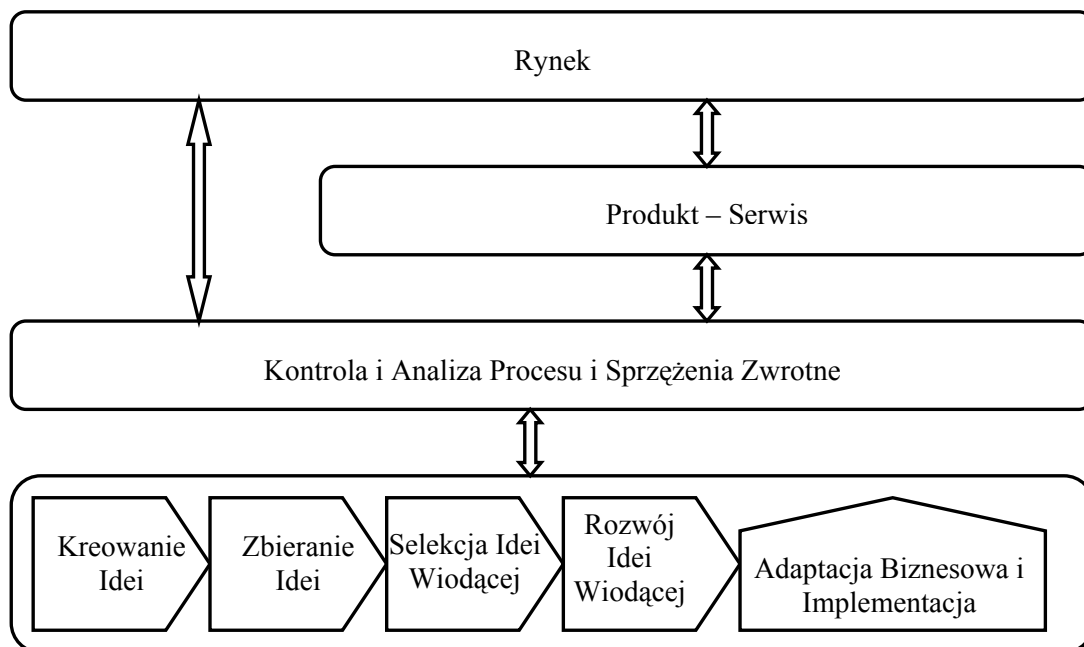
- wprowadzenie nowego produktu na rynek,
- wprowadzenie nowej metody produkcji, dotąd nie wypróbowanej praktycznie,
- otwarcie nowego rynku, na którym dana gałąź przemysłu danego kraju nie była uprzednio wprowadzona, bez względu na fakt, czy rynek ten istniał przedtem,

- zdobywanie nowego źródła surowców lub półfabrykatów, bez względu na to, czy źródło to istniało wcześniej czy też zostało dopiero utworzone,
- stworzenie nowej organizacji, struktury danego przemysłu.

Każdy rodzaj innowacji jest obarczony ryzykiem. Jego poziom jest uzależniony od wielu czynników. Generalnie można powiedzieć, że im większa zmiana, jaką wprowadza innowacja tym większy poziom ryzyka a zatem tym większe niebezpieczeństwo niepowodzenia innowacji. Stopień ryzyka kształtuje się różnie w zależności od etapu, na jakim proces innowacji się znajduje (Kline Rosenberg, 1986, s. 303). Rozumiejąc ryzyko jako wielkość silnie skorelowaną ze stopniem innowacyjnej zmiany, możemy powiedzieć, że stopień ryzyka jest tym samym silnie związany z poziomem rozwoju danej dziedziny nauki oraz aktualnie posiadanej wiedzy inżynierskiej. Innowacje radykalne powodują więc silny opór oraz duże ryzyko finansowe i ekonomiczne, zaś jej proces będzie przebiegał w odmienny sposób niż innowacji ewolucyjnej. Ponieważ innowacja pojawiająca się w danej gałęzi gospodarki wpływa na szereg innych dziedzin gospodarki, dlatego istnieje trudność w pomiarze jej efektów. Najczęściej spotykanym podejściem metodologicznym jest tzw. „czarna skrzynka”, gdzie pomiarowi podlegają wartości wejściowe i wyjściowe, zaś ich wzajemny stosunek mówi o korzyści lub stracie. Jednak w każdym przypadku innowacji komercyjnych (w odróżnieniu od innowacji militarnych), korzyść lub strata mają charakter ekonomiczny (Kline Rosenberg, 1986, s. 303 – 304).

Podsumowując rozważania na temat innowacji możemy wyróżnić określone procesy, jakie w różnym stopniu, będą wchodziły w skład wielowymiarowego i dynamicznego projektu innowacji, a które zostaną poddane pewnemu badaniu podczas szacowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa (The EFQM Framework for Innovation, 2005, s. 12):

Rysunek 1. Proces Projektu Innowacyjnego



Źródło: Tłumaczenie własne na podstawie The EFQM Framework for Innovation, 2005 s. 12.

Przedstawione procesy można podzielić na dwa zasadnicze wymiary. Pierwszym z nich jest ten wymiar w przedsiębiorstwie, gdzie innowacja odgrywa istotną rolę. Tu rozróż-

niamy trzy zasadnicze poziomy:

- strategii, który określa w jak główne decyzje są zorientowane w kierunku innowacji, czy innowacyjność wchodzi w skład misji oraz w jaki sposób struktura i organizacja przedsiębiorstwa wspomaga rozwój innowacji,
- procesu innowacyjnego, który przedstawia poszczególne etapy projektu innowacyjnego, począwszy od przechwytywania pojawiających się nowych idei aż do ich praktycznej komercjalizacji w formie nowego produktu, serwisu czy procesu,
- codziennych działań, które pokazują czy i jak innowacyjne koncepcje są obecne w przedsiębiorstwie i jaki jest rutynowy sposób ich traktowania.

Drugi wymiar odnosi się do stylu, w jaki sposób przedsiębiorstwo odnosi się do kwestii innowacji wewnątrz swojej struktury. Zgodnie z koncepcją EFQM, rozróżniamy dwa rodzaje stylów:

- miękki – zawiera takie aspekty jak komunikacja, definicja wizji rozwoju firmy, motywacje pracowników,
- twardy – określa takie aspekty jak struktura przedsiębiorstwa, organizacja, procedury oraz system IT.

Zasadnicze novum przedstawionego modelu projektu innowacyjnego polega na tym, że często innowacja jest rozumiana jako adaptacja i implementacja biznesowa z obecnością sprzężeń informacyjnych między oczekiwaniami rynku a możliwościami przedsiębiorstwa. Tym czasem w innowacji biorą udział wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa. Jest to proces o wiele szerszy i bardziej złożony, w którym biorą udział osoby o różnych, komplementarnych umiejętnościach. Dlatego oszacowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa musi posiadać charakter wielostronny i systemowy.

