

---

## Wstęp

Niniejsza książka kierowana jest do osób zainteresowanych problematyką zarządzania innowacjami oraz podejściem procesowym do zarządzania. W szczególności adresowana jest do odbiorców ze środowiska naukowego, w tym badaczy oraz studentów, jak również kadry zarządzającej i specjalistów zajmujących się szeroko rozumianymi kwestiami związanymi z zarządzaniem innowacjami.

Jedną z bezpośrednich przyczyn powstania tego opracowania jest dostrzeżenie wyzwań stawianych przed kadrami zarządzającą, wynikających z coraz szybszych zmian zachodzących w gospodarce i trudności, jakie organizacje napotykają podczas adaptacji do nowych uwarunkowań. W ostatnich dekadach postępujące procesy globalizacji gospodarki oraz rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych doprowadziły do przewartościowania determinant kształtujących wyniki współczesnych przedsiębiorstw. Jednym z kryteriów sukcesu jest osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na zdolności do utrzymywania tempa rozwoju przewyższającego działania podmiotów funkcjonujących w otoczeniu. W tym celu konieczne staje się wdrażanie innowacji oraz zapewnienie właściwego dyskontowania powstających w wyniku tej działalności efektów. Odpowiedzią na wyżej wymienione wyzwania może okazać się implementacja podejścia procesowego do zarządzania innowacjami.

Dlatego też w niniejszej książce podjęto problematykę koncentrującą się na uwarunkowaniach realizacji procesu zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach przemysłowych. Warunkiem sukcesu implementacji podejścia procesowego do zarządzania innowacjami jest kreowanie wartości dla klienta, która stworzy podstawy do budowy długotrwałej przewagi konkurencyjnej i poprawy pozycji rynkowej. Jednak większość przedsiębiorstw postrzega procesy innowacyjne jako działania charakteryzujące się wysokim poziomem ryzyka, wymagające ponoszenia znaczących nakładów inwestycyjnych, z których potencjalny zwrot jest odroczone w czasie. W konsekwencji holistyczne podejście do zarządzania

innowacjami realizowane jest przez relatywnie niewielki odsetek przedsiębiorstw. Natomiast większość podmiotów na rynku prowadzi przedsięwzięcia innowacyjne w sposób doraźny i wybiórczy, oparty na podejmowanej *ad hoc* adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Skutkiem takich działań jest obniżenie efektywności realizacji procesów innowacyjnych oraz ograniczenie kreowanego przez organizację efektu synergicznego.

Dodatkowo, warto podkreślić korzyści wynikające z wprowadzenia orientacji procesowej w zarządzaniu innowacjami, która koncentruje się na efektywnym przepływie zasobów i tworzeniu wartości dla klienta wewnętrznego i końcowego. Natomiast, szerzej rozpowszechnione podejście funkcjonalne skupia wysiłki przedsiębiorstwa na wzroście specjalizacji i efektywności wykorzystania zasobów, co może prowadzić do utraty wartości postrzeganej przez klienta.

Zatem w podejściu procesowym kryterium wyznaczania działań organizacji jest kreowanie wartości dla klienta poprzez ustalanie sekwencji działań i zapewnienie właściwych relacji między nimi. Dzięki temu możliwe staje się nie tylko otrzymywanie powtarzalnych rezultatów spełniających oczekiwania klienta, ale również wprowadzenie ciągłego doskonalenia procesu oraz osiągnięcia długookresowej przewagi konkurencyjnej. Warunkami uzyskania korzyści wynikających z podejścia procesowego do zarządzania innowacjami są:

- koncentracja na potrzebach klienta oraz zrozumieniu tego, w jaki sposób zasoby na wejściu stają się wartością dla odbiorców;
- skuteczniejsze budowanie potencjału i przewagi konkurencyjnej poprzez odpowiednią alokację i wykorzystanie zasobów organizacji postrzeganych całościowo jako strumień tworzenia wartości;
- integracja procesów w zakresie celów i funkcji, a także podmiotów zewnętrznych i jednostek organizacyjnych uczestniczących w poszczególnych fazach procesów innowacyjnych;
- doskonalenie procesów innowacyjnych, w wyniku czego dochodzi do zwiększenia stopnia kontroli realizowanych w organizacji działań i eliminacji popełnianych błędów; skutkiem doskonalenia jest zmniejszenie poziomu ryzyka, wzrost wydajności i obniżenia kosztów działalności;
- szybka i elastyczna adaptacja do zmian zachodzących w otoczeniu i organizacji powstających w wyniku opracowywania i wdrażania innowacji;
- zapewnienie możliwości rozwoju kompetencji i umiejętności, między innymi poprzez ciągłe uczenie się organizacji.

