

Teresa Kraśnicka

# Nieporozumienia wokół innowacji

Wyścig z czasem, jaki toczy się na rynkach lokalnych i rynku globalnym pomiędzy konkurującymi ze sobą organizacjami gospodarczymi staje się nową strategią działania. Mówi się nawet o strategii konkurencji bazującej na czasie (*time-based*)<sup>1)</sup>.

W tym swoistym wyścigu najważniejszym instrumentem działania są innowacje, które mogą redukować czas badań i rozwoju nowych produktów czy usług, które mogą usprawniać funkcjonowanie wszystkich obszarów działania przedsiębiorstwa.

Istnieje wiele barier działalności innowacyjnej, zarówno tkwiących w samym przedsiębiorstwie, jak i stwarzanych przez otoczenie. Do szczególnego rodzaju barier zaliczyć można pewne nieporozumienia, jeśli idzie o istotę innowacji, stopień ryzyka, które towarzyszy innowacjom, warunki ich występowania itp. Nieporozumienia te czy wręcz mity trzeba wyjaśniać i obalać, aby nie paraliżowały działania ludzi i pozwalały realistycznie postrzegać uwarunkowania innowacji, ale i drogę do zakończonych sukcesem przedsięwzięć innowacyjnych.

Obserwuje się wiele nieporozumień wokół innowacji. Oto niektóre z nich<sup>2)</sup>:

■ **Bardzo powszechne przekonanie, że przedsiębiorcy decydujący się na innowacje podejmują znacznie wyższe ryzyko.** Nieraz o tych ludziach myśli się wręcz jak o graczach hazardowych.

Większość z nas prawie uwierzyła w to, że działalność innowacyjna jest znacznie bardziej ryzykowna niż inne przedsięwzięcia i w ten sposób składamy się raczej do jej unikania. Tymczasem innowacje nie są ryzykowne w takim

stopniu, w jaki się wydaje iż są. Trzeba podkreślić, że nie istnieje żadna decyzja całkowicie pozbawiona ryzyka. Ryzyko jednak może być kontrolowane i podejmowane na poziomie możliwym do przyjęcia.

Z przeprowadzonych badań w tej dziedzinie wyłania się sylwetka przedsiębiorcy, który ryzykuje, ale robi to z ostrożnością. Kluczowa dla przedsiębiorcy podejmującego ryzyko jest właśnie ostrożność. Ma on świadomość ryzyka i umie poprawnie oceniać je w kategoriach możliwych do osiągnięcia korzyści oraz redukować je – jeśli to jest możliwe. Innowatorzy wielkiego sukcesu wiele czasu poświęcają uważnej ocenie i analizie ryzyka. W tym przypadku innowacje bazują na wnikliwej analizie i metodycznym planowaniu działalności innowacyjnej oraz na umiejętności identyfikacji z góry tego, co będzie „szło źle”.

■ **Drugie nieporozumienie polega na przekonaniu, że innowatorzy to właściciele przedsiębiorstw, a więc są w pełni niezależni.**

Rzeczywista sytuacja w tej dziedzinie jest bardzo złożona. Działalność innowacyjna realizowana jest bowiem przez różne organizmy gospodarcze i inne, nie tylko te, gdzie mamy do czynienia z przedsiębiorcą-innowatorem w jednej osobie.

Wiele zmian to rezultat pomysłów i pracy indywidualnych innowatorów, którzy nie są utytułowani, pracują jako podwładni. Miejsce, jakie zajmują w organizacji wyznaczone ich zadaniami i kompetencjami sprawia, że są znacznie bliżej obszarów, w których można wprowadzać innowacje. Oni zajmują się codziennie produktem czy usługą oferowanymi przez daną firmę, kontaktują się

ze sprzedawcami, klientami, dostawcami, z kolegami z innych obszarów funkcjonowania. Innowacje dotyczą nie tylko produktu czy usługi. Mogą także dotyczyć systemu pracy, systemu sprzedaży, systemu motywacji itp. Wymaga to oczywiście klimatu potrzebnego do stymulowania innowacji, sprzyjającej kultury organizacyjnej.

■ **Trzecie nieporozumienie tkwi w przeświadczeniu, że innowacje sprawdzają się nie w dużych, tylko w małych przedsiębiorstwach.** Szczególnie dużo uwagi zagadnieniom związków pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a jego innowacyjnością poświęca Peter Drucker. Stwierdza on, iż „[...] powszechne nieomal przekonanie, że wielkie przedsiębiorstwa nie wprowadzają i nie są w stanie wprowadzić innowacji, nie jest nawet półprawdą, jest raczej nieporozumieniem”<sup>3)</sup>. To nie wielkość ma decydujący wpływ na przedsiębiorczość i innowacyjność firmy, ale sposób zarządzania.

Innowacje mogą cechować każdą firmę, niezależnie od jej rozmiarów lub sektora, w którym działa. Trzeba podkreślić, że pewne zjawiska czy pewne charakterystyki organizacyjne uważane za nie sprzyjające wysiłkom innowacyjnym mogą występować zarówno w dużych, jak i w małych przedsiębiorstwach. Zatem w przedsiębiorstwach niezależnie od ich wielkości możemy mieć do czynienia ze zbiurokratyzowaniem i postreganiem zmian jako zagrożeń, a nie jako szans.

Drucker pisze: „Aby istniejące przedsiębiorstwo stało się innowacyjne i przedsiębiorcze, musi zdobyć się na szczególny wysiłek”. Przedsiębiorczość i innowacyjność nie są bowiem naturalne. Są wynikiem systematycznej



pracy i wysiłku – kontynuuje dalej Drucker<sup>4)</sup>.

■ **Innym nieporozumieniem jest przeświadczenie, że przedsiębiorcy realizują tylko takie idee innowacyjne, które pozwalają im zdobyć pozycję dominującą na rynku.**

Z pewnością głównym celem innowacji jest zdobycie przywództwa na rynku. Innowacji jednak nie można ograniczać tylko do tego typu wielkich idei, których prostym celem jest zaistnienie na rynku. Oczywiście zdarzają się takie błyskotliwe pomysły, które pozwalają uderzyć w konkurentów i zdobyć w krótkim czasie dominującą pozycję na rynku. Przywództwo rynkowe może być i faktycznie najczęściej jest osiągnięte stopniowo.

Innowatorzy – co wynika z badań – koncentrują się najczęściej na początku na projektach o małych rozmiarach, których rezultaty są dość jasno określone. Drucker stwierdza wręcz, że „[...] aby innowacja była skuteczna, musi być prosta i na coś ukierunkowana [...]. Skuteczne innowacje zaczynają się od małego. Starają się załatwić jedną konkretną sprawę”<sup>5)</sup>.

■ **Kolejne nieporozumienie, z jakim się czasami można spotkać streszcza się w następującym zdaniu: przedsiębiorcy są tylko „pomysłodawcami”, którzy nie mogą być wciągani w realizację swoich idei.**

Wszystkie znane doświadczenia wskazują, że przedsiębiorcy sukcesu są tymi, którzy wprowadzają w czyn swoje idee. Prawdziwi innowatorzy po prostu muszą wprowadzać w życie swoje pomysły.

Innowacja nie polega na „wymyśleniu” dobrego pomysłu (nawet najbardziej błyskotliwy pomysł stanowi zaledwie jej początek) – oznacza rozwiązanie określonego problemu, wdrożenie pomysłu w życie, aby osiągnąć określone efekty. Kreatywność polega na wytwarzaniu oryginalnych idei, zaś innowacja zawiera elementy twórcze, po których musi nastąpić przedsiębiorcze działanie do chwili, gdy osiągnięty efekt gospodarczy<sup>6)</sup>.

Przy czym w powyższych uwagach nie chodzi o problem rozgraniczania ról twórcy, innowatora i przedsiębiorcy, które to role mogą być pełnione przez jedną lub różne osoby. Prosta prawda, o jaką tu chodzi, polega na tym, aby twórcy nawet najbardziej błyskotliwych idei nie mylić z innowatorem. Innowa-

torem staje się wtedy, gdy skutecznie rozwija ów pomysł i wdraża w życie, demonstrując niejako jego efekty.

■ **Przedsiębiorca-innowator musi dysponować nowymi, dodatkowymi zasobami, aby rozwijać innowacje.**

Rzeczywisty przedsiębiorca ma szczególną cechę – jest to zdolność do podwyższenia rentowności i produktywności zasobów, którymi dysponuje. Zatem – niekoniecznie nowe zasoby, ale inne lub lepsze wykorzystanie zasobów posiadanych. To właśnie innowacje powinny umożliwiać osiągnięcie maksimum zysków z będących do dyspozycji takich zasobów firmy, jak kapitał, ludzie, urządzenia, a także wizerunek, marka przedsiębiorstwa. Wymaga to analizy i oceny aktualnej alokacji zasobów i generowanych przez nie zysków oraz możliwości innego wykorzystania posiadanych zasobów, które mogłyby dać wyższe zyski.

Tymczasem większość kierowników wiąże decyzje wejścia do nowych sektorów działalności głównie z dysponowaniem nowymi zasobami, nie przywiązując dostatecznej wagi do możliwości innego wykorzystania zasobów istniejących. Jest to bardzo często możliwe, a jednak nie brane pod uwagę.

■ **Panuje pogląd, że innowacje są zapoczątkowane przez tzw. błysk geniuszu, co w najlepszym przypadku jest zaledwie półprawdą. Innowacje prawie zawsze są rezultatem ciężkiej, systematycznej pracy umysłowej. Prawdziwi innowatorzy nie czekają na błysk geniuszu. Realizują proces systematycznego, metodycznego i praktycznego działania, który czyni innowacje częścią codziennej działalności firmy. Ów błysk geniuszu czy nagłe olśnienie mogą bardzo pomóc innowatorowi, tak więc są mile widziane. Jeśli biernie czekamy na pojawienie się błyskotliwego pomysłu, aby realizować innowacje, ryzykujemy, że będziemy czekać zbyt długo, a konkurenci mogą nas wyprzedzić.**

■ **Często twierdzi się, że przedsiębiorcą-innowatorem trzeba się urodzić.**

Wszak niektóre osoby rodzą się ze szczególnymi talentami i zdolnościami, także w dziedzinie przedsiębiorczości i innowacyjności, to jednak taką samą prawdą jest, że – podobnie jak kierownikiem się człowiek staje – tak może stać się i innowatorem. Działalność innowacyjna jest swoistym procesem szkolenia, w którym można skutecznie uczyć się

określonych zachowań i sposobów rozwiązywania problemów. Jest to szczególnie istotne, jeśli działalność innowacyjną postrzega się jako proces ciągły, długi i często męczący, którego rezultaty są niepewne. Doświadczenia wskazują, że tak pojmowana działalność innowacyjna wymaga właśnie osób chcących się uczyć (w powyższym znaczeniu tego słowa) faz innowacji, skłonnych poświęcać swój czas, systematycznych we wszystkich fazach ale jednocześnie mających tzw. otwarty umysł.

Istnieje chyba tylko jeden czynnik, który może przeszkodzić danej osobie świadomie zostać innowatorem – jest to przekonanie, że zdolność do innowacji jest predyspozycją lub cechą umysłu wyłącznie wrodzoną.

Przedstawione tu nieporozumienia narosły wokół innowacji, choć zaobserwowane w innych realiach społeczno-gospodarczych, mają i u nas swoich „wyznawców”. Zważywszy, że opisane mity dotyczące innowacji wydają się być tak samo groźne, jak brak pieniędzy na działalność innowacyjną. Celowe zatem jest wyjaśnianie tych kwestii, choć niektóre z nich mogą stwarzać wrażenie oczywistych czy wręcz banalnych. Mimo to nie należy ich lekceważyć, gdyż mogą pogłębiać bądź wzmacniać istniejące bariery działalności innowacyjnej (barierę zasobową, kompetencyjną i inne), a w konsekwencji pogarszać pozycję i konkurencyjność na rynkach.

Teresa Kraśnicka

#### Przypisy:

- <sup>1)</sup> G. STALK Jr, T.M. HOUT, *Competere contro il tempo*, Sperling & Kupfer Editori, Milano 1991.
- <sup>2)</sup> Na podstawie: M. ROBERT, A. WEISS, *Il processo dell'innovazione imprenditoriale*, Il sole 24 ore LIBRI, Milano 1990, s. 37-48.
- <sup>3)</sup> P.F.DRUCKER, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s.160.
- <sup>4)</sup> Tamże, s. 162-163.
- <sup>5)</sup> Tamże, s. 149-150.
- <sup>6)</sup> R.A. WEBBER, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984, s.469.

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach.