

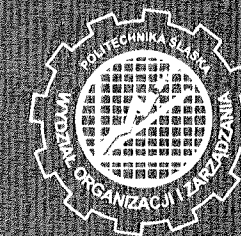
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Oddział w Katowicach



ISBN 978-83-85587-24-8

Kreatywność i innowacyjność w unowocześnianiu przemysłu i usług

2009



Nowoczesność przemysłu i usług

Kreatywność i innowacyjność
w unowocześnianiu przemysłu i usług

Praca zbiorowa pod redakcją Jana Pyki

Scientific Society for Organization and Management
Division in Katowice

The Karol Adamiecki University of Economics
in Katowice

Faculty of Organization and Management
Silesian Technical University of Gliwice

Scientific editor
Jan Pyka

Reviewers
Jan Brzóska
Halina Buk

Publisher
Scientific Society for Organization and Management
Division in Katowice

Project extra funded from means of National Polish Bank

ISBN 978-83-85587-24-8

Spis treści

Wstęp 13

Część I

Kreowanie postaw przedsiębiorczych jako warunek sukcesu organizacji

Mariusz Bratnicki - <i>Prolegomena do przedsiębiorczego rozwoju organizacji. Próba teoretycznego ustawienia konfiguracji</i>	17
Wojciech Dyduch - <i>Przedsiębiorczość organizacyjna w przemyśle i usługach jako przesłanka nowoczesności</i>	25
Henryk Dźwigoł, Mariola Dźwigoł - Barosz - <i>Organizacja przedsiębiorcza w warunkach XXI wieku</i>	35
Krzysztof Gawęł - <i>Od zdolności uczenia się do kompetencji dynamicznej. Ewolucja koncepcji zdolności absorpcyjnej w literaturze światowej</i>	47
Monika Kulikowska, Kamilla Butrym - <i>Zagadnienie orientacji przedsiębiorczej i jej wpływ na efektywne funkcjonowanie organizacji – wyniki badań empirycznych</i>	54
Anna Kwiotkowska - <i>Obszary przedsiębiorczości akademickiej</i>	65

Część II

Innowacje jako czynnik rozwoju organizacji

Jerzy Baruk - <i>Czy społeczeństwa Unii Europejskiej są innowacyjne?</i>	77
Joanna Duda – <i>Wpływ innowacji na rozwój mikro przedsiębiorstw w regionie Małopolski</i>	86
Paweł Filipowicz - <i>Strategia tworzenia wartości oparta na koncepcji innowacyjności wirtualnej</i>	97
Olaf Flak - <i>Zarys metody generowania innowacji zarządczych</i>	107
Małgorzata Golińska - Pieszyńska - <i>Innowacje społeczne w organizacji</i>	117
Tomasz Goszczyński - <i>Procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie tradycyjnym i wirtualnym</i>	126
Jan Kowalik - <i>Zewnętrzne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw w wybranych krajach Unii Europejskiej – analiza taksonomiczna</i>	132
Stanisław Marciniak - <i>Controlling strategiczny jako narzędzie zarządzania innowacjami produktowymi, procesowymi i organizacyjnymi</i>	143

economic character such as: lack of financial resources and high costs of innovations initiation. The next obstacle can be the factors related to the widely understood knowledge (lack of information on technology, markets and the problems with finding suitable partners), and the market factors to which limited demand can be included. The barriers related to introduction of innovation translate to limitations of development possibilities. That is just the innovation that gives the possibilities of building a permanent advantage over the competition, thus ensuring the development of an organization. That is why in the present paper empirical research on the innovation activity of micro enterprises in Malopolska has been presented and compared with the Polish nationwide research of SME sector.

