

*Iwona Jatulewicz\**

## ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

**Z a r y s t r e ś c i:** W artykule zawarto rozważania na temat koncepcji zarządzania innowacjami. Pokazano w nim podejście tradycyjne oraz to, które jest wykorzystywane współcześnie. Przedstawiono innowacje zamknięte i otwarte. Potraktowano to jako podstawę do przedstawienia idei crowdsourcingu, zakładającą wykorzystywanie mądrości „tłumu”. W artykule uwzględniono wyniki badań, przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw, aktywnie współpracujących w obszarze działalności innowacyjnej z innymi podmiotami w latach 2010-2012.

**S ł o w a k l u c z o w e:** zarządzanie, otwarte innowacje, zamknięte innowacje, crowdsourcing

**K l a s y f i k a c j a J E L:** L 21; O30;

### WSTĘP

Zarządzanie innowacjami jest procesem a jego efekty są widoczne w postaci wdrożonych innowacji. Jest to droga, dzięki której firmy mogą się rozwijać i skutecznie budować swoją przewagę konkurencyjną oraz nową wartość organizacji. Transferowanie wiedzy i nowych rozwiązań w firmie nie jest proste wymaga elastycznego podejścia i działań które uwzględniają daną sytuację oraz oczekiwania wszystkich stron procesu innowacyjnego. Innowacyjność ma wiele źródeł do których można zaliczyć: technologię, działania marketingowe, zmiany w sposobie zarządzania, zmiany w sposobach komunikacji. Najważniejszymi czynnikami, które odgrywają kluczową rolę są: czynnik ludzki i czas.

---

\*Adres do korespondencji: Iwona Jatulewicz, Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Ekonomii Politycznej, 15-062 Białystok ul. Warszawska 63, iwona.jatulewicz@gmail.com

Kapitał ludzki jest kluczowy do budowania czegoś co można nazwać innowacyjnym zarządzaniem lub zarządzaniem innowacjami. Człowiek od początku swego istnienia starał się tworzyć coraz lepsze narzędzia i ulepszać istniejące systemy. Pojęcie zarządzania innowacjami zrodziło się na styku zarządzania, ekonomii i socjologii. „Na gruncie teorii zarządzania pojęcie to wyłoniło się w procesie ewolucji od zarządzania zmianą, poprzez zarządzanie technologią, zarządzanie działalnością B+R i wreszcie zarządzanie wiedzą/informacją” [Karlik, 2012, s. 34].

Tematykę tę zaprezentowano w niniejszym artykule przedstawiając innowacje otwarte i innowacje zamknięte oraz crowdsourcing. Analizę oparto na literaturze przedmiotu.

## 1. INNOWACJE

Pojęcie innowacja jest dość szeroko interpretowane na wielu płaszczyznach nie tylko ekonomicznej ale także technicznej i socjologicznej. Jedną z wielu definicji innowacji podał J.A. Szumpeter „wprowadzenie nowych produktów, nowych metod produkcji, znalezienie nowych rynków, zdobycie nowych źródeł surowców oraz wprowadzenie nowej organizacji”. Jest to często używana definicja. Na jej podstawie można wywnioskować, że innowacja jaka by nie była musi stanowić nowość. Jest to coś czego wcześniej nie używano lub nie dostrzegano całkowicie nowego zastosowania tego produktu. Innowacja według Szumpetera zawiera pierwiastek oryginalności a upowszechnienie innowacji stanowi jedynie imitację. Według E.M. Rogersa innowacja jest to idea, praktyka lub obiekt postrzegana przez jednostkę akceptującą jako nowa. W myśl tego innowacja nie musi być rewolucyjnym, całkowicie nowym odkryciem, może to być coś powszechnie znanego a innowacyjne będzie tylko całkowicie nowe wykorzystanie danej idei, praktyki czy obiektu. Tak rozumiane pojęcie innowacji w odniesieniu do zarządzania oznaczać może np. wykorzystanie wiedzy, idei czy obiektu w sposób który nie został wcześniej odkryty czy sprawdzony.

Uwzględniając definicję innowacji zaproponowaną przez R.W. Griffina można je podzielić według skali zmian jakie za sobą pociągają. Można uwzględnić innowacje radykalne „wywołują w przedsiębiorstwie zmianę przełomową, tak zwaną nieciągłą i polegają na całkowitym przekształceniu sposobu funkcjonowania organizacji.” [Niedzielski, Rychlik, 2006, s. 35]. Kolejnym rodzajem innowacji są innowacje stopniowe „mogą polegać na udoskonaleniu tego co jest robione dobrze – tak zwane dostrajanie lub wprowadzanie drobnych modyfikacji jako reakcja na stopniowe zmiany zachodzące w otoczeniu – tak zwane przyrostowe dopasowanie” [Niedzielski, Rychlik, 2006, s. 36].

W literaturze najbardziej upowszechnionym podziałem innowacji jest ta która dzieli innowacje na: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe.

[Podręcznik Oslo, 2008, s. 48-52]. Proces innowacji najczęściej jest przedstawiany w ujęciu modelowym a sam proces posiada tzw. generacje modeli.

Biorąc pod uwagę podejście Schumpetera, model tworzenia innowacji jest oparty na teorii podażowej. Największy wpływ ma tu nauka wewnętrzna zaś nauka płynąca z zewnątrz nie ma dużego wpływu na powstanie innowacji. Klasyczny model liniowy według tej teorii obejmuje: badania podstawowe, badania stosowane, prace rozwojowe, pierwsze zastosowanie, dyfuzję. [Janasz, Janasz, Świadek, Wiśniewski, 2001, s. 195]. Modele liniowe innowacji oparte czy to na aspekcie podażowym czy popytowym są uważane za tradycyjne i dziś są coraz rzadziej wykorzystywane a także dostrzega się w nich sporo barier wynikających z braku czerpania z doświadczeń innych podmiotów rynku. Modele innowacji przeszły ewolucję od liniowych do nieliniowych opartych na powiązaniach sieciowych.

W XXI wieku dominuje swobodny dostęp do informacji, globalizacja, stały postęp technologiczny, w związku z tym innowacje, które skupiały się głównie na własnych zasobach i miały charakter zamknięty musiały się zdezaktualizować a podejście do innowacji musiało ulec zmianie. W dzisiejszym świecie koszty własnej działalności badawczo rozwojowej są bardzo wysokie zaś zasoby wiedzy są rozproszone. Innowacyjność najczęściej oznacza łączenie bardzo różnych technologii. Taki stan rzeczy sprawił że innowacje musiały się zmienić z zamkniętych na otwarte. Są one najczęściej efektem interakcji i powiązań z otoczeniem.

## 2. ZARZĄDZANIE

Zarządzanie jest działaniem łączącym w sobie praktykę i wiedzę. Istnieje bardzo wiele definicji funkcji zarządzania. Zarządzania to „zestaw działań (obejmujący planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” [Griffin, 2005, s.6]. Zarządzanie można też rozumieć jako „działanie polegające na dysponowaniu zasobami. Do zasobów najważniejszych należą ludzie, zasobami są też pieniądze, a przez nie oddziałuje się na ludzi. Zarządzanie wiąże się z kierowaniem i bardzo często używa się niektórych terminów łącznie „organizacja i zarządzanie”, „kierowanie i zarządzanie” [Pszczółowski, 1998, s. 288]. Zarządzanie to również „działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych, zgodnie z celami zarządzającego” [Gliński, 1974, s. 929]. Z tych definicji jasno wynika, iż zarządzanie jest celowym działaniem, zaprogramowanym w określony sposób na osiągnięcie konkretnych celów. Dla potrzeb tego opracowania najbardziej trafną definicją zarządzania będzie

cytowana za Koźmińskim „zarządzanie polega na zapewnieniu, świadomym stworzeniu warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiający przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia i rozwój, osiągnie to poprzez realizację misji i celów w przyszłości” [Koźmiński, Jemieliński, 2011, s.18]. Ta definicja jest szczególnie bliska innowacjom. Innowacje są traktowane jako sposób na dostosowanie się do długoterminowych trendów oraz perspektyw na osiągnięcie sukcesów.

Zarządzanie innowacjami oznacza współcześnie umiejętność wykorzystania i generowania nowej wiedzy i technologii przy wykorzystaniu zasobów zewnętrznych i wewnętrznych firmy. Niezwykle ważne jawi się tutaj umiejętne wykorzystanie wiedzy tzw. zbiorowej. Twórca koncepcji crowdsourcingu J. Howe podkreśla jak ważne jest przy rozwiązywaniu problemów korzystanie z wiedzy zbiorowej, jest to zewnętrzne źródło wiedzy za którym stoją niezidentyfikowane grupy ludzi. Dzisiejsze otoczenie przedsiębiorstw jest tak skonstruowane, że takie grupy są najczęściej spotykane w Internecie. Idea crowdsourcingu zakłada, że grupa ma szerszą wiedzę niż poszczególne jednostki, ponieważ dzięki efektowi synergii efekt współdziałania jednostek jest wyższy, niż suma rezultatów indywidualnych działań [Howe, 2008, s. 21].

Współpraca może przebiegać jednokierunkowo poprzez czerpanie wiedzy i dwukierunkowo gdy mamy do czynienia z wymianą wiedzy. Umiejętne zarządzanie w tym zakresie może dać firmie wartość dodaną w postaci lepszego rozpoznania oczekiwań i preferencji.

### 3. ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI

Zarządzanie jest działaniem łączącym w sobie praktykę i wiedzę. Najnowsze podejście do innowacji kieruje teoretyków i praktyków w kierunku interakcji między jednostkami, organizacjami i środowiskiem. Przedsiębiorstwa nie mogą polegać tylko na swoich własnych zasobach i wiedzy, otoczenie zachęca działania firm do dzielenia się wiedzą oraz nabywania nowych rozwiązań od zewnętrznych podmiotów. Elementami które sprzyjają budowaniu przewagi firmy kierującej w stronę innowacji jest dostępność do zasobów: kapitału ludzkiego, zasobów fizycznych, finansowych, dostęp do informacji no i co w dzisiejszym świecie jest bardzo istotne ważny jest też czas jaki jest potrzebny do efektywnego reagowania na bodźce i wprowadzania konkretnych rozwiązań.

Nowoczesne podejście do zarządzania innowacjami oznacza innowacje otwarte (open innovations). Twórcą tego określenia jest H. Chesbrough, według niego firmy powinny wykorzystywać wewnętrzne i zewnętrzne pomysły w swoich procesach innowacji a także powinny pozwalać korzystać innym firmom z niewykorzystywanych pomysłów. Zgodnie z podejściem A. Sopińskiej połą-

czenie rozwiązań wewnętrznych i zewnętrznych to podstawa do tworzenia nowych rozwiązań, które wyróżnią firmę wśród konkurencji oraz dadzą jej przewagę.

W otwartych innowacjach czerpanie z zewnętrznych zasobów jest wykorzystywane już podczas generowania oraz selekcji pomysłów a później ich przekształcania i dyfuzji. Tak rozumiane podejście do innowacji oznacza współpracę, otwartość, dzielenie się wiedzą jak również korzystanie z pomysłów i rozwiązań innych organizacji. Według M. Pichlak większość dużych i średnich przedsiębiorstw tworzy i kupuje nową wiedzę techniczną bądź też kupuje i sprzedaje prawa własności intelektualnej.

Ważną lekturą są badania statystyczne opublikowane w 2013 roku a dotyczące współpracy odnoszącej się do działalności innowacyjnej w firmach w latach 2010 - 2012. W świetle tych badań, przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które w badanym okresie wprowadziło choć jedną innowację produktową bądź procesową. W latach 2010 – 2012 współpracowało innowacyjnie 33,8% aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw oraz 27,3 % firm z sektora usług [Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010-2012, GUS, 2013, s. 29]. Badania te pokazują że przedsiębiorstwa innowacyjne współpracowały w ramach otwartych innowacji. Wyniki badań GUS wskazują jednoznacznie na wzrost liczby przedsiębiorstw współpracujących w ramach wspólnych inicjatyw w stosunku do dwóch poprzednich lat. W 2012 roku wśród firm najbardziej popularną formą współpracy innowacyjnej był zakup licencji. Licencje nabyło 3,6 % a prace badawczo rozwojowe 1,6% przedsiębiorstw [Nauka i technika w 2012 r., GUS, 2013, s. 10].

#### 4. PODSUMOWANIE

Zmiana w podejściu do innowacji jest wielką szansą, którą wykorzystają przedsiębiorstwa dążące do wzrostu innowacyjności. Koncepcja otwartych innowacji to „zdolność do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji” [Pomykański, 2001, s. 18]. Jest to podejście, które stawia przedsiębiorstwa w aktywnym nastawieniu na napływ stale nowych zadań, informacji i oczekiwań.

Interakcje z otoczeniem są kluczem do sukcesu, należy jednak wyraźnie podkreślić, iż otoczenie oznacza również społeczność wirtualną. „Otwarte innowacje, których podstawą jest szeroki dobór uczestników, bazują w większości na kolektywnej inteligencji wirtualnych społeczności działających w Internecie, na zsumowanej wiedzy i doświadczeniu tych społeczności” [Sopińska, 2013, s. 292].

Warto zwrócić uwagę na słabą stronę innowacji otwartych a są nią z pewnością nie do końca rozwiązane kwestie praw do własności intelektualnych. Bar-

dzo istotne jest wykorzystanie najwartościowszych pomysłów w odpowiednim czasie zanim wyciekną one do konkurencji. Innowacje otwarte korzystają z interaktywnego modelu zarządzania, a w nim muszą uwzględniać napływ i wypływ informacji. Stanowią stale aktualizowany temat badań i rozważań wielu teoretyków i praktyków tego zagadnienia.

## LITERATURA

- Chesbrough H. (2006), *Open Business Models: How to Thrive in The New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gliński B. (1974), *Mała encyklopedia ekonomiczna*, Warszawa.
- Griffin R. W. (2006), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Howe J. (2008), *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Three Rivers Press, New York.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2011), *Zarządzanie od postaw*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Niedzielski P., Rychlik K. (2006), *Innowacje i Kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Pichlak M. , *Otwarte innowacje jako nowy paradygmat w zarządzaniu innowacjami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt 60.
- Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Łódź.
- Pszczołowski T., (1978)., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław - Warszawa - Kraków – Gdańsk.
- Sopińska A. (2013), *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, Nr 4/1, Gdańsk.

## INNOVATION MANAGEMENT IN COMPANY

**Abstract:** This article pertains to the concept of innovation management. It outlines traditional approach and what is presently used. Open and closed innovations are discussed. This was a basis for presenting the idea of crowdsourcing assuming the use of „wisdom of the crowd” concept. Article includes the results of research conducted among Polish enterprises actively cooperating in the field of innovation with other entities in the years 2010-2012.

**Keywords:** management, open innovation, closed innovation, crowdsourcing