Strukturalno – dynamiczne podstawy innowacji

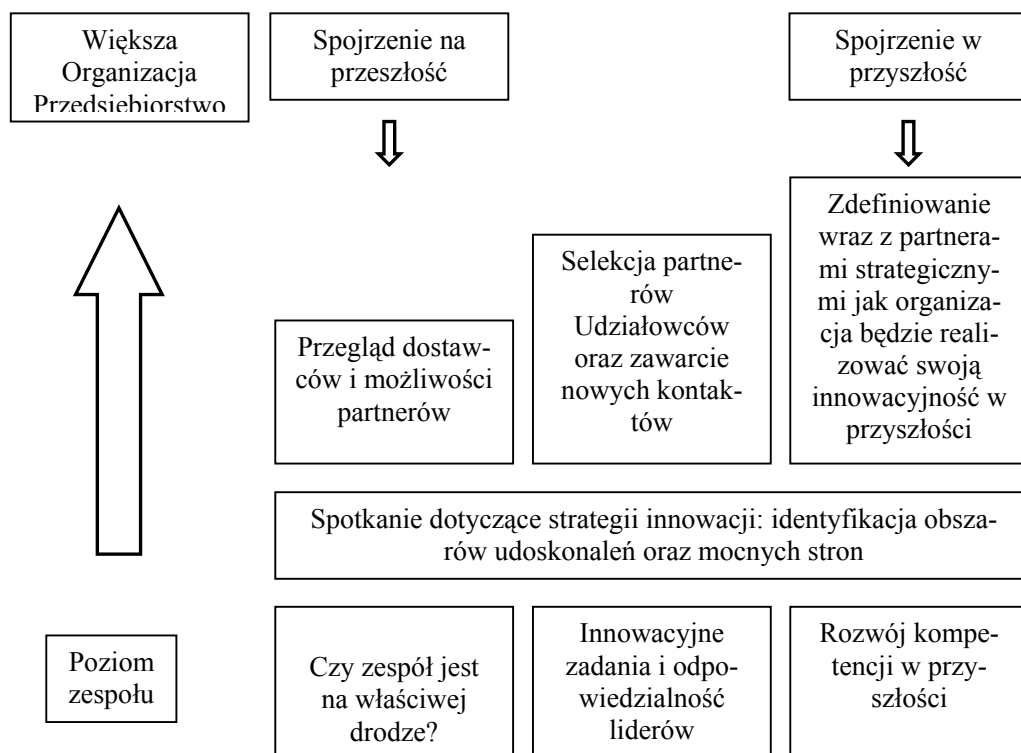
Proponowany przez EFQM strukturalno – dynamiczny model stanowi podstawę dla innowacji w firmach o różnej wielkości. Jest on skalowalny, co umożliwia dostosowanie do istniejącej struktury danej firmy. Jego zastosowanie pozwala na uczenie się w oparciu o przeszłość firmy, co prowadzi do rozpoznania bieżących możliwości innowacyjnych organizacji, pozwala na określenie obszarów, które mogą i powinny być udoskonalone oraz na ustalenie kierunku działań w przyszłości. Dzięki tego rodzaju działaniom możliwe jest określenie i wybór przyszłych kierunków rozwoju organizacji w tak, aby zmaksymalizować jej innowacyjne możliwości.

Przedstawiony na rysunku 2 projekt stanowi podstawowe ramy dla określenia sytuacji innowacyjnej w organizacji. W zależności od jej wielkości i struktury jest dobierany odpowiedni poziom rozpoznania od poziomu zespołu do rozbudowanej struktury organizacji. Nie mniej jednak każdy z poszczególnych bloków znajdzie swoje odzwierciedlenie w przygotowanym przez EFQM procesie samooceny organizacji. Naszym zdaniem, na uwagę zasługuje poziom zespołów z dwóch powodów. Pierwszy powód to fakt, że gospodarka w większości składa się z małych i średnich firm. Drugi powód to spostrzeżenie, że duże przedsiębiorstwa funkcjonują w oparciu o zespoły zadaniowe. Dlatego poziom zespołów wydaje się mieć znaczenie kluczowe. Odpowiedź na pytanie: w jaki sposób innowacyjność jest rozumiana przez uczestników zespołów zadaniowych wydaje się bardzo istotna. Zaproponowane przez EFQM zagadnienia, które podlegają weryfikacji w procesie samooceny organizacji, są w dużej mierze zbieżne z cechami zespołu zadaniowego, jakimi są (Katzenbach, Smith, 2005, s. 3):

- współdzielona rola lidera,
- indywidualna i wspólna odpowiedzialność,
- określony cel zespołu, z osiągnięcia którego zespół sam się wywiązuje,
- wspólny produkt (cel) pracy zespołu, inny niż suma poszczególnych działań jego członków,

- wyniki działania mierzone bezpośrednio poprzez ocenę osiągania wspólnego produktu (celu) pracy,
- wspólne problemowe dyskusje, podejmowanie decyzji oraz rzeczywista wspólna praca.

Rysunek 2. Zastosowanie podstawowej struktury modelu EFQM dla innowacji



Źródło: Tłumaczenie własne na podstawie The EFQM Framework for Innovation, 2005 s. 16.

W takiej perspektywie praca zespołów zadaniowych stwarza warunki do zaistnienia efektu synergii, który jest tak bardzo bliski twórczej i innowacyjnej pracy. Jednocześnie należy podkreślić, że członkami zespołu są osoby posiadające rzeczywiste, wzajemnie uzupełniające się umiejętności z wielu dziedzin nauki i techniki. Wydaje się nam, że etap zdobywania wiedzy na temat, w jaki sposób zespół zadaniowy pracuje w danej organizacji jest najważniejszy, gdyż od niego zależy właściwe zrozumienie dotychczasowych osiągnięć i porażek, właściwe i rzeczywiste określenie roli dotychczasowych partnerów a w związku z tym słuszne i adekwatne sprecyzowanie podstawowych obszarów i celów działania w przyszłości. Nie trudno również zauważyć, że proponowany przez EFQM sposób podejścia do innowacyjności organizacji układa się w pewien proces strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem w przyszłości, ale w taki sposób, aby innowacyjność stanowiła centrum strategii rozwoju firmy.

Cechy osiągnięcia sukcesu w innowacji

W kontekście przedstawionego procesu innowacji oraz propozycji określenia innowacyjności firmy możemy powiedzieć, że sukces w innowacji, polega na zdolności do właściwego, spójnego zaistnienia następujących cech (The EFQM Framework for Innovation, 2005, s. 13):

- rozpoznawanie w jaki sposób rozpoczyna się kreowanie nowej idei i jej rozwoju,
- akceptacja ryzyka rozumiana jako integralna część stylu i postawy zarządzania,
- spójność koncepcji jako najlepszy sposób zarządzania innowacją,
- zorientowanie na pobudzenie zaangażowania osób stanowi element kluczowy,
- połączenie wyników działalności z innowacyjnością, rozumiane jako zdolność do przełożenia na wyniki działań klimatu i ducha, jakie towarzyszą innowacjom,
- zewnętrzna kooperacja, rozumiana jako rozwój głębszego, systemowego myślenia w długiej perspektywie,
- technologia (jej dostępność), rozumiana jako ważny warunek wzrostu,
- koncepcja komunikacji oparta na przepływnie informacji,
- baza danych rozumiana jako fundamentalne wsparcie.

Rola zarządzania w systemie innowacji

Propozycja EFQM dotycząca określenia poziomu innowacyjności jest oparta na spójnym modelu doskonałości, który wyróżnia dziewięć kryteriów doskonałości zarządzania firmą (The EFQM Framework for Risk Management, 2005, s. 6). Są one zorientowane na szacowanie obecnej sytuacji w firmie oraz ukierunkowaniu jej na rozwój w każdej dziedzinie jej działalności. Każdy z dziewięciu kryteriów jest uwzględniony w określeniu potencjału innowacyjnego danej organizacji, co oznacza, że w procesie audytu konieczne jest ustalenie bieżącej sytuacji w przedsiębiorstwie (The EFQM Framework for Innovation, 2005, s. 18 – 26):

- Przywództwo:
 - promocja innowacji i kultury przedsiębiorczości w organizacji,
 - osobiste zaangażowanie w ustalaniu i wprowadzaniu jasnych i ważnych sposobów pracy, które wspomagają innowacje,
 - współpraca z właścicielami w celu określenia możliwości i wzrostu otwartości na innowacje.
- Polityka i Strategia:
 - ciągle poszukiwanie i identyfikacja nowych idei i możliwości,
 - określenie priorytetów innowacyjnych,
 - strategiczne zarządzanie innowacją zintegrowane z ogólnym systemem zarządzania.
- Ludzie:
 - posiadają możliwość prowadzenia i współpracy w innowacjach,
 - są wykształceni i przygotowani do prowadzenia i współpracy w innowacjach,
 - organizacja oferuje przyjazne środowisko dla innowacji.
- Partnerstwo i Zasoby:
 - ustalone i zarządzane partnerstwo ukierunkowane na innowacje,
 - właściwe finansowanie innowacji,
 - dostępność technologii potrzebnych dla danej innowacji,
 - dostępność odpowiedniego poziomu wiedzy dla danej innowacji.
- Procesy:
 - odpowiednia struktura organizacyjna sprzyjająca rozwojowi innowacji,
 - proces innowacji jest zarządzany i poprawiany,
 - zarządzanie projektami i programami innowacyjnymi.
- Konsumenci i Rezultaty:
 - miara (pomiar) opinii o organizacji,
 - obraz, reputacja organizacji,

