

INNOWACJA JAKO PROCES BIZNESOWY W PRZEDSIĘBIORSTWIE – ANALIZA I OCENA WYNIKÓW BADAŃ

<https://doi.org/10.33141/po.2016.09.05>

Przegląd Organizacji, Nr 9 (920), 2016, ss. 33-38

www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Robert Blaźlak
Konstanty Owczarek

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo, aby zwiększyć zdolność do innowacji, musi ją traktować jako jeden ze swoich podstawowych procesów biznesowych i w związku z tym przydzielić do niego odpowiednie zasoby zarówno finansowe, jak i ludzkie. Proces biznesowy definiuje się jako logiczną sekwencję działań, które mają za zadanie tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa, jego właścicieli i klientów.

Każde przedsiębiorstwo bez względu na wielkość może podzielić swoje procesy biznesowe na podstawowe (w wyniku których powstaje produkt), procesy wspierające (infrastruktura, zasoby ludzkie, technologia i zaopatrzenie) i obligatoryjne (sprawozdawczość finansowa, statystyczna, kadrowo-płacowa), które nie tworzą wartości dodanej, ale stanowią warunek *sine qua non* realizacji procesów podstawowych. Procesy podstawowe cechuje rosnący wkład wiedzy, mający swoje przełożenie na różnorodność: produktów i form współpracy, kreowanie elastycznych rozwiązań oraz intensywną komunikację wszystkich partnerów biznesowych.

Innowacja jako proces podstawowy przedsiębiorstwa powinna obejmować (Ambler i in., 2004, s. 23.):

1. **Tworzenie nowych pomysłów**, na które składa się m.in.: identyfikowanie potrzeb klientów, sprzyjanie powstawaniu nowych pomysłów i kreatywności wśród pracowników oraz tworzenie mechanizmów i kryteriów wyboru pomysłów, które będą rozwijane w nowe produkty i usługi.
2. **Zmianę procesów produkcyjnych**, wynikającą z wprowadzania nowych technologii i metod zarządzania w celu zwiększenia wartości produktu lub usługi.
3. **Rozwój produktu**, obejmujący cykl od pomysłu do wprowadzenia nowego produktu lub usługi na rynek oraz koordynowanie działań własnego personelu z zewnętrznymi zespołami zaangażowanymi w projektowanie i rozwój nowego produktu.
4. **Zmianę procesów marketingowych**, mającą na celu zwiększenie wartości istniejących produktów i usług lub stworzenie nowych.
5. **Zarządzanie wiedzą i technologią** wewnątrz przedsiębiorstwa, ale również na zewnątrz przez zlecenie projektów B+R wyspecjalizowanym technologicznie i naukowo organizacjom, zakup licencji lub patentów, nawiązywanie aliansów technologicznych z innymi przedsiębiorstwami oraz monitorowanie rozwoju technologicznego, który będzie miał wpływ na produkty i usługi w przyszłości.

Należy jednak podkreślić, że dobrze zaprojektowany proces innowacji wcale nie musi gwarantować osiągnięcia

pełnego sukcesu w jego realizacji. Bardzo często bywa tak, że dobre wyniki we wdrażaniu innowacji w przeszłości nie dają się już powtórzyć, ponieważ otoczenie uległo zmianie, a proces innowacji nie został do tych zmian dostosowany. Dlatego przedsiębiorstwa nie tylko muszą się uczyć, jak zarządzać procesem innowacji, ale także wiedzieć, kiedy go zmienić bez względu na to, jak duże sukcesy zostały osiągnięte z jego pomocą.

Przedsiębiorstwo, aby być innowacyjnym, musi nie tylko zmagać się z wdrożeniem procesu innowacji i jego zarządzaniem w sposób efektywny, ale również ustalić mechanizmy umożliwiające zmiany procesu innowacji zgodnie z planowaną strategią.

Dlatego aby przedsiębiorstwo było innowacyjne, musi posiadać odpowiednią kulturę innowacji, która wyraża się m.in. zdolnością i odwagą do wprowadzania zmian, ponoszenia ryzyka i umiejętnością wykorzystania twórczych pracowników i ich pomysłów.

Metodologia badań i budowa narzędzia badawczego

Badania, których wyniki zostały przedstawione i omówione w niniejszym artykule, przeprowadzono wśród przedsiębiorstw produkcyjnych województwa łódzkiego w 2014 roku. Celem badania było uzyskanie informacji, czy przedsiębiorstwa traktują innowacje jako jeden ze swoich podstawowych procesów biznesowych. Zakres przeprowadzonych badań obejmował:

- poziom kultury innowacji przedsiębiorstwa,
- proces tworzenia nowych pomysłów w przedsiębiorstwie,
- zmiany w procesach produkcyjnych i marketingowych w przedsiębiorstwie,
- cykl rozwoju nowego produktu w przedsiębiorstwie,
- zarządzanie wiedzą i technologią w przedsiębiorstwie.

Przeprowadzone badanie było kontynuacją projektu realizowanego przez autorów, a dotyczącego współczesnych uwarunkowań transferu technologii z jednostek sfery B+R do przedsiębiorstw. W badaniu wykorzystano metodę elektronicznej wersji kwestionariusza ankietowego, który składał się z 30 pytań podzielonych na 6 modułów tematycznych i został zbudowany w oparciu o pytania zamknięte oraz możliwość jednokrotnego wyboru odpowiedzi (kafeteria dysjunktywna). Strukturę narzędzia badawczego przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Struktura narzędzia badawczego

Moduł tematyczny	Liczba pytań	Cel modułu tematycznego
Moduł A: Kultura innowacji	5	<ul style="list-style-type: none"> określenie roli, jaką odgrywają innowacje w długookresowym planowaniu działalności biznesowej przedsiębiorstwa, zidentyfikowanie podejścia przedsiębiorstwa do problemu zarządzania innowacjami. określenie polityki informacyjnej (wewnętrznej i zewnętrznej) odnośnie do innowacji prowadzonej przez przedsiębiorstwo, zdiagnozowanie podejścia przedsiębiorstwa do szkolenia pracowników i wykorzystania ich wiedzy, określenie podejścia przedsiębiorstwa do niepowodzeń związanych z procesem innowacji.
Moduł B: Tworzenie nowych pomysłów	5	<ul style="list-style-type: none"> określenie zakresu rozpoznawania przez przedsiębiorstwo obecnych i przyszłych potrzeb klientów oraz monitorowania aktywności konkurentów w obszarze tworzenia nowych produktów, zidentyfikowanie mechanizmów promowania pomysłowości, kreatywności i innowacyjnego myślenia wśród pracowników przedsiębiorstwa, określenie zasad planowania tworzenia nowych pomysłów w przedsiębiorstwie, zidentyfikowanie form wyboru pomysłów do dalszego rozwoju w przedsiębiorstwie, zidentyfikowanie zakresu wykorzystania narzędzi do tworzenia nowych pomysłów w przedsiębiorstwie.
Moduł C: Rozwój produktu	5	<ul style="list-style-type: none"> zidentyfikowanie działań podejmowanych w związku z rozpoczęciem prac nad rozwojem nowego produktu w przedsiębiorstwie, ustalenie stopnia zaangażowania poszczególnych wydziałów, klientów, partnerów biznesowych w pracach rozwojowych nowego produktu w przedsiębiorstwie, ustalenie stopnia wykorzystania harmonogramowania i monitorowania prac nad rozwojem produktu w przedsiębiorstwie, zidentyfikowanie zakresu wykorzystania projektowania przemysłowego i nowych technologii do rozwoju nowego produktu w przedsiębiorstwie, ustalenie stopnia wykorzystywania narzędzi do rozwoju nowego produktu.
Moduł D: Zmiana procesów produkcyjnych	5	<ul style="list-style-type: none"> zidentyfikowanie zakresu monitorowania technologii produkcyjnych i modeli stosowanych do zarządzania procesami produkcji przez przedsiębiorstwo, określenie stopnia wykorzystania zasobów w celu rozwoju nowych procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwie, ustalenie zakresu stosowania outsourcingu w przedsiębiorstwie, ustalenie zakresu działań logistycznych w przedsiębiorstwie, ustalenie stopnia wykorzystywania narzędzi do celów przeprojektowania i kontrolowania procesu produkcji w przedsiębiorstwie.
Moduł E: Zmiana procesów marketingowych	5	<ul style="list-style-type: none"> zidentyfikowanie zakresu monitorowania, wdrażania i tworzenia procesów marketingowych w przedsiębiorstwie, ustalenie zakresu prowadzenia działalności marketingowej odnośnie do nowego produktu w przedsiębiorstwie, zidentyfikowanie działań mających na celu przeprojektowanie procesów marketingowych w przedsiębiorstwie, określenie zakresu działań związanych z utrzymywaniem relacji z klientami w przedsiębiorstwie, zidentyfikowanie zakresu wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w obszarze marketingu w przedsiębiorstwie.
Moduł F Zarządzanie wiedzą i technologią	5	<ul style="list-style-type: none"> zidentyfikowanie zakresu monitorowania technologii, która jest kluczowa dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, ustalenie zakresu planowania wprowadzania nowych technologii do rozwoju nowych produktów w przedsiębiorstwie, ustalenie zakresu prac badawczo – rozwojowych w przedsiębiorstwie, zidentyfikowanie zakresu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, zidentyfikowanie zasad zarządzania zasobami własności intelektualnej (patenty, prawa autorskie, znaki towarowe, tajemnica służbowa, know-how) w przedsiębiorstwie.

Źródło: opracowanie własne

Operat losowania obejmował 110 przedsiębiorstw z województwa łódzkiego. W rezultacie w badaniu wzięło udział 61 przedsiębiorstw, z czego 20 małych, 14 średnich i 27 dużych podmiotów gospodarczych.

Wyniki przeprowadzonych badań

Jak wynika z przeprowadzonych badań, 42,6% badanych przedsiębiorstw na podstawie opracowanej strategii planuje zasoby na innowacje. Z kolei 29,5% przedsiębiorstw opracowuje plan strategiczny, ale nie łączy go z zasobami przydzielanymi na innowacje. Natomiast 23,0% badanych przedsiębiorstw nie przydziela zasobów finansowych, technicznych i ludzkich na innowacje. Wśród badanych podmiotów niecałe 5% uważa, że innowacje w przypadku ich działalności nie są konieczne.

Z kolei w przypadku podejścia przedsiębiorstwa do problemu zarządzania innowacjami, a więc określenia, czy kierownictwo jest świadome tego, że innowacją należy zarządzać, a nie zostawiać ją na łasce improwizacji, wyniki pokazują, że 32,8% badanych przedsiębiorstw zarządza innowacjami, tak jak innymi procesami biznesowymi. Natomiast 31,1% ogranicza innowacje tylko do aspektów technologicznych, a 23% posiada stanowisko do zarządzania innowacjami. Wśród badanych przedsiębiorstw 13,1% przyznało, że w ogóle nie zarządza innowacjami.

Istotnym elementem kształtującym innowacyjność przedsiębiorstw, a tym samym charakteryzującym ich kulturę innowacji jest szkolenie pracowników, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem tematyki pracy grupowej i narzędzi wspomagających kreatywność. W tym przypadku badanie pokazało, że 24,6% badanych podmiotów posiada i realizuje plan szkolenia pracowników na wszystkich stanowiskach. Z kolei 44,3% przedsiębiorstw nie posiada planu szkoleń, ale prowadzi je wewnątrz. Sporadyczne szkolenia prowadzi 16,4% badanych podmiotów. Natomiast 14,8% przedsiębiorstw nie przeznaczają środków na szkolenie pracowników. Przy tym uzyskane wyniki badań pokazały, że jedynie 18% badanych przedsiębiorstw akceptuje niepowodzenia związane z procesem innowacji, uważając je za integralną część tego procesu. Zaś 32% przedsiębiorstw toleruje niepowodzenia związane z procesem innowacji pod warunkiem, że nie występują zbyt często. Z kolei 26,2% badanych podmiotów toleruje niepowodzenia związane z procesami innowacji, ale postrzega je jako zdarzenia wysoce negatywne. Natomiast 23% przedsiębiorstw nie akceptuje niepowodzeń związanych z procesem innowacji.

Zdaniem autorów artykułu, proces innowacji różni się od innych procesów biznesowych przedsiębiorstwa, między innymi tym, że zajmuje się również zarządzaniem kreatywnością, którą należy traktować jako przedstawianie nowatorskich pomysłów i ich rozwijanie w celu rozwiązania problemów lub zaspokojenia potrzeb (Kuczmarowski, 2000, s. 123). Ponieważ kreatywność nie jest stanem umysłu czy talentem, ale celowym procesem wytwarzania innowacji w związku z tym zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia nowych pomysłów zależy od pewnego zestawu mechanizmów, do których zalicza się przede wszystkim (Ambler i in., 2004, s. 34.):

- rozpoznawanie obecnych i przyszłych potrzeb klientów oraz badanie działalności konkurentów,
- promowanie kreatywności wśród pracowników,
- planowanie tworzenia nowych pomysłów,
- wybór pomysłów do dalszego rozwoju,
- stosowanie narzędzi do tworzenia nowych pomysłów.

Badania wskazały, że prawie 30% badanych przedsiębiorstw prowadzi regularnie analizę rynku i jego trendów. Z kolei 21,3% przedsiębiorstw bada potrzeby klientów, natomiast prawie 46% badanych przedsiębiorstw monitoruje działania konkurencji.

Równie interesujące, z punktu widzenia poruszanej w artykule problematyki, jest to, że, jak wynika z przeprowadzonych badań, jedynie 16,4% badanych przedsiębiorstw reaguje na każdy zgłoszony przez pracownika pomysł, propozycję lub sugestię i ją nagradza. Blisko 40% przedsiębiorstw nagradza pomysły wprowadzone do produkcji. Z kolei 24,6% badanych podmiotów nie posiada systemu nagradzania i uznania pracowników wnoszących pomysły i propozycje. Natomiast prawie 20% przedsiębiorstw nie stosuje żadnych mechanizmów umożliwiających pracownikom wnoszenie nowych pomysłów.

Kolejną poruszaną w badaniach kwestią była problematyka rozwoju nowego produktu. Proces ten jest bardzo ważny, ponieważ 70–80% wszystkich kosztów i większość cech nowego produktu jest określana na początku procesu jego rozwoju (Methodology Report ..., 2005, s. 24). Należy podkreślić, że podczas tej fazy definiowane są również inne nieprodukcyjne aspekty, takie jak: dostawa surowców, części, podzespołów i półproduktów, ale także metody dystrybucji produktu czy opakowanie. Podejmuje się również decyzje odnośnie do działań związanych z rozwojem produktu, które powinny zostać zlecone na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Czas potrzebny na zrealizowanie procesu rozwoju produktu jest zmienną krytyczną i różni się znacznie w zależności od branży. Na przykład firma farmaceutyczna, tworząc nowy lek musi się liczyć z tym, że czas od momentu rozpoczęcia badań B+R do wprowadzenia leku na rynek może wynosić 10–15 lat¹. Z kolei przedsiębiorstwa należące do branż związanych z modą mają bardzo krótki okres rozwoju produktu. W tych przedsiębiorstwach nowe pomysły są zamieniane w pełni rozwinięte rynkowe produkty w ciągu kilku miesięcy, a nawet tygodni².

Dlatego przedsiębiorstwo, przystępując do prac nad rozwojem nowego produktu, musi zwrócić uwagę na następujące problemy (Methodology Report ..., 2005, s. 25):

1. Proces rozwoju produktu od samego początku musi być oparty o dokładną specyfikację produktu, która opisuje jego funkcje, jakość, cenę, zasoby i czas potrzebny na jego powstanie, cele biznesowe i finansowe, a więc sprzedaż, udział w rynku, prognozowany dochód itp. Cele te muszą być aktualizowane w sposób ciągły.
2. Jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa uczestniczące w projekcie muszą ze sobą ściśle współpracować od chwili rozpoczęcia prac nad projektem. Projekt musi posiadać swojego lidera, który kieruje zespołem pracowników pochodzących z różnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa (marketing, sprzedaż, projektowanie, zakupy, produkcja, finanse).



3. Proces rozwoju produktu funkcjonuje zgodnie z jasno zdefiniowanym planem obejmującym poszczególne etapy, budżet i cele. Procedura monitorowania prac nad projektem umożliwia ocenę jego realizacji, która jest podstawą modyfikacji planu, a w krańcowym przypadku przerwania projektu.
4. W procesie rozwoju produktu już od etapu koncepcji wykorzystywane jest projektowanie przemysłowe, mające na celu poprawienie cech produktu, uproszczenie jego elementów, zapewnienie możliwości wytwarzania produktu i uczynienie go bardziej atrakcyjnym dla klienta. Przedsiębiorstwo ma świadomość, że projektowanie jest kluczowym czynnikiem umożliwiającym wyróżnienie produktu na rynku.

Przeprowadzone badania wykazały, że 24,6% badanych przedsiębiorstw posiada wdrożony dokładny proces rozwoju produktu, którego zadaniem jest minimalizowanie czasu i kosztów wprowadzenia produktu na rynek. Z kolei 29,5% przedsiębiorstw w sposób ciągły planuje i monitoruje proces rozwoju produktu w zakresie terminów i kosztów. Natomiast 31,1% badanych przedsiębiorstw posiada opracowany tylko prosty harmonogram, za pomocą którego są monitorowane terminy i koszty. Wśród badanych podmiotów niecałe 15% nie posiada żadnych procedur odnośnie do prac nad rozwojem nowego produktu.

Zmiana procesów produkcyjnych jest jednym z podstawowych działań składających się na proces innowacji. Wynika to przede wszystkim z faktu ciągłych zmian w technologii mających wpływ na procesy produkcyjne, ale również zmian w modelach zarządzania tymi procesami. Dlatego przebudowa procesów produkcyjnych może mieć duży wpływ na końcowe cechy produktu (cena, funkcjonalność, długość życia). Przedsiębiorstwo w celu zmiany istniejących procesów produkcyjnych powinno zrealizować następujące kroki (*Methodology Report ...*, 2005, s. 27):

- monitorować technologie produkcyjne i modele stosowane do zarządzania procesami produkcji,
- przydzielać środki finansowe na nowe procesy produkcyjne,
- stosować outsourcing,
- a także narzędzia do kontrolowania procesu produkcji.

W tym przypadku badania wykazały, że tylko 19,7% badanych przedsiębiorstw przydziela zasoby na poprawę procesów produkcyjnych zgodnie ze strategią firmy, a 36,1% zabezpiecza zasoby na wypadek nieprzewidywanych kosztów związanych z nowymi procesami produkcyjnymi. Z kolei 31,1% badanych podmiotów nie posiada żadnej strategii rozwoju nowych procesów produkcyjnych. Natomiast 13,1% przedsiębiorstw nie planuje przeznaczania zasobów na rozwój nowych procesów produkcyjnych.

Dla osiągnięcia przez przedsiębiorstwa sukcesu w obszarze wdrażania innowacji na rynek równie istotne co procesy produkcji są procesy związane z marketingiem innowacji. Zmiana w obszarze tych procesów ma przede wszystkim na celu spowodowanie, aby produkt lub usługę można było dostarczać w całkowicie inny sposób, co w rezultacie będzie wyróżniało przedsiębiorstwo wśród konkurentów. Tego typu działania określane są bardzo często jako „rozszerzenie produktu”. Przebudowa procesu marketingowego może

przynieść w rezultacie nie tylko nowy produkt czy usługę, ale również nowy model biznesowy, taki jak na przykład sprzedaż przez Internet.

Przedsiębiorstwo, aby przebudować procesy marketingowe, powinno przede wszystkim (*Methodology Report ...*, 2005, s. 29):

- monitorować systematycznie obszar działalności marketingowej konkurenta ze szczególnym uwzględnieniem kanałów dystrybucji, logistyki sprzedaży, obsługi zamówień, fakturowania oraz obsługi posprzedażnej,
- ustalić już na etapie formułowania koncepcji rozwoju produktu przyszłe kanały dystrybucji i komunikacji, metody sprzedaży oraz obsługę posprzedażną w taki sposób, aby ten cały system można modyfikować w czasie prac nad rozwojem produktu,
- traktować dystrybucję i obsługę posprzedażną jako bardzo ważny obszar marketingu, który może pomóc w wyróżnieniu na rynku produktów przedsiębiorstwa,
- utrzymywać bardzo dobre relacje z końcowymi klientami pozwalające na ich zaangażowanie w proces udoskonalenia produktów,
- stosować technologię informacyjną do procesów marketingowych w szczególności do bezpośredniego kontaktu ze sklepami i klientami.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, jedynie 18% badanych przedsiębiorstw posiada własne procedury pozyskiwania informacji i najlepszych praktyk w zakresie zarządzania marketingowego zarówno wśród najbliższych konkurentów, jak i liderów na rynkach globalnych. Blisko 40% przedsiębiorstw posiada dobrze udokumentowaną wiedzę na temat działalności marketingowej konkurencji całej branży. Z kolei 34,4% badanych podmiotów monitoruje działalność marketingową konkurencji w sposób nieoficjalny (targi, konferencje). Natomiast 8,2% przedsiębiorstw nie posiada wiedzy na temat praktyk marketingowych stosowanych przez konkurencję.

Ponadto prawie 20% badanych przedsiębiorstw systematycznie wprowadza zmiany w procesach marketingowych w celu zwiększenia wartości dodanej wprowadzanych na rynek produktów. Co więcej, ponad 27% przedsiębiorstw jest świadome, że innowacje nie dotyczą tylko produktu, ale również dystrybucji i sprzedaży, dlatego zmieniają je, aby zwiększyć wartość dodaną dostarczanych produktów. Z kolei 45,9% badanych podmiotów skupia się na produkcji, ale identyfikuje dystrybucję, sprzedaż i obsługę posprzedażną jako obszary, które mogą pomóc w odróżnieniu produktów na rynku. Natomiast tylko 6,6% przedsiębiorstw skupia się tylko na produkcji, ponieważ uważa, że dystrybucja, sprzedaż i komunikacja z klientem nie tworzą wartości dodanej.

Autorzy artykułu są zdania, że, analizując podejście procesowe do zagadnienia innowacji, należy podkreślić znaczenia zarządzania wiedzą i technologią jako kluczowego działania w obszarze innowacji, od którego zależą opisane powyżej: tworzenie nowych pomysłów, rozwój nowych produktów i przebudowa procesu produkcji i marketingu. Oczywiście zmiany technologiczne są jednym z podstawowych czynników decydujących o konkurencyjności, ale nie jest to uważane za cel sam w sobie,

lecz raczej za narzędzie umożliwiające rozwój strategii przedsiębiorstwa prowadzący do wyróżniania się spośród konkurencji. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa technologia wiąże się z wprowadzeniem wiedzy do wszystkich procesów biznesowych, począwszy od strategicznych, poprzez kluczowe, skończywszy na wspierających, i aby to zrealizować przedsiębiorstwo powinno (*Methodology Report ...*, 2005, s. 31):

- określić technologie, które są podstawowe dla jego działalności,
- opracować strategiczny plan wprowadzania nowych technologii w celu rozwoju nowych produktów,
- opracować procedury związane z prowadzeniem prac B+R,
- zarządzać wiedzą,
- zarządzać zasobami własności intelektualnej (patenty, prawa autorskie, znaki towarowe itp.).

Przeprowadzone badania wykazały, że tylko 36,1% badanych przedsiębiorstw uważa wiedzę za zasób strategiczny, umożliwiający tworzenie przewagi konkurencyjnej i dlatego posiada mechanizmy i narzędzia konieczne do jej rozpoznawania, kodyfikowania i rozpowszechniania. Ponad 31% przedsiębiorstw prowadzi pewne działania związane z gromadzeniem, kodyfikacją wiedzy, ale są one utrudnione brakiem współdziałania ze strony personelu. Z kolei 27,9% badanych podmiotów opiera swoje zasoby wiedzy na dokumentach dotyczących wcześniej zrealizowanych projektów. Natomiast tylko 4,9% przedsiębiorstw uważa, że wiedza nie jest zasobem strategicznym.

W związku z powyższym w ostatnim module badania zadano m.in. pytania dotyczące zarządzania wiedzą i zasobami własności intelektualnej. Jak wynika z badań, tylko 24,6% badanych przedsiębiorstw posiada system ochrony wszystkich zasobów własności intelektualnej. Ponad 31% przedsiębiorstw chroni zasoby własności intelektualnej tylko w określonych przypadkach. Z kolei 34,4% badanych podmiotów posiada świadomość istnienia mechanizmów zabezpieczających własność intelektualną, ale nie dokonało inwentaryzacji tych zasobów. Natomiast blisko 10% przedsiębiorstw nie posiada żadnej polityki odnośnie do zarządzania zasobami własności intelektualnej.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że świadomość znaczenia kultury innowacji w przedsiębiorstwach jest niewystarczająca, ponieważ tylko 42,6% badanych podmiotów na podstawie opracowanej strategii planuje zasoby na innowacje, natomiast 23,0% badanych przedsiębiorstw nie przydziela na ten cel żadnych zasobów. Ta tendencja ma również odzwierciedlenie w przedmiocie akceptacji niepowodzeń związanych z procesem innowacji, gdyż tylko 18% badanych przedsiębiorstw uważa je za integralną część tego procesu, ponad 32% przedsiębiorstw toleruje niepowodzenia związane z procesem innowacji pod warunkiem, że nie występują zbyt często. Natomiast 26,2% badanych podmiotów toleruje niepowodzenia związane z procesami innowacji, ale postrzega je jako zdarzenia wysoce negatywne, a 23% przedsiębiorstw nie akceptuje niepowodzeń związanych z procesem innowacji.

Odnośnie do procesu tworzenia nowych pomysłów badania pokazały, że tylko 16,4% badanych przedsiębiorstw reaguje na każdy zgłoszony przez pracownika pomysł, propozycję lub sugestię i ją nagradza. Natomiast prawie 40% przedsiębiorstw nagradza pomysły wprowadzone do produkcji. Niestety, 24,6% badanych podmiotów nie posiada systemu nagradzania i uznania pracowników przedstawiających pomysły i propozycje, a prawie 20% przedsiębiorstw nie stosuje żadnych mechanizmów umożliwiających pracownikom wnoszenie nowych pomysłów.

W przypadku analizy procesu rozwoju produktu w obszarze harmonogramowania i monitorowania prac nad rozwojem produktu niewiele ponad 24% badanych przedsiębiorstw ma wdrożony dokładny proces rozwoju produktu, którego zadaniem jest minimalizowanie czasu i kosztów wprowadzenia produktu na rynek, a prawie 30% przedsiębiorstw w sposób ciągły planuje i monitoruje proces rozwoju produktu w zakresie terminów i kosztów. Natomiast 31,1% badanych przedsiębiorstw posiada opracowany tylko prosty harmonogram, za pomocą którego są monitorowane terminy i koszty, tylko niecałe 15% nie posiada żadnych procedur odnośnie do prac nad rozwojem nowego produktu.

Zmiana procesów produkcyjnych jest jednym z podstawowych działań składających się na proces innowacji, ponieważ ciągłe zmiany w technologii mają wpływ nie tylko na procesy produkcyjne, ale również na modele zarządzania tymi procesami. Przeprowadzone w tym zakresie badania pokazały, że tylko 19,7% badanych przedsiębiorstw przydziela zasoby na poprawę procesów produkcyjnych zgodnie ze strategią firmy, a 36,1% zabezpiecza zasoby na wypadek nieprzewidzianych kosztów związanych z nowymi procesami produkcyjnymi. Z przykrością należy stwierdzić, że aż 31,1% badanych podmiotów nie posiada żadnej strategii rozwoju nowych procesów produkcyjnych, a ponad 13% przedsiębiorstw nie planuje przeznaczenia żadnych zasobów na rozwój nowych procesów produkcyjnych.

Z kolei w przypadku zmiany procesów marketingowych dotyczących monitorowania obszaru działalności konkurenta, ze szczególnym uwzględnieniem kanałów dystrybucji, logistyki sprzedaży, obsługi zamówień, fakturowania oraz obsługi posprzedażnej, tylko 18% badanych przedsiębiorstw posiada własne procedury pozyskiwania informacji i najlepszych praktyk w zakresie zarządzania marketingowego zarówno wśród najbliższych konkurentów, jak i liderów na rynkach globalnych. Natomiast 40% przedsiębiorstw posiada dobrze udokumentowaną wiedzę na temat działalności marketingowej konkurencji całej branży. Niestety, jedynie 34,4% badanych podmiotów monitoruje działalność marketingową konkurencji w sposób niewystarczający, wykorzystując do tego uczestnictwo w targach i konferencjach, a 8,2% przedsiębiorstw nie posiada wiedzy na temat praktyk marketingowych stosowanych przez konkurencję.

Przeprowadzone badania pokazały również, że zarządzanie wiedzą i technologią, które jest kluczowym działaniem w procesie innowacji, nie jest przez przedsiębiorstwa traktowane z właściwą uwagą, ponieważ tylko 24,6% badanych przedsiębiorstw posiada system ochrony wszystkich

zasobów własności intelektualnej, a 31% przedsiębiorstw chroni zasoby własności intelektualnej tylko w określonych przypadkach. Z kolei 34,4% badanych podmiotów posiada świadomość istnienia mechanizmów zabezpieczających własność intelektualną, ale nie dokonało inwentaryzacji tych zasobów, a blisko 10% przedsiębiorstw nie posiada żadnej polityki odnośnie do zarządzania zasobami własności intelektualnej.

W realiach gospodarki opartej na wiedzy uwarunkowanej coraz silniejszym oddziaływaniem czynników globalizacji, innowacyjność przedsiębiorstwa – rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do stałego poszukiwania wdrażania, a także upowszechniania innowacji, stała się czynnikiem warunkującym funkcjonowanie przedsiębiorstw na niezwykle złożonym oraz trudnym do przewidzenia rynku. Podstawowym problemem, z jakim borykają się przedsiębiorstwa, jest ograniczony dostęp do zasobów niezbędnych do prawidłowego przebiegu procesu innowacji, a jedyną szansą na ich pozyskanie jest aktywna kooperacja i kooperacja zachodząca pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami. Albowiem stwierdza się, że obecnie jakiegokolwiek działania innowacyjne mogą być swobodnie kształtowane jedynie, jeśli są oparte na bogate w wiedzę, jak również dynamiczne i innowacyjne oraz zorientowane na nabywcę środowisko.

Procesy innowacyjne przedsiębiorstw różnią się między sobą, co wynika m.in. z przyjętej strategii innowacyjnej, procesów biznesowych, kultury organizacyjnej, przyjętych wskaźników i motywacji. Nie zmienia to jednak faktu, że innowacje należy zaliczyć do podstawowych procesów biznesowych niezbędnych do kontynuowania działalności przedsiębiorstwa.

dr Robert Blaźlak
Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
 e-mail: r.blazak@gmail.com

dr Konstanty Owczarek
Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
 e-mail: konstanty.owczarek@gmail.com

Przypisy

- 1) Firma Pfizer, wprowadzając na rynek lek przeciwreumatyczny CELEBREX, poświęciła na proces rozwoju tego produktu 12 lat pracy i 800 mln USD.
- 2) Hiszpańska firma Inditex właściciel marki ZARA wprowadziła wysoce elastyczny i szybki cykl zamówienia odzieży obejmujący ponad 2000 sklepów w 52 krajach. Główną filozofią firmy jest ścisłe połączenie projektowania, produkcji, sprzedaży w sieci sklepów z ciągłym zbieraniem informacji o trendach, które generują nowe projekty. Firma również eksperymentuje z nowymi pomysłami pochodzącymi od klienta, tworząc „próbki” odzieży, które powstają według wskazówek uzyskanych bezpo-

średnio w sklepie od klientów. Mimo że firma działa globalnie, to większość fabryk znajduje się w Hiszpanii, co nie przeszkadza na skrócenie cyklu pomiędzy impulsem wyzwalamym innowacje a odpowiedzią na niego do około 15 dni.

Bibliografia

- [1] Ambler T., Baldwin D., Bradford R., Duncan P. (2004), *Elements of Innovation – How to Achieve Innovation in Mid-sized and Smaller Companies*, Center for Simplified Strategic Planning, Southport, Connecticut.
- [2] Aufah A. (2004), *Business models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, Irwin.
- [3] Blaźlak R., Owczarek K. (2013), *Modele transferu technologii*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- [4] Blaźlak R., Owczarek K. (2014), *Regional Determinants of Technology Transfer*, [in:] A. Stankiewicz-Mróż (ed.), *Current Problems of Management of Modern Organizations in Poland and in Ukraine*, Monografie, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, pp. 9–24.
- [5] Davila T., Epstein M., Shelton R. (2005), *Making Innovation Work, How to Manager IT, Measure IT and Profit from IT*, Wharton School Publishing.
- [6] Drucker P. (1993), *Innovation and Entrepreneurship*, HarperCollins, New York.
- [7] Hamel G. (2002), *Leading the Revolution – How to Thrive by Making Innovation*, Penguin-Putnam, New York.
- [8] Kuczumski T. (2000), *Managing New Products: Using the MAP System to Accelerate Growth*, Book Ends Publishing, New York.
- [9] *Methodology Report on European Innovation Scoreboard (2005)*, European Commission.
- [10] Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- [11] Ohme E. (2005), *Guide for Managing Innovation*, Centre for Innovation and Business Development, Catalunya.

Innovation as a Business Proces within an Enterprise – Analysis and Evaluation of the Research Results

Summary

The goal of the article is to present author's research in the field of innovation as a strategic process in the enterprise. The article discusses the culture of innovation as well as innovation process as a tool to arrive at new ideas, enhance product research and development, retool production and marketing processes and a way to manage knowledge and technology. Innovation processes are different from each other, according to adopted innovation strategy, organizational culture or indicators and also motivation tools. In the light of undertaken research innovations should be treated as core business processes which lead to achieving the company's goals. Therefore companies have to assign to it appropriate resources, including both financial and human ones.

Keywords

innovation, business process, innovation process