Paweł FILIPOWICZ

Wydział Zarządzania

Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica

Strategia tworzenia wartości oparta na koncepcji innowacyjności wirtualnej

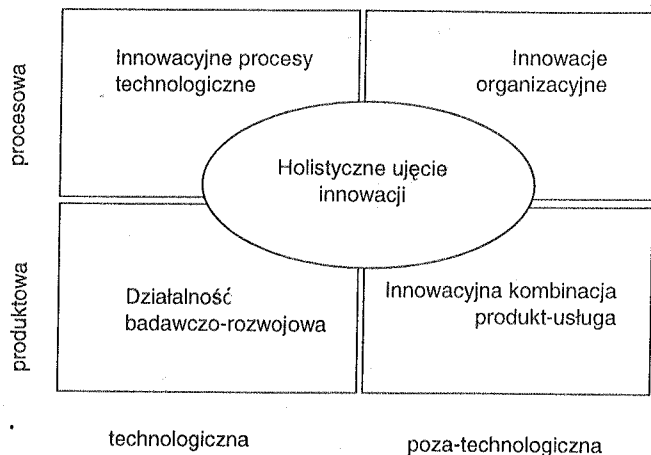
Wstęp

Wzrost globalizacji działalności gospodarczej czyni coraz trudniejszym utrzymanie korzystnych dla przedsiębiorstw marż, realizowanych w oparciu o tradycyjne produkty i usługi. Dotychczas stosowana strategia dyferencjacji produktowej okazuje się wyborem drogim, a osiągnięte zróżnicowanie jest coraz mniej zauważalne [8]. Tworzona w ten sposób przez wytwórców wartość uległa migracji do niższych ogniw łańcucha. Coraz więcej przedsiębiorstw poszukuje innych niż klasyczne sposobów maksymalizacji marży. Identyfikacja wartości zaczyna obejmować nowe sposoby segmentacji rynku, oparte na innych kryteriach niż wielkość przychodów czy dynamika udziałów rynkowych. Warunkiem skuteczności takiego podejścia jest umiejętność detekcji i zrozumienia istoty potrzeb klienta rozumianych szerzej niż sam produkt. Skuteczność procesu identyfikacji wartości jest zależna od zmian w obrębie struktury organizacyjnej, wyodrębnienia procesów i systemów wewnętrznych stanowiących jego suport. Proces tworzenia wartości w sensie umiejętności rdzeniowych jest definiowany coraz częściej jako proces egzogeniczny w odniesieniu do stanu aktualnego przedsiębiorstwa. Ma on prowadzić teoretycznie do masowej indywidualizacji ofert, wykraczającej poza dyferencjację w obszarze marketingu i sprzedaży. Kluczem tej koncepcji jest umiejętność efektywnego w sensie gospodarczym wykorzystania innowacji. Przejmowanie wartości jest chyba największym wyzwaniem – ma prowadzić do instytucjonalizacji całego procesu tworzenia wartości jako modelu działalności gwarantującego powtarzalność, a więc ciągłą zyskowność realizowanych operacji, których realizacja generuje wartość dla klientów i jest równocześnie jej źródłem dla oferenta. Stąd wynika potrzeba nowego podejścia do sposobu definiowania modelu wartości działalności gospodarczej.

Model procesowy innowacji w aspekcie tworzenia wartości

Innowacyjność jest definiowana jako ściśle powiązana z działalnością badawczo-rozwojową. Jej rozwój przekłada się na innowacyjne produkty, które stwarzają szanse na rynkach globalnych. Strategie innowacyjne oparte na działalności badawczo-rozwojowej przekładają się zatem ewidentnie na rozwój gospodarczy. Jednakże coraz częściej innowacyjność postrzega się jako działalność obejmującą znacznie więcej niż rozwój nowych produktów. Stwarza ona również szanse poprzez nacisk innowacyjny na rozwój procesów wytwórczych, czy też na budowanie nowych mo-

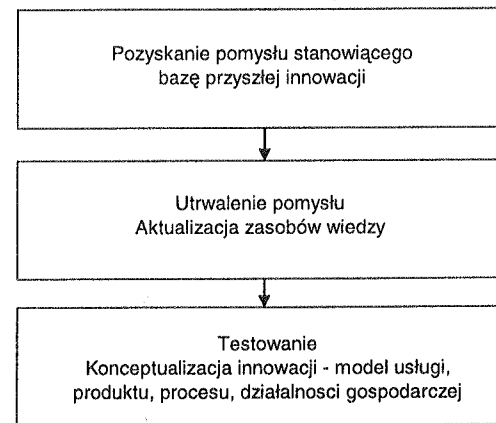
deli działalności [1]. Dlatego też pojawia się potrzeba szerszej definicji innowacji opartej na kombinacji produktu i towarzyszących mu usług [2]. Takie ujęcie innowacyjności będzie oznaczać dla przedsiębiorstw potrzebę rozwoju kompetencji rdzeniowych poza ich tradycyjny wymiar, prowadzący nie tylko do zaoferowania klientowi technologicznie zaawansowanego produktu, ale stanowiący również ofertę atrakcyjniejszą niż konkurencyjne (rys.1.).



Rys. 1. Ogólny model percepcji innowacji w przedsiębiorstwie
Źródło: [1, s. 11]

Interesującym przykładem jest praktyka przedsiębiorstw amerykańskich w zakresie badań innowacyjnych, która uwidoczniała dwa bardzo istotne zjawiska. Pierwsza prawidłowość to ta, że najlepsi innowatorzy używają starych pomysłów jako podstawy rozwijania nowych – stosują tak zwaną strategię pośredniczenia wiedzą. Część przedsiębiorstw pośredniczy w przekazywaniu wiedzy, która w tym procesie jest oderwana od pierwotnego konceptu zastosowania. Dokonuje się w ten sposób transferu starych pomysłów w nowe sektory zastosowań. Taka praktyka jest charakterystyczna zwłaszcza dla innowacji technologicznych. Druga praktyka to ciągła analiza możliwości ponownego zastosowania istniejącej wiedzy. Chodzi tu o systematyczne działanie organizacji polegające na pozyskiwaniu wiedzy i jej utrwalaniu poprzez ciągłe poszukiwanie nowych zastosowań i w końcu – na testowaniu tych najbardziej obiecujących (rys.2.). Systematyka ta jest określona jako cykl pośredniczenia wiedzą obejmujący jej pozyskanie, utrwalenie i przetestowanie [3]. Etap pozyskiwania wiedzy polega na przeszukiwaniu różnych rynków, sektorów gospodarczych czy też lokalizacji geograficznych w celu znalezienia sprawdzonych technologii, produktów, praktyk zarządczych, czy też nawet modeli działalności gospodarczej. Następujące kolejno utrwalenie pomysłów to etap mający na celu archiwizację pomysłu w organizacyjnych zasobach wiedzy, tak aby nie uległ on dezaktualizacji i po prostu nie zniknął. Zjawisko to staje się istotne zwłaszcza w przypadku gdy dany pomysł nie jest powiązany z żadnym aktywnym trwałym. Dalszy krok to poszukiwanie nowych zastosowań. Realizowane jest zazwyczaj poprzez analizę analogii porównawczych starych zastosowań.

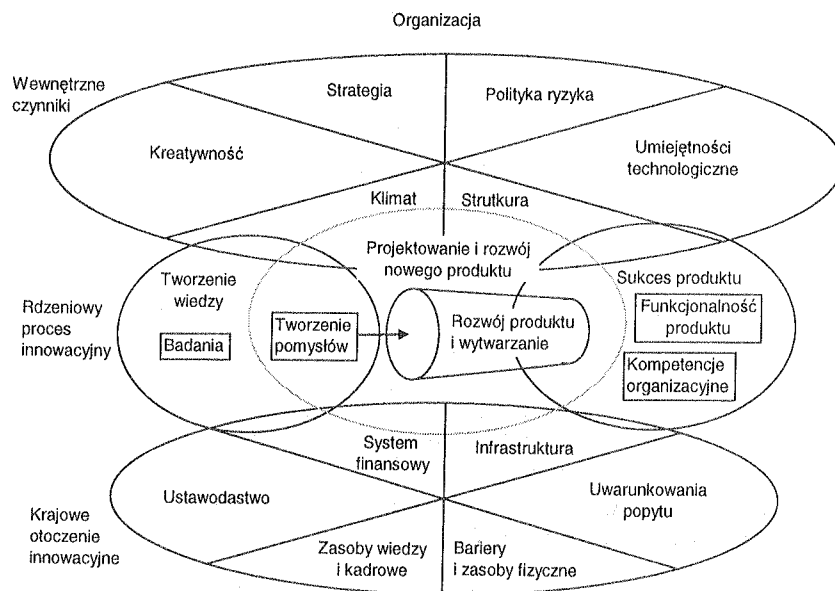
Stare pomysły stają się wtedy bazą rozwiązań dla nowych pomysłów. Ostatni etap to testowanie najbardziej interesujących konceptów. Polega to na konkretyzacji pomysłu do postaci usługi, produktu, procesu lub modelu działalności gospodarczej. Konkretyzacja ma na celu stworzenie prototypu innowacji, który następnie może zostać zaproponowany zainteresowanym przedsiębiorstwom.



Rys. 2. Koncepcja fabryki innowacji – cykl pośredniczenia wiedzą
Źródło: Opracowano na podstawie [3, s. 158-159]

Powyższa formuła innowacyjności akcentuje znaczenie innowacji jako wiedzy i fakt, iż działalność badawczo-rozwojowa podjęta przez przedsiębiorstwo ulega często oddziaływaniu zewnętrznemu, którego najistotniejszym przejawem jest dopływ nowych pomysłów i koncepcji. Zdolność przedsiębiorstwa do adaptacji tych pomysłów i przełożenia ich na nowy produkt zależy zatem od skuteczności procesu rozwoju produktu oraz od posiadanych umiejętności technologicznych i struktury organizacyjnej. Równocześnie wskutek rozwoju nowych produktów ulegają zmianie wewnętrzne czynniki organizacyjne. Głównym powodem tych zmian jest wiedza tworzona w tym procesie, charakterystyka otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa oraz wewnętrzna, organizacyjna potrzeba nowych projektów. Można zatem mówić o dynamice procesu rozwoju nowego produktu. Jego skuteczność warunkuje sukces nowego produktu na rynku. Opis tego zjawiska można znacznie poszerzyć ujmując rolę wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa, również w aspekcie finansowania procesu rozwoju nowego produktu [4]. Wtedy należy uwzględnić charakter przyjętej strategii i stopień w jakim uwzględnia ona wpływ proinnowacyjnych czynników otoczenia dalszego i bliższego. Ważnym jest jednak odnotowanie istoty dynamiki, która zależy od zasobów wiedzy posiadanych przez przedsiębiorstwo. Ujmując te wszystkie czynniki oraz przyjmując logikę systemową procesu innowacji K.Galanakis wprowadził koncept „fabryki kreatywności”. Podjęto w nim próbę stworzenia systemu innowacyjnego organizacji, który umożliwił skuteczną komunikację wszystkim interesariuszom biorącym udział w innowacji oraz ujmuje złożoność istniejącego systemu innowacyjnego przedsiębiorstwa. Model ten poszerzając koncepcję „fabryki innowacji”

dotatkowo stanowi narzędzie oceny działalności innowacyjnej danego przedsiębiorstwa w odniesieniu do praktyk wzorcowych. Jest też bardzo skutecznym środkiem analizy skutków podejmowanego procesu decyzyjnego i jego wpływu na wszystkich uczestników innowacji (rys.3.).



Rys. 3. Koncept „Fabryki kreatywnej” wg. K. Galanakisa

Źródło: Opracowano na podstawie [4, s. 1231]

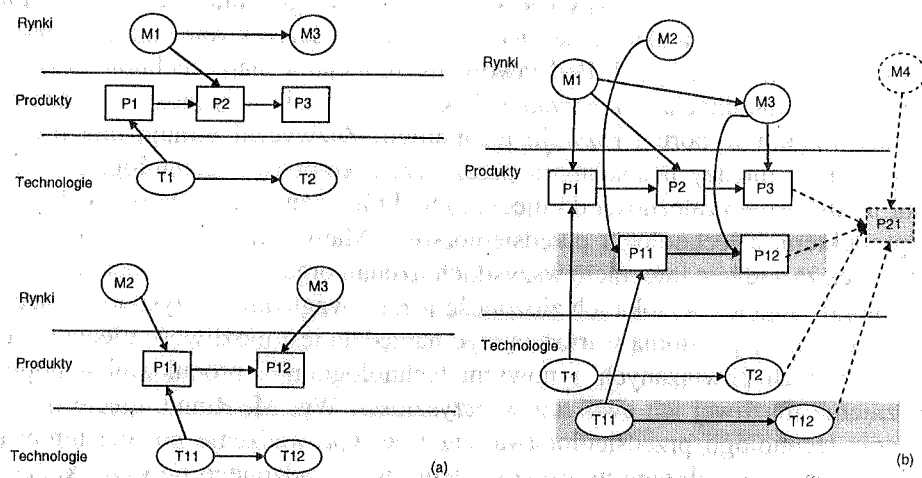
Do tej pory koncept wartości w odniesieniu do innowacji budowany był na teorii marketingowej. Znaczna propagacja szkoły zasobów organizacyjnych w praktyce zarządzania przyczyniła się również do rozwoju pojęcia przewagi konkurencyjnej i wiąże jej genezę z unikalnymi zasobami organizacji, których wykorzystanie ukierunkowane jest na zaspokojenie potrzeb klienta. To silne powiązanie zachodzące pomiędzy kompetencjami, a kształtowaniem oferowanej wartości znajduje dodatkowe odzwierciedlenie w propagowanej koncepcji sieciowej działalności gospodarczej [5]. Dodatkowym asumptem do wzrostu zainteresowania pojęciem wartości jest również obserwowana postępująca eksternalizacja procesów gospodarczych. Wszystkie te czynniki razem przyczyniały się paradoksalnie do wzrostu złożoności prowadzonych operacji, a przez to do większego nacisku na rozwój technologii. Odmieniło to jej oblicze z pierwotnego, utożsamianego z suportem organizacyjnym do dzisiejszego stanowiącego dodatkową możliwość tworzenia i pozyskiwania wartości.

Mapowanie technologii a innowacja wirtualna

Mapowanie technologii przedsiębiorstwa zyskuje coraz większą popularność jako narzędzie konkretyzacji przyszłych innowacji. Mapy technologiczne przedsię-

biorstw były rozwijane na różne sposoby, przy zachowaniu zasady, iż mają one umożliwić przewidzenie tego co się może stać oraz stworzenie planu działań do podjęcia w zaistniałej sytuacji. Główny nacisk w zakresie mapowania rozwoju technologicznego położony jest na skuteczne ujęcie możliwych ścieżek rozwoju oraz na systematyczną ich aktualizację [6]. Podstawowymi funkcjami mapy technologicznej są wizualizacja, komunikacja, planowanie i koordynowanie czynności związanych z prognozowaniem wyboru i rozwoju technologii. Zazwyczaj ujmują one również naturę powiązań między posiadanymi przez przedsiębiorstwo technologiami i produktami. Podstawowe zależności do ujęcia to te, które stanowią łącza pomiędzy rynkiem, produktem, a technologią przedsiębiorstwa. Mapy rozwoju technologicznego mają również za zadanie integrację wszystkich działań organizacji w aspekcie rozwoju technologii. Stąd też wysoka ich złożoność jeżeli uwzględnić wszystkie liczące się tu aspekty organizacji. Istotną wartością tego narzędzia jest możliwość ujęcia działań proinnowacyjnych powiązanych z nowymi technologiami i produktami – poprzez uwidocznienie możliwej ich ewolucji w przyszłości. Wg. M. Rinne, ujęcie procesu mapowania technologii przedsiębiorstwa sugeruje wprowadzenie pojęcia innowacji wirtualnej a przez to dalszego uszczegółowienia wprowadzonego powyżej konceptu fabryki innowacji. Innowacja wirtualna będzie definiowana jako prowadzenie działań innowacyjnych bez tworzenia powiązanych z nimi aktywów trwałych. Przy wysokich kosztach konstrukcji tych ostatnich i potrzeby znacznego zaangażowania funkcji produkcyjnej, przedsiębiorstwa ograniczają swoje działania do budowy modeli i symulacji. Wtedy to właśnie nowe modele i symulacje stają się podstawą nowych wytycznych dla funkcji wytwórczej. Szerokie propagowanie idei wirtualizacji w obszarze prototypowania stwarzają również wyzwanie dla procesu wirtualizacji innowacji. Gdy działania proinnowacyjne nie kończą się już klasycznym prototypem, na znaczeniu zyskuje mapowanie tych działań jako ilustracja mechanizmów prowadzących do przełożenia innowacji na nowy produkt. Wychodząc poza sztywne ramy perspektywy innowacji produktowej, takie ujęcie daje również możliwość określenia nowego, potencjalnego segmentu rynkowego, który aktualnie jeszcze nie istnieje lub który pozostaje poza aktualnym zasięgiem przedsiębiorstwa. Pojawia się wizja ciągłej innowacji – wyjście poza jej „fizyczny” cykl. Przyjęcie takiej perspektywy na zarządzanie innowacjami wprowadza do przedsiębiorstwa nieco inne spojrzenie na rolę mapy technologicznej – miejsca gdzie jest właśnie możliwe „składowanie” wszystkich nowych pomysłów mających przynajmniej a priori prowadzić do powstania nowych innowacji. W praktyce wprowadzenie tego konceptu przekłada się na większą złożoność trasowanych map rozwoju technologicznego oraz większą potrzebę ich integracji w przypadku zdywersyfikowanego portfolio technologii, a nawet do powstawania w konsekwencji tego procesu zupełnie nowych innowacji wirtualnych. Istotnym aspektem mapowania technologii przedsiębiorstwa jest możliwość konkretyzacji przyjętej strategii działania przedsiębiorstwa w obszarze technologii, produktu i rynku. Uwzględniając w mapie technologii wymiar czasu można otrzymać pełny obraz aktualnie podejmowanych działań, a także kształtować przyszły ich obraz. Należy podkreślić w tym miejscu, że podstawą tych czynności jest już nie tylko przyjęcie perspektywy innowacyjnej jako czynnika trwale kształtującego przyszłość orga-

nizacji ale również wizualizacji przyszłego sposobu tworzenia wartości właśnie w oparciu o mapowanie przyszłych stanów technologii.

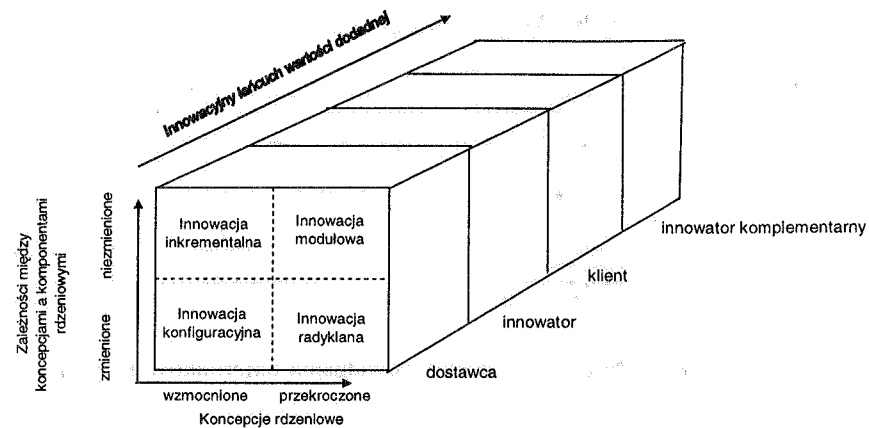


Rys. 4. Fabryka innowacji: integracja technologii i produktów. Dwie odrębne technologie (a) i integracja dwóch map technologii (b)

Źródło: [6, s. 72]

Innowacyjność wirtualna narzędziem zmiany strategicznej

Coraz szerszy dostęp do informacji zmienia sposób w jaki ocenia się wartość tworzoną przez klientów i dostawców [7]. Wzrost liczby przedsiębiorstw stosujących orientację masową doprowadził do spadku efektywności stosowanych narzędzi zarządzania. Zmiany objęły również klientów. Coraz liczniej dochodzili do wniosku, że ani masowa produkcja ani masowy marketing nie są w stanie zaspokoić ich coraz bardziej zróżnicowanych potrzeb. Wzrost znaczenia klienta w sposób naturalny wprowadził do rzeczywistości marketingowej segmentację. Była ona postrzegana jako systemowe rozwiązanie różnicującego się popytu. Takie podejście przyczyniło się do powiązania konceptu oferowanej wartości ze segmentacją rynku przedsiębiorstwa. Zaistniała sytuację dobrze ilustrował model hyper-sześcianu innowacji [8]. Miał stać się narzędziem pozwalającym oszacować wpływ innowacji przedsiębiorstwa na jego klientów i dostawców oraz na możliwe innowacje komplementarne. Te ostatnie mogą być skutkiem opisanego powyżej procesu wirtualizacji. Model ten w swoim założeniu ma również umożliwić przedsiębiorstwu stworzenie koncepcji łańcucha innowacji analogiczną do łańcucha wartości. Umożliwia określenie natury wpływu przyszłej innowacji na zachowanie dostawców, klientów i komplementariuszy. Wymiary sześcianu to miejsce innowacji w danym ogniwie łańcucha innowacyjności, intensywność innowacji pojmowana jako typ nasilenia innowacyjności – inkrementalny, modułowy, architektoniczny (konfiguracyjny) i radykalny. Przyjęte pojęcie nasilenia innowacyjności będzie odzwierciedlało jej wpływ na zasoby organizacyjne takie jak: umiejętności, zdolności i inne aktywa.

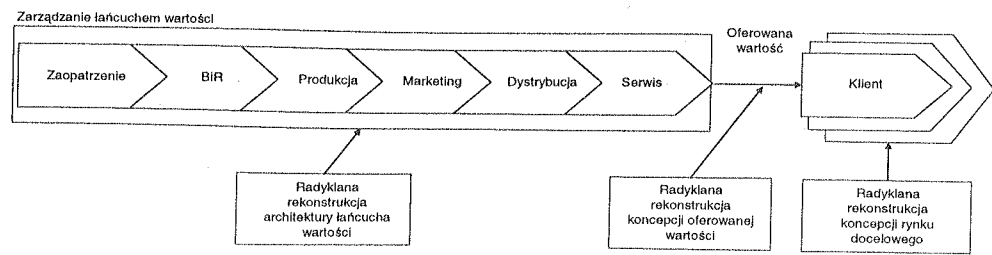


Rys. 5. Model hyper-sześcianu innowacyjności jako wizualizacja wpływu innowacji na postać łańcucha wartości dodanej

Źródło: [8, s. 54]

Klasyczny tok rozumowania w zakresie oddziaływania innowacji odnosił się głównie do specyfikacji jej wpływu na własne zasoby organizacyjne lub ich udział w syntezie innowacji. Przedstawiany sposób osiągania przewagi konkurencyjnej nie jest jedynie funkcją określającą stopień dopasowania przedsiębiorstwa do zasad gry rynkowej. Jest ona kształtowana przez zdolności organizacji do radykalnej zmiany tych zasad. Dynamika rynku jest zatem fundamentalnym wyzwaniem dla kreatywności organizacji i nie jest jedynie następstwem zmian filozofii konkurowania. Tak jak strategiczna innowacja nie jest tylko pochodną przypadku. Możliwe jest zatem wprowadzenie do przedsiębiorstw racjonalnego systemu umożliwiającego prowadzenie procesów rozwoju kreatywności. Ramowymi wyznacznikami tego procesu będą występujące nieciągłości dynamiki otoczenia zewnętrznego, proaktywna przewaga w obszarze istniejącej struktury działalności, potrzeba przełamania równowagi konkurencyjnej istniejącej w obszarze danej działalności [9]. Przyjęte założenia wymagają sprecyzowania natury systemu zarządzania umożliwiającego określenie natury klientów docelowych, oczekiwanej przez nich oferty wartości oraz będących jej skutkiem procesów wytwórczych (rys.1.). V. Govindarajan i A. K. Gupta proponują powiązanie systemu zarządzania ukierunkowanego na zmianę zasad konkurowania z łańcuchem wartości. Pierwiastek kreatywności jest wtedy powiązany z ideą tworzenia wartości w poszczególnych ogniwach wewnętrznego i zewnętrznego łańcucha. Każde przedsiębiorstwo może dokonać zmiany zasad konkurowania poprzez radykalną modyfikację trzech składowych swojej działalności. Dynamiczny charakter tych zmian wiąże je z pojęciem radykalnej innowacji. Jednakże pierwiastek strategiczny przedstawionej koncepcji wskazuje na cykliczność działań innowacyjnych co z kolei wymusza działania systematyczne i orientację całego procesu zarządzania łańcuchem wartości na innowacyjność. Stąd możliwe tu zastosowanie innowacji wirtualnej jako działania

systemowego. Przedstawiona koncepcja zakłada również, iż organizacja może wielokrotnie redefiniować zasady konkurencyjności w danym sektorze.



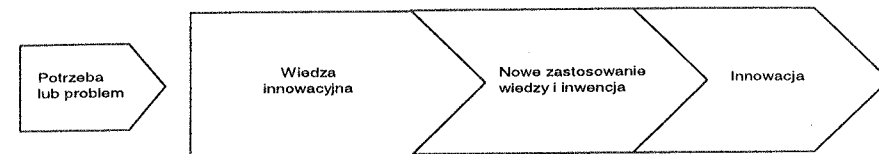
Rys. 6. Czynniki kształtujące naturę systemu zarządzania ukierunkowanego na zmianę zasad konkurencyjności

Źródło: [9, s. 2]

Istotnym dla poprawności powiązania innowacji z tworzeniem wartości będzie zatem właściwe dokonanie identyfikacji czynności podstawowych i pomocniczych. Czynności podstawowe będą powiązane bezpośrednio z modelem innowacji: identyfikacja potrzeb, badania, rozwój (innowacji), komercjalizacja, rozprzestrzenienie, adaptacja. Natomiast działania wspierające będą tymi, które pośrednio wpływają na przebieg innowacji; zarządzanie kompetencjami, infrastruktura badawcza i technologiczna, zarządzanie wiedzą [10]. Takie ujęcie tworzenia wartości jest praktycznie odwzorowaniem podejścia klasycznego i nie akcentuje wagi zasobów wiedzy – gdyż zalicza je do działań wspierających.

Interesujący model ujmujący wiedzę został zaproponowany przez L. Edvinssona, R. Dvira i E. Pashera. Uwzględnia on jej rolę w procesie tworzenia innowacji, pojmowanej jako działanie podstawowe – tworzące dla przedsiębiorstwa wartość. Jeżeli przyjąć koncepcję łańcucha bazującego na wiedzy za bardziej odzwierciedlający istotę innowacji to ważnym stanie się wcześniej opisywane mapowanie tego procesu. Pozwoli ono na określenie sposobu pojmowania wartości innowacji przez poszczególne uczestników tego procesu. Koncepcje tych wartości mają charakter ogólny i nie są specyficzne dla jednej organizacji. Oznacza to, że w przyjętym modelu łańcucha wartości innowacji poszczególne rodzaje wartości mogą być tworzone przez różne podmioty biorące udział w procesie innowacyjnym. Uszczegółowienia wymaga jednak przyjęta systematyka uczestników tego procesu. Pojęcie wytwórcy wiedzy innowacyjnej odnosi się do osoby prawnej lub fizycznej która jest odpowiedzialna za wartość generowaną w działalności rozpoznania, udowodnienia, wdrożenia i zastosowania nowej wiedzy. Istotnym jest, aby oferowana wiedza innowacyjna w sposób udowodniony stwarzała szansę dla działalności przedsiębiorstwa i przez to kreowała wartość potencjalnego rozwoju. Użytkownik wiedzy innowacyjnej może być określony jako klient wewnętrzny lub zewnętrzny – obca organizacja. Jego działalność obejmuje wykorzystanie nowej wiedzy do rozwoju nowego produktu lub nowego jej zastosowania, dotyczy to również prototypów. Istota jego roli w procesie tworzenia wartości jest ściśle powiązana z umiejętnościami rozpoznania możliwości wdrożenia

innowacji, a przez to nadania jej potencjalnej wartości. Chodzi zatem o umiejętności przetworzenia wiedzy innowacyjnej na wynalazek (rys.2). Ostatnim uczestnikiem branym pod uwagę jest użytkownik innowacji – jej bezpośredni nabywca, osoba czerpiąca korzyści z nowego produktu lub usługi. W tym przypadku ważne jest stworzenie właściwej infrastruktury umożliwiającej nabywcy pozyskanie wartości z użytkowanej innowacji.



Rys. 7. Model łańcucha wartości innowacji oparty na wiedzy według L. Edvinssona, R. Dvira i E. Pashera (2004)

Źródło: [10, s. 757]

Wnioski

Ostatnie lata charakteryzują się dużym nasileniem działań innowacyjnych w przedsiębiorstwach. Jest to powodowane poszukiwaniami innego niż klasyczne, sposobu uzyskania i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej. Wprowadzenie konceptu innowacji wirtualnej daje szansę stworzenia skutecznych strategii rynkowych bazujących na podejściu systemowym umożliwiających opracowanie powtarzalnych algorytmów opracowywania nowych produktów. Dodatkowo proces mapowania umożliwia przewidywanie pojawienia się nowych rynków. Istotną cechą tego konceptu innowacji wirtualnej jest oddzielenie innowacyjności od aktywów materialnych i powiązanie z zasobami wiedzy. Stąd potrzeba powiązania innowacyjności z procesem tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo. Uwzględnienie innowacji jako zagadnienia międzyorganizacyjnego powoduje potrzebę nowego spojrzenia na postać modelu łańcucha wartości. W przypadku innowacji wirtualnych pojawia się nawet potrzeba rekonfiguracji tego modelu, tak aby innowacyjność stała się jego działalnością podstawową a nie pomocniczą. Taki kierunek rozwoju koncepcji procesu zarządzania proinnowacyjnego wymaga jeszcze znacznej konkretyzacji w obszarze metodologicznym i stosowanych narzędzi.

Literatura

- [1] Kinkel St., Lay G., Wengel J., *Innovation: More than Research and Development. Growth opportunities on different innovation paths*, Fraunhofer Institute Systems and Innovation Research, Bulletins of the Manufacturing Performance Survey, June 2005, n. 33
- [2] *Customer solutions: Building a Strategically Aligned Business Model*, Insights, Organizational & Strategic Leadership Practise, Booz Allen & Hamilton, USA 2001, www.boozallen.com

- [3] Hargadon A., Sutton R. I., *Building an Innovation Factory*, Harvard Business Review, may-june 2000, s. 157-166
- [4] Galanakis K., *Innovation process. Make sense using systems thinking*, Technovation, 26, 2006, s. 1222-1232
- [5] Moller K., *Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach*, Industrial Marketing Management, 35, 2006, s. 913-924
- [6] Rinne M., *Technology roadmaps: Infrastructure for Innovation*, Technological Forecasting and Social change, 71, 2004, s. 67-80
- [7] Sharma A., Krishnan R., Grewal D., *Value Creation in Markets. A Critical Area of Focus for Business-to-Business Markets*, Industrial Marketing Management, 30, 2001, s. 391-402
- [8] Afuah A.N., Bahram N., *The hypercube of innovation*, Research Policy, 24, 1995, s. 51-76
- [9] Govindarajan V., Gupta A. K., *Strategic Innovation: A conceptual Road Map*, Business Horizons, lipiec-sierpień, 2001, s. 1,12
- [10] Van Horne C., Frayret J.M., Poulin D., *Creating value with innovation: From centre of expertise to the forest products industry*, Forest Policy and Economics, 8, 2006, s. 751-761

Streszczenie

Następująca coraz częściej redefinicja istoty przewagi konkurencyjnej często odwołuje się do poszukiwania nowego znaczenia innowacyjności organizacyjnej. Ciekawą koncepcją jest jej wirtualizacja, która znacznie poszerza horyzonty działalności gospodarczej przedsiębiorstwa i nadaje nowe znaczenie procesowi tworzenia wartości. Aby uwzględnić zmiany w sposobie postrzegania innowacyjności i powiązania jej ze strategią tworzenia wartości nie wystarcza już wkomponowanie jej w klasyczne modele łańcucha działalności. Potrzebna jest jego redefinicja bazująca w głównej mierze na uznaniu wiedzy jako podstawy tworzenia wartości w przedsiębiorstwie.

Value creation strategy based on virtual innovation concept

Summary

Now day's competition advantage redefinition is often associated with the search of new organizational innovativeness sense. One of interesting conception is virtual innovation which also gives a new signification to the value creation process. This Change of innovativeness perception and the need of its linkage to value creation strategy are the reason of classic value chain model inadequacies. There appears also the necessity of knowledge role reconfiguration as the base of company value creation.

Olaf FLAK

Katedra Systemów i Metod Zarządzania
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

Zarys metody generowania innowacji zarządczych

Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji metody generowania innowacji zarządczych. Został w nim zaprezentowany kontekst rozważań na temat innowacji zarządczych, podstawowe definicje stosowanych pojęć, podstawa teoretyczna projektowanej metody oraz jej przybliżona procedura.

Należy podkreślić, iż artykuł ma charakter wstępnych rozważań nad problemem tworzenia usprawnień istniejących systemów, metod i instrumentów zarządzania. Ma również cechę projektu metody usprawniającej, aczkolwiek – ze względu na wstępny etap badań i objętość opracowania – autor nie precyzuje wielu szczegółów metodologicznych i technicznych. Dlatego też do tytułu artykułu zostało dodane słowo „zarys”.

Również ze względu na objętość opracowania pewne koncepcje zaprezentowano w skrócony sposób, a ich rozwinięcia należy szukać w innych publikacjach podanych w przypisach.

Tytuł artykułu zawiera jeszcze jedno określenie wymagające krótkiego wyjaśnienia. Chodzi o sugestię zawartą w wyrażeniu „metoda generowania...”, która wskazuje pewną automatyzację procesu tworzenia innowacji zarządczych. Określenie to pełni ważną rolę w zrozumieniu koncepcji metody oraz zasad jej działania. Jego znaczenie zostało szczegółowo wyjaśnione w dalszej treści artykułu.

1. Definicja innowacji zarządczej

Innowacje uważane są coraz częściej za „centralny element strategii firmy” [16, s. 3]. Ich znaczenie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa dostrzegano także w przeszłości. Jednak autorzy publikacji na ten temat bardzo często wskazywali raczej na innowacje produktowe lub technologiczne, niż na innowacje w samym procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Wydaje się też, że naukowe i systematyczne podejście do innowacji pojawiło się wraz z rozwojem elektroniki i informatyki w Stanach Zjednoczonych, przejawiającym się właśnie w postaci rosnącej liczby innowacji produktowych i technologicznych [28].

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu temat innowacji zaczął pojawiać się nieco później. Twórcy prawdziwych nowatorskich idei wprowadzali je w życie w latach 50-tych i 60-tych XX wieku. Można do nich zaliczyć m. in. Peter'a Drucker'a (zarządzanie przez cele i decentralizacja zarządzania), Shigeo Shingo