Opisywane w literaturze przedmiotu modele procesu innowacji w przeważającej większości koncentrują się na działaniach prowadzących do opracowania

i wdrożenia pojedynczych innowacji, pomijają natomiast uwarunkowania organizacyjne zarządzania innowacjami, co ogranicza ich wartość poznawczą i aplikacyjną. Brakuje szczegółowych analiz poświęconych wykorzystaniu podejścia procesowego, dowartościowującego rolę i znaczenie systemowego podejścia do zarządzania innowacjami, uwzględniającego uwarunkowania wykraczające poza granice organizacji, w tym w szczególności mikrootoczenia.

W związku z tym, ze względu na zdiagnozowaną lukę poznawczą, postanowiono skoncentrować się na poszukiwaniu odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) Jakie są przesłanki realizacji procesu zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach przemysłowych?
- 2) Jakie są bariery wykorzystania procesu zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach przemysłowych?
- 3) Jaki jest poziom dojrzałości procesowej zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach przemysłowych?
- 4) Jakie warianty procesów zarządzania innowacjami w realizacji działalności innowacyjnej wykorzystują przedsiębiorstwa przemysłowe?
- 5) W jaki sposób ukształtowane są procesy zarządzania innowacjami w poszczególnych wariantach działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach przemysłowych?
- 6) Czy i w jakich obszarach należy przeprowadzić doskonalenie procesów zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach przemysłowych?

W poszukiwaniu odpowiedzi na postawione wyżej pytania zaplanowano postępowanie badawcze, które znalazło swoje odzwierciedlenie w układzie niniejszej książki. W pierwszych dwóch rozdziałach książki przedstawiono teoretyczne zagadnienia odnoszące się do istoty i znaczenia zarządzania innowacjami oraz podejścia procesowego. W rozdziale drugim opisano koncepcję dojrzałości procesowej organizacji, obejmującą cztery współzależne działania: identyfikowania procesu, w tym tworzenie map procesów, definiowania systemu pomiaru rezultatów procesu, określania właścicieli procesu oraz doskonalenia procesu. W rozdziale trzecim opisano autorski model procesu zarządzania innowacjami (obejmujący cztery główne etapy: analizowanie determinant, projektowanie/doskonalenie, wdrażanie oraz kontrolę efektywności procesu zarządzania innowacjami i dziełnością działań cząstkowych). Ponadto również w rozdziale trzecim opisano osiem wariantów realizacji działalności innowacyjnej opartych na następujących kryteriach: źródłach powstawania innowacji (wewnętrznych i zewnętrznych), ciągłości realizacji (stałej i okazjonalnej) oraz sposobie wykorzystania innowacji (implementacji lub sprzedaży). W wyniku nałożenia poszczególnych kryteriów

wskazano następujące warianty realizacji działalności innowacyjnej: kupcy, kolekcjonerzy, samodzielni innowatorzy, okazjonalni innowatorzy, pośrednicy, partyzanci, sprzedawcy i przypadkowi sprzedawcy.

Podstawowym wyróżnikiem opracowanych koncepcji jest ich kompleksowy charakter oraz wysoki poziom użyteczności, co przekłada się na możliwość podnoszenia efektywności organizacji oraz ciągłego dostosowania procesu zarządzania innowacją do nieustannie zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania.

W celu weryfikacji poprawności i zasadności przyjętych założeń w wyżej opisanych modelach, w rozdziale czwartym książki, zaprezentowano wyniki badań empirycznych. W szczególności skoncentrowano się na przedstawieniu uwarunkowań zastosowania modeli procesów zarządzania innowacjami, dojrzałości procesowej oraz wariantów działalności innowacyjnej. Badania przeprowadzono na celowo dobranej próbie 164 średnich i dużych polskich przedsiębiorstw przemysłowych, należących do branż niskiej, średniej i wysokiej techniki. Zakres przestrzenny dotyczył przedsiębiorstw działających na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Natomiast zakres czasowy obejmował dwa etapy badań: z lat 2007–2009 (w ramach którego uzyskano 72 odpowiedzi) oraz lat 2012–2014 (w ramach którego uzyskano 92 odpowiedzi). Zgromadzenie danych pierwotnych z dwóch okresów pozwoliło na uchwycenie dynamiki zmian analizowanych zjawisk. Przyjęcie takiego podejścia wynikało również z charakteru działalności innowacyjnej, w przypadku której efekty wdrożeń innowacji powinny być oceniane z wieloletniej perspektywy. Niniejsza książka została zakończona rekomendacjami obejmującymi kierunki doskonalenia procesów zarządzania innowacjami w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych.