

# 9

## DZIAŁALNOŚĆ INNOWACYJNA W PRZEDSIĘBIORSTWIE Z BRANŻY USŁUGOWEJ – PODSUMOWANIE WYNIKÓW BADAŃ

### 9.1 WPROWADZENIE

Współczesne przedsiębiorstwa, chcąc nie tylko przetrwać na rynku lecz również ustawicznie podnosić swoją wartość powinny promować proinnowacyjną strategię rozwoju. Działanie takie jest zależne między innymi od dobrze rozwiniętych kluczowych kompetencji pracowników, którzy wykorzystując swoją wiedzę i potencjał rozwoju są w stanie efektywnie wdrażać innowacje.

Termin ten można określić jako „wynik twórczej działalności ukierunkowanej na wprowadzenie zmiany w systemie funkcjonowania organizacji, dotyczącej produktów, procesów lub zarządzania, która spełnia jej potrzeby i przynosi korzyści w postaci rozwoju, zysku lub prestiżu” [7]. Według A. Pomykalskiego „innowacja jest ujmowana jako proces obejmujący wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku; a następnie wdrażaniem nowego (ulepszono) produktu, procesu lub usługi” [4]. Aby przebiegał on bez zakłóceń przedsiębiorstwo powinno działać według ściśle zaplanowanego schematu a także kształtować kulturę innowacyjną.

Celem niniejszego opracowania jest zatem wskazanie typologii innowacji, scharakteryzowanie procesu ich przygotowania i wdrażania, omówienie głównych strategii innowacji a także przybliżenie determinantów innowacyjności polskich przedsiębiorstw. W dalszej części artykułu zostaną przedstawione wyniki badań związane z prowadzeniem innowacyjnej polityki w przedsiębiorstwie z branży usługowej na podstawie analizy kwestionariuszy ankiet przeprowadzonych z pracownikami.

### 9.2 TYPOLOGIA INNOWACJI

W literaturze przedmiotu występuje bardzo wiele podziałów innowacji. J. Bućko proponuje typologię opartą na następujących kryteriach [3]:

- kryterium oryginalności zmian: innowacje kreatywne (twórcze, pionierskie, oryginalne), a także imitujące (odtwórcze, naśladowcze),
- kryterium sprzężenia osobowego i instytucjonalnego: innowacje sprzężone i nie sprzężone,

- kryterium mechanizmu pobudzania do innowacji: innowacje podażowe i popytowe,
- kryterium przedmiotu innowacji: innowacje produktowe i procesowe.

J. Łunarski dodaje ponadto [8]:

- kryterium zasięgu oddziaływania innowacji: innowacje o zasięgu wewnątrz organizacyjnym, lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym,
- kryterium obszarów oddziaływania: innowacje o charakterze technicznym, ekonomicznym, społecznym,
- kryterium uzyskiwanych korzyści: innowacje z zakresu bezpieczeństwa i środowiska oraz dotyczące infrastruktury systemu produkcyjnego.

Ponadto można jeszcze wyróżnić (z punktu widzenia konsumenta) [4]:

- innowacje ciągłe (nie wymagające od klienta nauki nowych zachowań),
- innowacje dynamicznie ciągłe (które wymagają niewielkiej modyfikacji zachowań),
- innowacje nieciągłe (całkowicie nowe produkty, które wiążą się z nauczeniem przez konsumenta zupełnie nowych wzorców konsumpcji).

### 9.3 PRZEBIEG PROCESU PRZYGOTOWANIA I WDRAŻANIA INNOWACJI

Prawidłowy proces przygotowania i wdrażania innowacji powinien przebiegać w oparciu o następujące etapy [8]:

- identyfikacja potrzeby zmian – na tym etapie niezbędne jest staranne zdiagnozowanie stanu organizacji oraz jej otoczenia – na tej podstawie można stwierdzić, jakie procesy innowacyjne są dla niej wskazane i jakie obszary funkcjonowania można udoskonalić,
- generowanie pomysłów innowacyjnych – może ono przebiegać indywidualnie, ale zaleca się, aby odbywało się zespołowo. W tym wypadku niezwykle istotny jest poprawny dobór zarówno uczestników jak i lidera zespołu, który ma znaleźć rozwiązanie określonego problemu. Wskazane jest tutaj wykorzystanie znanych technik twórczego myślenia, do których można zaliczyć [6]:
  - orientację na cel, która polega na przyjrzeniu się problemowi w sposób bardzo krytyczny. Jest użyteczna w momencie, gdy zamierza się zachęcić uczestników zespołu do zanegowania podstawowych założeń, które uważają za oczywiste,
  - klasyczną burzę mózgów, której głównym celem jest gromadzenie jak największej liczby nowych pomysłów, bez zwracania uwagi na ich jakość,
  - burzę mózgów na papierze – członkowie zespołu zapisują swoje pomysły, kartki trafiają następnie do kolejnych osób, które uzupełniają wcześniejsze propozycje,
  - tablice elementów – metoda ta polega na tzw. „rozbiciu” problemu na poszczególne elementy składowe po to, aby przeprowadzić burzę mózgów w ramach każdego z nich. Następnie dokonuje się wyboru najbardziej twórczych pomysłów,
  - analizę „interesariuszy” – można ich zdefiniować jako jednostki, na których

innowacje mogą wywrzeć bezpośredni wpływ. Dlatego sporządzają oni własny bilans potencjalnych zysków i strat wynikających z wdrożenia określonych pomysłów w życie,

- wstępna ocena i selekcja pomysłów [8] powinna się skupiać na czterech zasadniczych kwestiach: stopniu praktyczności proponowanego rozwiązania, zapotrzebowaniu na innowację, technicznej możliwości jej wykonania a także ekonomicznej efektywności oraz potencjalnych korzyściach. Efektem finalnym takiej analizy jest zakwalifikowanie pomysłów do trzech grup (do realizacji, do potencjalnego wykorzystania w przyszłości lub uznania ich za nieprzydatne),
- projektowanie przedsięwzięcia innowacyjnego – zapada tutaj decyzja o wprowadzeniu pomysłu w życie w związku z czym uściśla się jego szczegóły: opracowuje się projekt, budżet, zasady realizacji i praktycznego wdrożenia, harmonogram działań etc. ponadto dokonuje się testowania rynkowego a także symulacji efektów,
- wdrażanie przedsięwzięcia innowacyjnego – w tym celu należy przeszkolić niektórych wykonawców a także przeprowadzić szereg analiz i rejestrów ponoszonych kosztów. Na tym etapie niezbędna jest również bardzo dokładna weryfikacja zakłóceń oraz usuwanie ich przyczyn. Warto podkreślić, iż osoba odpowiedzialna za kierowanie projektem musi posiadać odpowiednie kompetencje i uprawnienia.
- końcowa ocena zrealizowanego przedsięwzięcia innowacyjnego pod kątem:
  - skrupulatnego rozliczenia poniesionych kosztów związanych z zaprojektowaniem i wdrożeniem innowacji,
  - trudności, jakie wystąpiły podczas jego implementacji oraz sposobów ich niwelowania,
  - dodatkowych działań, które należało podjąć a nie zostały ujęte w harmonogramie,
  - nowych pomysłów, które pojawiały się podczas realizacji procesu,
  - bardzo wnikliwej i zarazem krytycznej oceny projektu aby w przyszłości ustrzec się popełnianych błędów.

#### 9.4 STRATEGIE INNOWACJI

Strategię można zdefiniować jako „koncepcję systemowego działania (plan działań), który polega na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów) zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienie przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju” [9].

Według Ch. Freemana można wyodrębnić sześć typów strategii w sferze działalności badawczo-innowacyjnej [4]:

- ofensywną, której głównym priorytetem jest osiągnięcie pozycji lidera dzięki innowacjom bazującym na wprowadzaniu nowego produktu lub doskonaleniu

wyrobów, które już istnieją. W tym celu przedsiębiorstwo dąży do realizacji własnych prac badawczo-rozwojowych lub nawiązuje współpracę z wyspecjalizowaną placówką,

- defensywną – firma, która ją stosuje, nie ma ambicji, aby być liderem podczas wprowadzania innowacji przy jednoczesnym bardzo uważnym śledzeniu nowinek technologicznych. Strategia ta opiera się więc na benchmarkingu, czyli bazowaniu na pozytywnych praktykach firm o podobnej działalności, co pozwala na ustrzeżenie się błędów a także wprowadzenie na rynek substytutu nowego produktu,
- imitującą, polegającą na zmierzaniu za przedsiębiorstwem stosującym strategię ofensywną, często z dużym opóźnieniem, przy jednoczesnym relatywnie szybkim wdrażaniu cudzych rozwiązań. Aby tego dokonać, firmy stosujące tę taktykę muszą posiadać przewagę konkurencyjną nad producentami, na wzorcach których się opierają (np. mają uprzywilejowany dostęp do rynku zbytu czy też ponoszą niższe koszty całkowite),
- zależną – jej istotą jest objęcie przez przedsiębiorstwo funkcji podporządkowanej względem producenta, który ma zdecydowanie silniejszą pozycję. Warto jednak podkreślić, iż jednostka zależna może dążyć do zachowania pewnej odrębności, zwłaszcza, gdy widzi szansę na poszerzenie grona swoich odbiorców,
- tradycyjną – firmy, które ją wykorzystują, wykazują się w dużym stopniu stagnacją technologiczną, gdyż produkt, który jest wytwarzany w jej ramach, zmienia się w bardzo niewielkim stopniu lub wcale. Jest to spowodowane specyficznymi warunkowaniami, bowiem wyrób jest unikatowy i charakterystyczny dla lokalnego rynku zbytu,
- okazyjną, która charakteryzuje się umiejętnym wykorzystaniem luki, która powstaje na skutek ustawicznie zmieniającej się sfery produkcji. Aby tego dokonać i mieć pierwszeństwo we wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań przedsiębiorstwo prowadzi bardzo intensywne prace badawczo-rozwojowe, bazuje na długookresowych planach i opiera się na dobrej informacji zarówno naukowo-technicznej jak i gospodarczej.

## 9.5 DETERMINANTY INNOWACYJNOŚCI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Efektywna implementacja do organizacji szerokiej gamy nowoczesnych rozwiązań jest w dużej mierze zależna od wykreowania innowacyjnego klimatu organizacyjnego. Jego domeną jest brak obawy kadry kierowniczej podczas podejmowania nowatorskich działań i zdolność do podejmowania ryzyka, jakie jest z tym związane, umiejętność dopasowania się przedsiębiorstwa do ciągle zmieniającego się otoczenia oraz kreowanie ścieżki kariery zawodowej pracowników wyłącznie na podstawie ich kwalifikacji, wiedzy, talentu, kompetencji a także kreatywności [1]. Wykształcenie takiego klimatu jest procesem długotrwałym i powinno bazować na rozpoznaniu i respektowaniu różnic kulturowych występujących w organizacji, ustawicznym rozwiązywaniu dylematów z tym związanych a także mocnym zakorzenieniu pożądaných wartości, które sprzyjają wprowadzeniu zmian na różnych płaszczyznach funkcjonowania organizacji [5].

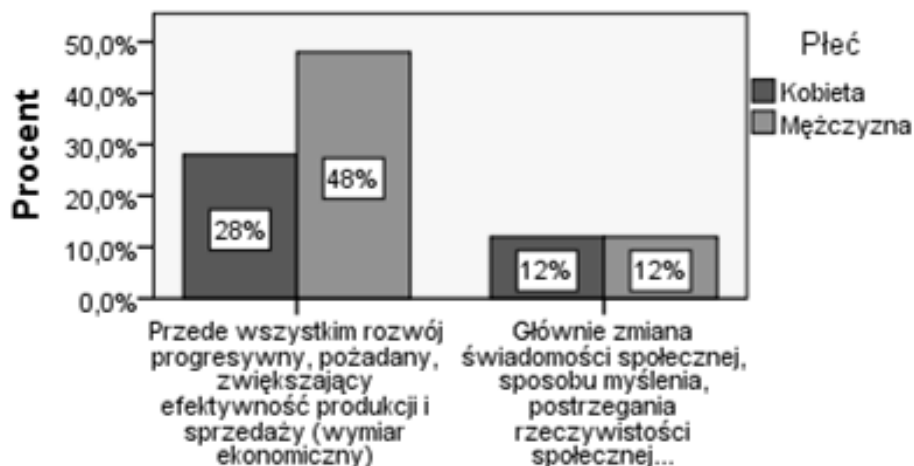
Ponadto, do wewnętrznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw działających na rynku polskim można zaliczyć [2]:

- umiejętność określania potrzeb zarówno bieżących jak i długoterminowych w zakresie wprowadzania innowacji,
- umiejętność zwiększania potencjału badawczo-rozwojowego,
- umiejętność projektowania innowacyjnych rozwiązań dzięki kadrze, która jest doskonale wykwalifikowana a także wykorzystuje techniki twórczego myślenia i prowadzenia zespołów,
- umiejętność pozyskania i efektywnego gospodarowania środkami finansowymi, które są przeznaczone na działalność innowacyjną,
- zdolność zwiększania innowacyjnego potencjału kadrowego poprzez jej właściwy dobór oraz odpowiedni system szkolenia, awansowania i wynagradzania,
- zdolność zarówno do identyfikacji jak i eliminacji barier, które stoją na przeszkodzie działalności innowacyjnej.

## 9.6 ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ ANKIETOWYCH

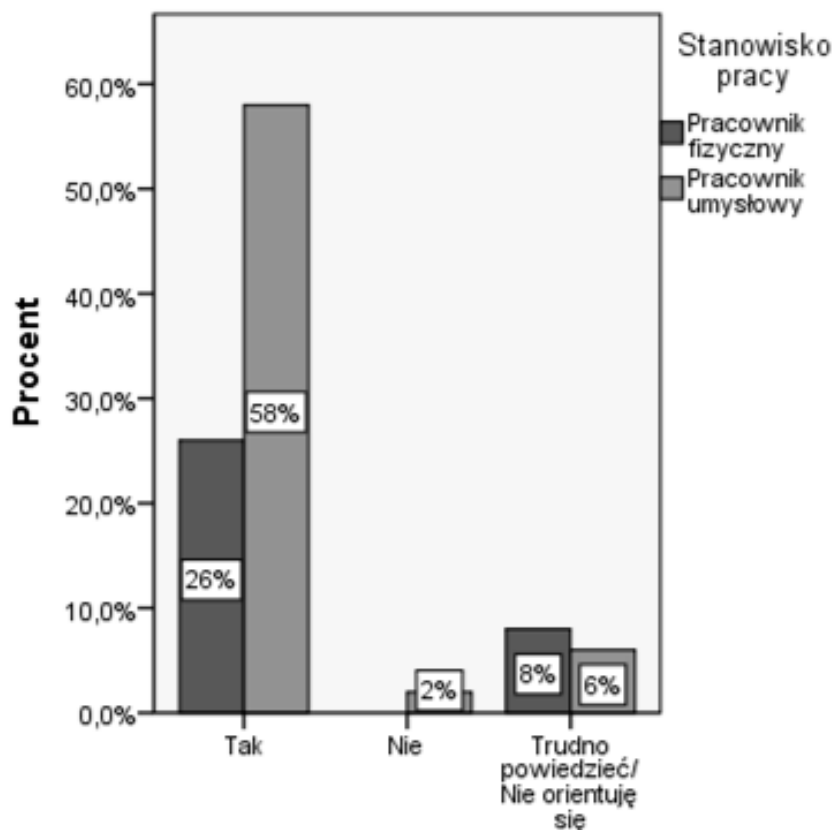
Celem badań była między innymi identyfikacja realizowanej działalności innowacyjnej w Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji Sp. o. o. w Rybniku. Zostały one przeprowadzone w lipcu 2013 roku. Wzięło w nim udział 50 pracowników szeregowych (w tym 20 kobiet i 30 mężczyzn). Najwięcej badanych, (bo aż 54%) znajdowało się w przedziale wiekowym 25-34, na drugim miejscu uplasowali się respondenci w przedziale wiekowym 35-44 (28%). Respondenci z przedziału wiekowego 45-54, 18-24 oraz +55 stanowili odpowiednio 10%, 6% i 2% badanej populacji. Pracownicy fizyczni stanowili 34%, a 66% pracownicy umysłowi. Dobór próby był celowy (pracowników szeregowych dobrano proporcjonalnie w poszczególnych działach, stosownie do jego liczebności).

Jedno z pierwszych pytań dotyczyło postrzegania przez respondentów zmiany, która ma charakter innowacyjny (rys. 9.1). Jak pokazuje powyższy wykres, zdecydowana większość z nich (bo aż 76% – w tym 48% mężczyzn i 28% kobiet) utożsamia to pojęcie z rozwojem progresywnym, pożądanym dla organizacji, którego efektem finalnym jest zwiększenie efektywności produkcji i sprzedaży (wymiar ekonomiczny). Tylko 24% badanych kojarzy zmianę innowacyjną z wymiarem psychospołecznym, który opiera się w głównej mierze na zmianie świadomości społecznej, sposobu myślenia, postrzegania rzeczywistości społecznej a także na rozwoju postaw społecznych. Takie odpowiedzi są spowodowane w dużej mierze obecnymi, niezwykle trudnymi i wymagającymi uwarunkowaniami rynkowymi i dążeniem przez przedsiębiorstwo do realizacji nadrzędnego celu jakim jest wypracowanie jak największego zysku.



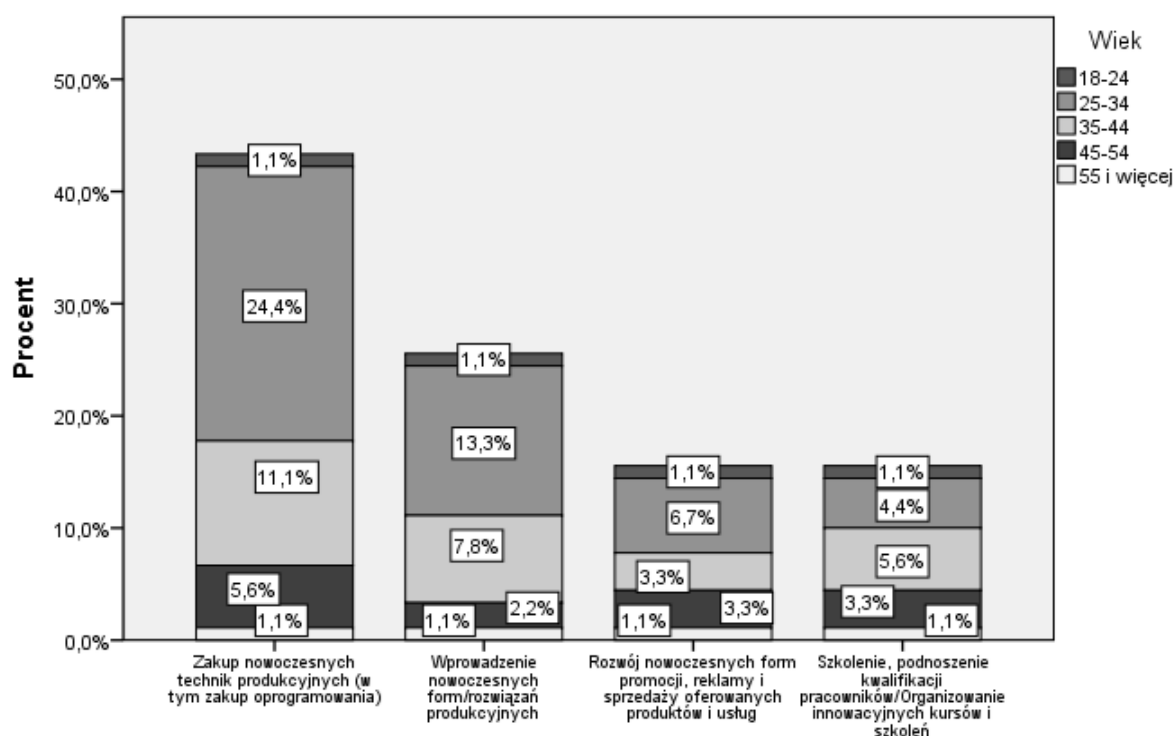
Rys. 9.1 Postrzeżenie przez respondentów zmiany mającej charakter innowacyjny

Wśród badanych 84% (w tym 26% pracowników fizycznych i 58% pracowników umysłowych) stwierdza, iż przedsiębiorstwo prowadzi działalność innowacyjną (rys. 9.2). Tak znaczący odsetek odpowiedzi jest związany z faktem, iż firma posiada bardzo dobrą pozycję rynkową właśnie dzięki wprowadzaniu zróżnicowanych zmian, które są możliwe również na skutek budowania bardzo silnego zaplecza naukowo-badawczego. Dzięki temu realizowane są różnorodne, innowacyjne projekty między innymi we współpracy z uczelniami wyższymi.



Rys. 9.2 Prowadzenie przez przedsiębiorstwo działalności innowacyjnej

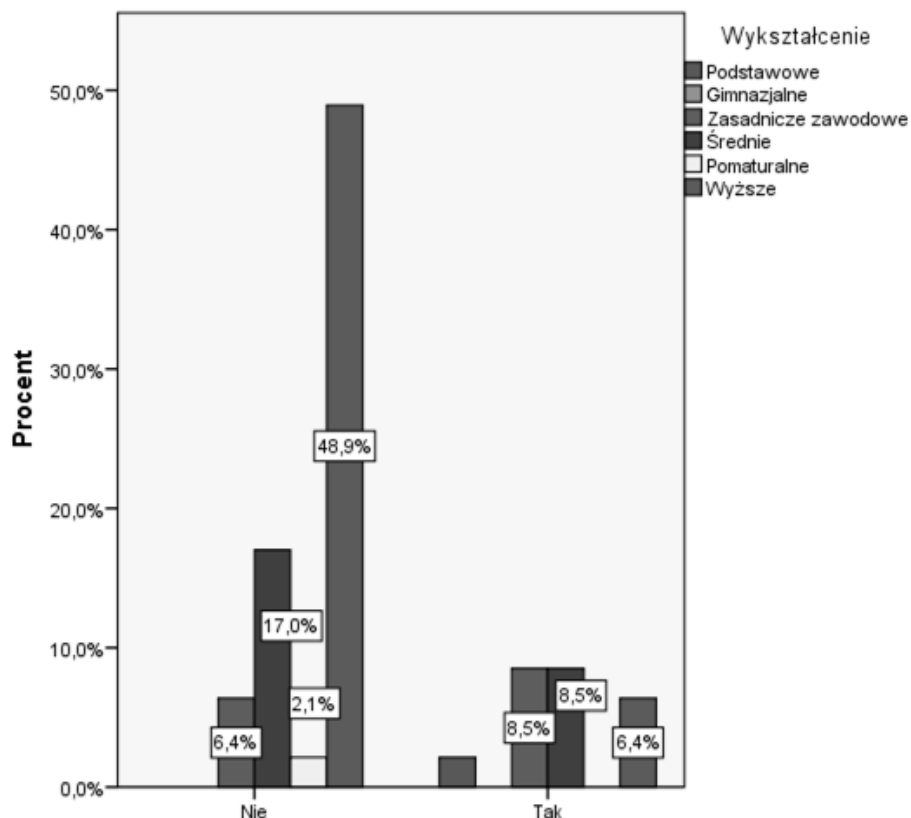
Kolejną analizowaną kwestią był rodzaj innowacyjnych działań realizowanych przez przedsiębiorstwo (rys. 9.3). Zdecydowana większość respondentów (bo aż 43,3%) wskazywała na zakup nowoczesnych technik produkcyjnych (w tym oprogramowania), co jest zrozumiałe ze względu na prowadzoną działalność. Na kolejnych miejscach znalazły się odpowiednio: wprowadzenie nowoczesnych form/ rozwiązań produkcyjnych, rozwój nowoczesnych form promocji, reklamy i sprzedaży oferowanych produktów i usług a także podnoszenie kwalifikacji pracowników/ organizowanie innowacyjnych kursów i szkoleń. Należałoby w związku z tym, w większym stopniu skoncentrować się na działalności szkoleniowej, wykorzystując w tym celu szeroką gamę niestandardowych, ale bardzo efektywnych metod które przyczynią się do zwiększenia zarówno kwalifikacji pracowników jak i jakości świadczonych usług oraz przyczynią się do kształtowania pro organizacyjnych postaw.



Rys. 9.3 Rodzaj innowacyjnych działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo

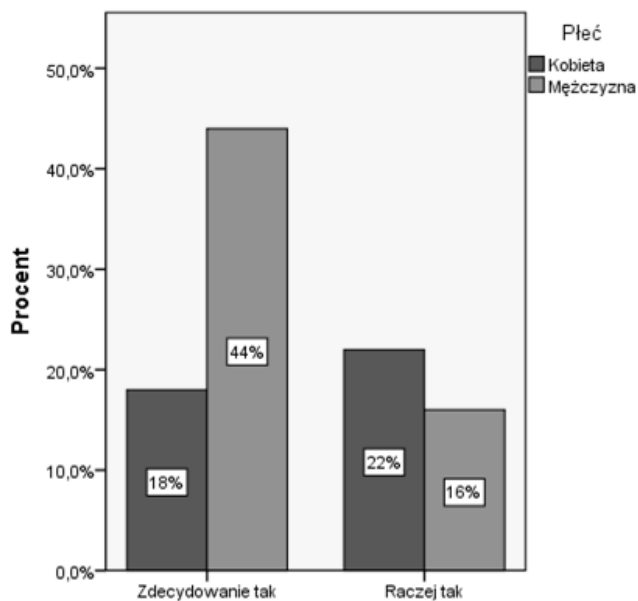
Zdaniem zdecydowanej większości respondentów (74,4%) w przedsiębiorstwie nie funkcjonuje system motywacji pracowników, który przekonywałby ich do wprowadzania zróżnicowanych zmian i innowacji, eliminując poczucie lęku i zagrożenia przed nimi (rys. 9.4).

Dlatego, aby tego dokonać, dobrym rozwiązaniem byłoby wdrożenie takich technik jak: szkolenia z zakresu zmiany (które w sposób precyzyjny wyjaśniają ich istotę), właściwa komunikacja a także partycypacja (współuczestnictwo) w ustalaniu zmian. Szczególnie ta ostatnia metoda jest niezwykle skutecznym narzędziem motywowania pracowników, gdyż z pewnością będą oni bardzo dowartościowani faktem, iż naczelne kierownictwo bierze pod uwagę ich zdanie w tym zakresie.



Rys. 9.4 Funkcjonowanie systemu motywacji pracowników

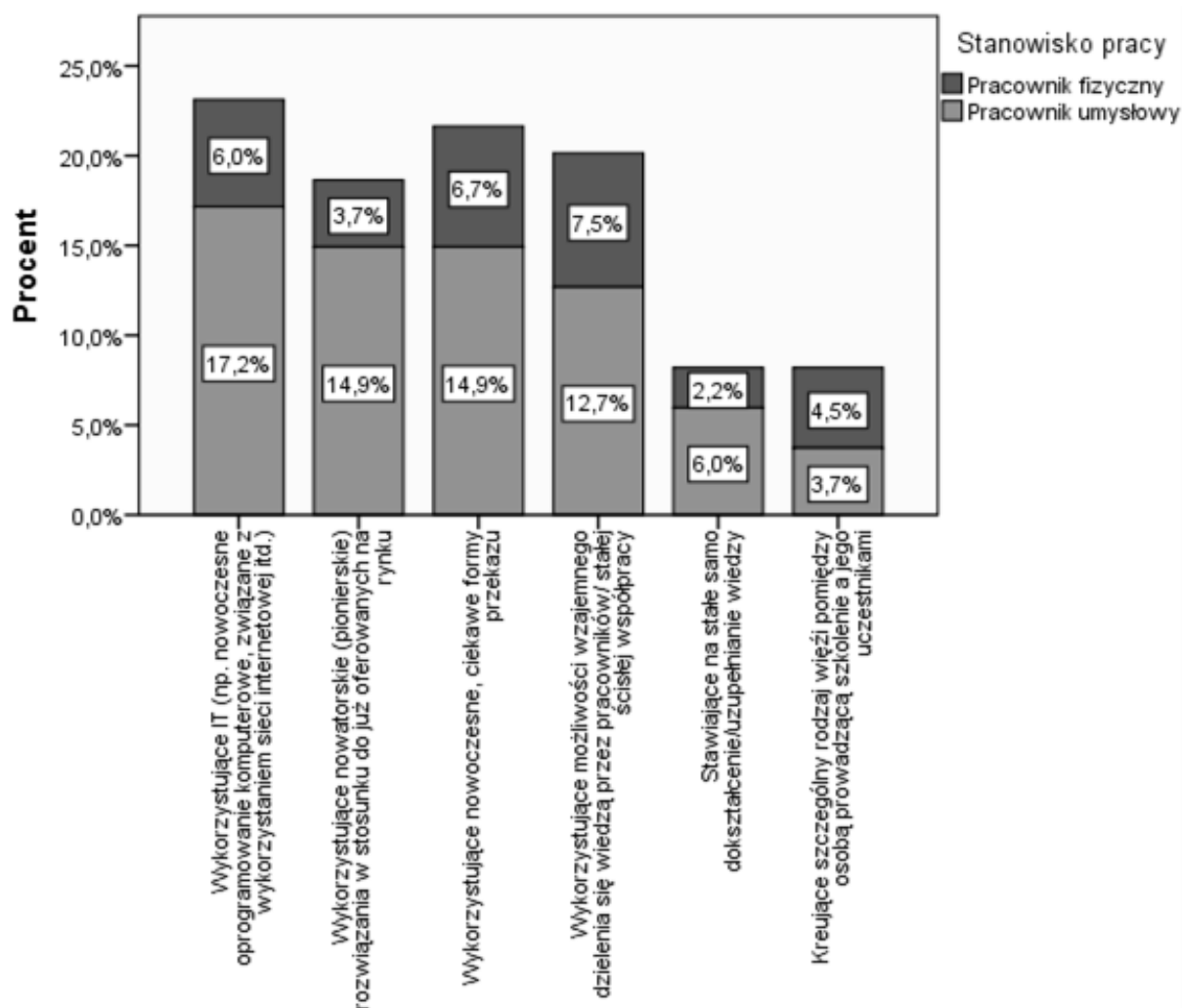
Kolejną analizowaną kwestią była chęć poznania zdania respondentów na temat tego, czy stałe podnoszenie kwalifikacji stanowi niezbędny element innowacyjności w przedsiębiorstwie (rys. 9.5). Tutaj odpowiedzi były jednoznaczne (opcję „zdecydowanie tak” i „raczej tak” wybrało odpowiednio 62% i 38% badanych).



Rys. 9.5 Stałe podnoszenie kwalifikacji jako niezbędny element innowacyjności w przedsiębiorstwie



Respondentów zapytano również o to, jakie szkolenia uważają za innowacyjne (rys. 9.6). Na pierwszym miejscu wybrano tutaj kursy wykorzystujące nowoczesne oprogramowanie komputerowe (23% odpowiedzi) oraz nowoczesne, ciekawe formy przekazu (21,6%). Na dalszych miejscach uplasowały się odpowiednio: szkolenia wykorzystujące możliwości dzielenia się wiedzą przez pracowników, wykorzystujące nowatorskie rozwiązania w stosunku do już oferowanych na rynku, stawiające na samokształcenie się oraz kreujące szczególny rodzaj więzi pomiędzy osobą prowadzącą a jego uczestnikami. Analizując te wyniki można stwierdzić, iż pracownicy wyraźnie nie doceniają coachingu jako innowacyjnej techniki szkoleniowej, dlatego, aby ich do niej przekonać, należałoby zorganizować kilka profesjonalnych sesji, które prowadziłyby specjalista w danej dziedzinie. Jego wybór powinien być uzależniony nie tylko od posiadanego doświadczenia i certyfikatów ale przede wszystkim od umiejętności interpersonalnych, takich jak łatwość nawiązywania kontaktów i stworzenie atmosfery opartej na zasadach wzajemnej współpracy i zaufania.



Rys. 9.6 Innowacyjne szkolenia według opinii respondentów

## PODSUMOWANIE

Domeną współczesnych przedsiębiorstw staje się przekształcanie w organizacje uczące, wprowadzające do swojej działalności szereg bardzo złożonych, innowacyjnych działań. Kluczem do sukcesu w tym zakresie jest wykwalifikowana kadra, która kreując proinnowacyjny klimat i w pełni wykorzystując potencjał rozwoju pracowników dokonuje wyboru odpowiedniej strategii innowacji i dzięki temu wdraża niekonwencjonalne rozwiązania.

## LITERATURA

- 1 Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium procesu zmian zarządzania, Polska Akademia Nauk, Zakład Nauk Zarządzania, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wrocław 1988.
- 2 Dworczyk M., Szlasa R., Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
- 3 Innowacje, kształcenie, Zarządzanie (wybrane zagadnienia), praca zbiorowa pod red. J. Bućko, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 2006.
- 4 Pomykański A., Zarządzanie innowacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Łódź 2001.
- 5 Trompenaars F., Kultura innowacji: kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- 6 West M. A., Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- 7 Zarządzanie innowacjami: system zarządzania innowacjami, praca zbiorowa pod red. J. Łunarskiego, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.
- 8 Zarządzanie innowacjami: podstawy zarządzania innowacjami, praca zbiorowa pod red. J. Łunarskiego, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.
- 9 Żebrowski M., Waćkowski K., Strategiczne zarządzanie innowacjami: strategie małych i średnich przedsiębiorstw IT, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

## DZIAŁALNOŚĆ INNOWACYJNA W PRZEDSIĘBIORSTWIE Z BRANŻY USŁUGOWEJ - PODSUMOWANIE WYNIKÓW BADAŃ

**Streszczenie.** W artykule przybliżono pojęcie innowacji, jej główne strategie, proces przygotowania i wdrażania innowacji jak również determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Ponadto zostają przedstawione wyniki badań związane z prowadzeniem innowacyjnej polityki w przedsiębiorstwie z branży usługowej na podstawie analizy kwestionariuszy ankiet przeprowadzonych z pracownikami szeregowymi.

**Słowa kluczowe:** innowacje, strategie innowacji, etapy wdrażania innowacji do organizacji, innowacyjny klimat organizacyjny.

## THE INNOVATIVE ACTIVITY IN THE ENTERPRISE OF SERVICE INDUSTRY - SUMMARY OF THE RESULTS OF SURVEY

**Abstract:** In these article author presented the terms of innovation, its main strategies, the process of preparing and implementing innovations into organizations and the determinants of innovation of Polish enterprises. Furthermore special attention has been paid to recent surveys connected with characteristic of innovation policy in the enterprise of service industry. The results of the research were formed on the basis of the analysis the questionnaire survey with employees.

**Key words:** innovations, strategies of innovation, the stages of implementation the innovations into organization, innovative organizational climate.

dr inż. Anna KOCHMAŃSKA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych  
e-mail: Anna.Kochmanska@polsl.pl