- innowacyjność,
- osiągnięte wyniki,
- partnerskie umowy w zakresie innowacji,
- rozwój produktów i usług w łączności z klientami.
- Ludzie i Rezultaty:
 - pomiar opinii,
 - wskaźniki osiągniętych wyników.
- Społeczność i Rezultaty:
 - pomiar opinii,
 - wskaźniki osiągniętych wyników.
- Zasadnicze Rezultaty Działalności:
 - zewnętrzne rezultaty działań:
 - finansowe,
 - pozafinansowe,
 - określenie postrzegania przez partnerów,
 - wewnętrzne rezultaty działań:
 - finansowe,
 - pozafinansowe,
 - określenie wyników partnerów.

Podsumowanie

Innowacja jest systemem dynamicznym, złożonym z wielu procesów, które nie przebiegają w sposób liniowy. Uczestnikami systemu innowacji są zarówno pracownicy organizacji, w której innowacja jest przygotowywana, jak również obecni lub potencjalni klienci. Ich uczestnictwo różni się pod względem zaangażowania i zastosowania posiadanej wiedzy w danej innowacji. Na uwagę zasługuje fakt, że innowacja rozumiana jako system, będzie przebiegać różnie w zależności od specyfiki firmy, obszaru jej działalności, wielkości, rodzaju innowacji, ilości zaangażowanych osób, poziomu wiedzy, zaangażowanych środków finansowych i spodziewanych efektów. Duża złożoność innowacji budzi przypuszczenie, że zbyt drobiazgowość analiza innowacji może spowodować utratę perspektywy jej rozwoju, z drugiej strony niedobór analizy może prowadzić organizację w złym kierunku.

Celem tego opracowania było przedstawienie zasadniczych podstaw praktycznego sposobu oszacowania innowacyjnych możliwości organizacji, a w tym kontekście odpowiedzi na dwa pytania: czy jest możliwe zaproponowanie dynamicznego i uniwersalnego modelu innowacji? oraz Czy możliwe jest efektywne zarządzanie procesem innowacji w przedsiębiorstwie?

Przede wszystkim chcemy podkreślić, że rozumiemy innowacje jako dynamiczny system, który jest złożony z wielu procesów. Przedstawiona propozycja EFQM wdaje się cenną pomocą w określeniu możliwości innowacyjnych organizacji oraz – co uważamy za bardzo istotne – stwarza możliwość odpowiedniego ukierunkowania organizacji na bardziej innowacyjne działanie. Jednak obecnie nie wydaje się możliwe przedstawienie jednego i uniwersalnego modelu innowacji, który stanowiłby bezpośrednią receptę dla każdego rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. Poszukiwanie takiego rodzaju koncepcji nie było naszym zamiarem. Uważamy również, że poszukiwanie recepty gotowej do zastosowania byłoby podejściem niewłaściwym z uwagi na różnorodność firm, obszarów ich funkcjonowania, wzrastającą kompleksowość rozwiązań innowacyjnych we współczesnej gospodarce rynkowej. Możliwe jest jednak funkcjonalne wyszczególnienie istotnych i podstawowych procesów, jakie niemal zawsze mają miejsce w innowacji, a które zostały przedstawione w tym

opracowaniu. Ze względu na coraz bardziej zaawansowany poziom nauki, powstające produkty innowacyjne odznaczają się wzrastającą kompleksowością. Dlatego w innowacje coraz częściej są zaangażowani fachowcy z wielu dziedzin nauki i techniki, co jest wynikiem interdyscyplinarności rozwoju wielu dziedzin gospodarki. Trudno wyobrazić sobie dzisiaj rozwój biotechnologii bez rozwoju mikroelektroniki, ta zaś rozwija się dzięki zdobyczom chemii, fizyki, matematyki. Oczywiście spostrzeżenie to nie stanowi novum. Wnikliwsza analiza współczesnych innowacyjnych osiągnięć bez wątplenia potwierdzi tego rodzaju wnioski. Jednak czymś stosunkowo nowym jest coraz częstsze wkraczanie zagadnień związanych z zarządzaniem do takich dziedzin jak elektronika, biotechnologia, a zwłaszcza do samego procesu innowacji. Interdyscyplinarność staje się więc kluczowym zagadnieniem w dążeniu do osiągnięcia lepszych rezultatów działalności również – a może nawet przede wszystkim – innowacyjnej. Wydaje się nam, że w zarządzaniu systemami innowacyjnymi nie chodzi o ściśle sformalizowanie procesów wchodzących w skład procesu innowacji, z uwagi na jej dynamiczny, wielowymiarowy i różnorodny charakter. Skłaniamy się do przekonania, że w zagadnieniu zarządzania innowacjami, chodzi oto, aby stworzyć pewne warunki jej zaistnienia, które mogą polegać na określeniu:

- podstawowych etapów innowacji, biorąc po uwagę dziedzinę wiedzy, specyfikę, dotychczasowe doświadczenia i osiągnięcia firmy,
- znajomości oczekiwań rynku w danej dziedzinie,
- idei, pomysłu innowacyjnego,
- oczekiwań i wymagań rynku w związku z daną innowacją,
- celów i zadań,
- wartości wejściowych, niezbędnych dla realizacji celów (w tym źródeł finansowania),
- osób wyspecjalizowanych w stosownych dziedzinach nauki i wiedzy inżynierskiej,
- liderów,
- odpowiednich zespołów zadaniowych,
- ram czasowych,
- procesu uczenia się i zmian w projekcie podczas prac innowacyjnych,
- oszacowania ekonomicznych efektów innowacji.

Wydaje się zatem, że zasadniczym celem efektywnego zarządzania innowacjami jest trend w kierunku zmniejszenia (do pewnego stopnia), poziomu ryzyka i niepewności w podejmowanych działaniach innowacyjnych. Cały system musi wykazywać spójność, adekwatność, interdyscyplinarne kompetencje osób w nim uczestniczących a zarazem należy pamiętać, że innowacje – szczególnie radykalne – posiadają ze swej natury cechę pewnej chaotyczności, nieprzewidywalności, która jest i pozostanie wpisana na stałe w specyfikę każdej innowacji.

Kolejnym zagadnieniem, na które chcemy zwrócić uwagę jest fakt, że innowacyjność musi być rozumiana szeroko. Nie jest to wyłącznie etap przygotowania nowego rozwiązania do produkcji czy nawet sam proces wdrażania. W przedstawionym projekcie procesu innowacyjnego bardzo istotne znaczenia posiada czas. Konieczne jest dobranie odpowiedniego momentu, kiedy działania marketingowe zostaną rozpoczęte, zanim produkt zostanie wprowadzony na rynek.

Na poziomie strategii rozwoju przedsiębiorstwa, konieczne jest uwzględnienie innowacyjnego podejścia do wszystkich czynności, począwszy od czynności codziennych, poprzez wzajemną współpracę wszystkich pracowników przedsiębiorstwa aż po uwzględnienie strategii innowacyjnego rozwoju, poprzez wytyczenie rzeczywistych celów i sposobów ich osiągnięcia, które muszą znaleźć swoje miejsce w misji przedsiębiorstwa oraz rutynowych mechanizmach jej funkcjonowania. Innowacyjność musi stać się codziennym sposobem funkcjonowania przedsiębiorstwa, wartością, do której przekonani są wszyscy pracownicy.

BIBLIOGRAFIA:

1. European Foundation for Quality Management, EFQM, (2005), Framework for Innovation, European Foundation for Quality Management, Brussels.
2. European Foundation for Quality Management, EFQM, (2005), Framework for Risk Management, European Foundation for Quality Management, Brussels.
3. Katzenbach J., Smith D., (2005), The Discipline of Teams, Harvard Business Review, July – August.
4. Kline S., Rosenberg N., (1986), An overview On Innovation, Landau R., Rosenberg N., The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth, National Academy Press, Washington, D. C., s. 295-305.
5. Organization For Economic Co – operation And Development, OECD, (2002), Dynamising National Innovation Systems, Paris.
6. Organization For Economic Co – operation And Development, OECD, (2005), Oslo Manual, Paris.
7. Schumpeter J., (1960), Teoria Rozwoju Gospodarczego, PWN, Warszawa.