

KREATYWNOŚĆ I INNOWACJE W ZARZĄDZANIU NOWOCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

Antonina Litinska
Katedra Przedsiębiorczości
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska

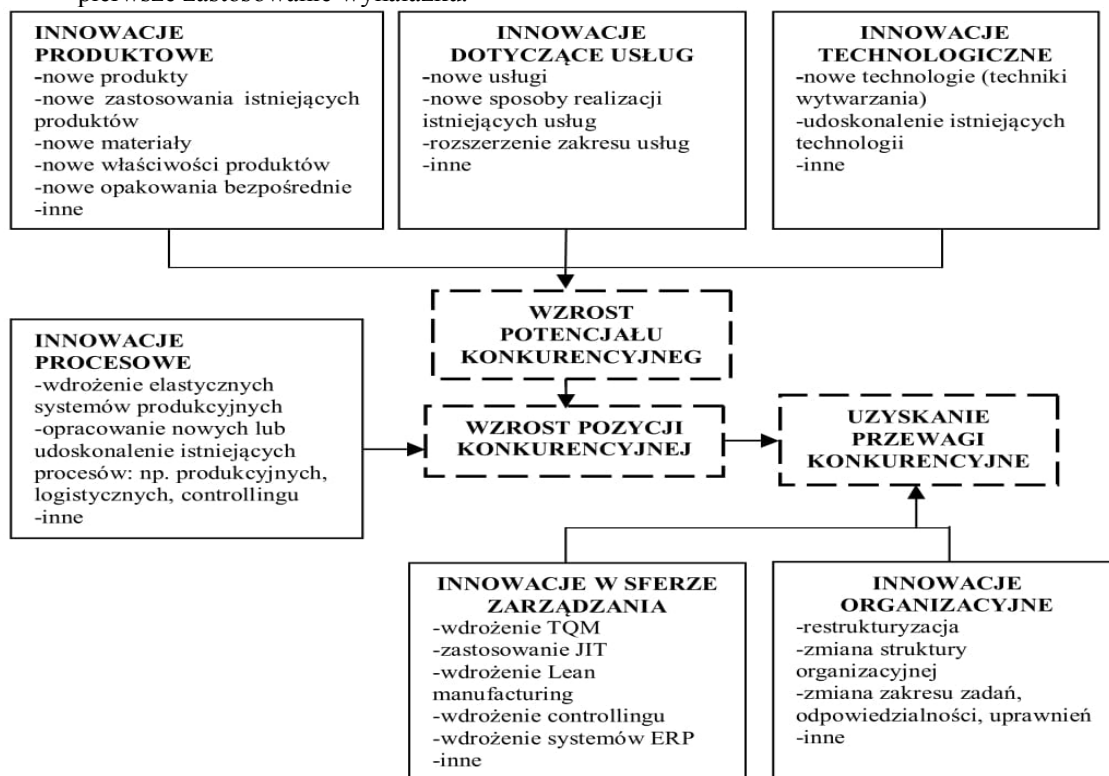
1. Znaczenie innowacji w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw

Innowacje są pojęciem bardzo szerokim, posiadającym wiele definicji. Pierwszą z nich do nauk ekonomicznych wprowadził J.A. Schumpeter, który innowacje rozumiał jako [1]:

- wytworzenie nowego produktu lub wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach,
- wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku zbytu,
- zdobycie nowych źródeł surowców lub półfabrykatów,
- przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. utworzenie monopolu lub jego likwidacja.

W węższym znaczeniu innowacja traktowana może być jako [2]:

- fundamentalna lub radykalna zmiana, obejmująca transformację nowej idei lub wynalazku technologicznego w rynkowy produkt lub proces,
- pierwsze zastosowanie nauki i technologii w nowy sposób zapewniający sukces komercyjny,
- pierwsze handlowe wprowadzenie na rynek nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia,
- pierwsze zastosowanie wynalazku.



Rys. 1. – Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa [3]

Najogólniej można uznać, iż innowacja to „wprowadzenie nowego lub znacząco ulepszonych produktu/procesu, zastosowanie nowego lub znacząco ulepszonych rozwiązania marketingowego/organizacyjnego/technologicznego” [3]. Przedsiębiorstwami innowacyjnymi są „takie podmioty, które potrafią tworzyć, absorbować (chłonać) i zdobywać nowe produkty (usługi). Charakteryzują się zdolnością do ciągłego antycypowania i adoptowania do zmian zachodzących w ich otoczeniu” [4]. Wprowadzenie nowych wyrobów bądź usług, które zostaną zaakceptowane przez klientów, może w przyszłości znaleźć swoje odzwierciedlenie m.in. w zwiększonych przychodach ze sprzedaży, natomiast wdrożenie innowacji procesowych do minimalizacji kosztów wytwarzania. Aby przetrwać na rynku współczesne przedsiębiorstwa muszą zadbać o odpowiedni i wyróżniający je od konkurencji poziom innowacyjności. Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa został przedstawiony na rys. 1.

Innowacyjne projekty realizowane są w ramach procesów, będących zestawem zadań występujących w określonej sekwencji czasowej, a poszczególne etapy procesu innowacji powinny być efektem interakcji pomiędzy zaangażowanymi w ten proces osobami [5]. Każda innowacja jest inna i wymaga indywidualnego podejścia oraz zaangażowania w nią odpowiednich osób, pełniących określone role. Proces innowacji jest efektem ich wzajemnej współpracy i interakcji.

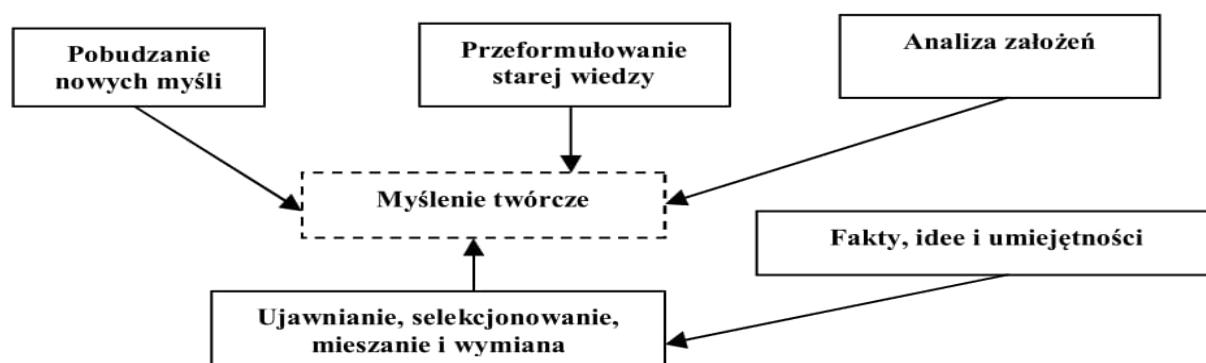
W proces innowacji zaangażowani powinni być wszyscy pracownicy. Jasne zdefiniowanie oczekiwań i ról przypisanych poszczególnym osobom jest gwarancją sukcesu. Prezes firmy Procter&Gamble A.G. Lafley w jednym z wywiadów mówił, iż jego firma potrafi zarządzać innowacyjnością, ponieważ „dysponuje klarowną jej definicją” [6].

Przed rozpoczęciem realizacji całego procesu innowacyjnego, jak również na każdym jego etapie, warto skorzystać z przygotowanej uprzednio listy kluczowych pytań. Realizacja procesu innowacyjnego powinna być uwarunkowana uzyskaniem pozytywnych odpowiedzi na wszystkie pytania. Na liście kontrolnej powinny znaleźć się następujące pytania [5]:

- Czy projekt rzeczywiście jest niezbędny?
- Jakie korzyści zyskają klienci po jego zakończeniu?
- Czy projekt w jakimkolwiek stopniu może pomóc pracownikom w firmie?
- Czy konieczne jest rozpoczęcie projektu obecnie? Czy pojawią się jakiegokolwiek negatywne konsekwencje, w przypadku jego odłożenia?
- Czy prace nad projektem będą utrudniać bieżącą działalność biznesową i wpływać na cele biznesowe?
- Jakie są ostateczne cele projektu i na ile są praktyczne?
- Jakie są ramy czasowe i w jaki sposób mierzone będą efekty jego realizacji?
- Czy projekt jest opłacalny i jakie finansowe korzyści może przynieść?

2. Kreatywność i jej znaczenie w biznesie

Kreatywność, jako najważniejsza cecha kapitału ludzkiego, wpływa na wdrażanie innowacji i jest podstawą procesu innowacyjnego. Można ją zdefiniować jako tworzenie użytecznych i wartościowych produktów, usług, pomysłów, procedur lub pomysłów przez współpracujące ze sobą jednostki [8]. Mimo częstego używania przymiotnika „twórczy”, charakteryzującego na przykład osoby, obiekty sztuki, czy też książki, istnieje duże zamieszanie we właściwej interpretacji twórczego myślenia. Jest ono „istotną cechą wszystkich aspektów podejmowania decyzji w biznesie. Jest to zjawisko pobudzania nowych myśli, przeformułowywania dotychczasowej wiedzy na nowo i analizowania założeń w celu sformułowania nowych teorii i paradygmatów bądź też tworzenia świadomości. Jest to proces, który obejmuje ujawnianie, selekcjonowanie, wymianę i łączenie faktów, idei i umiejętności” [9], co zostało przedstawione na rys. 2.

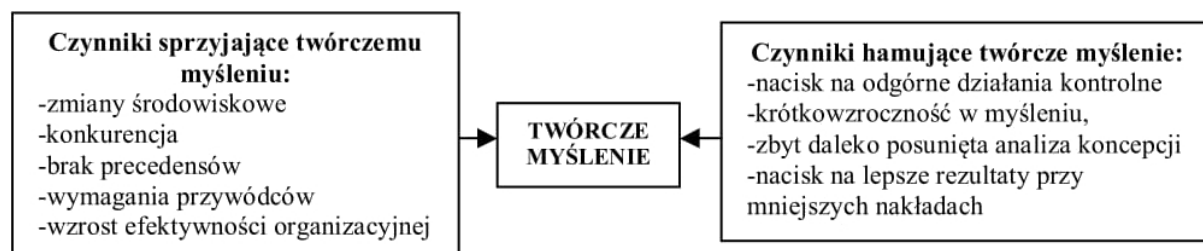


Rys. 2. – Natura twórczego podejścia [9]

Światowej sławy psycholog, M. Wertheimer opisał kreatywność jako „rozbitcie lub reorganizację myśli na dany temat, podejmowaną w celu uzyskania nowego, głębszego wglądu w jego naturę” [10]. Z kolei T. Rickards zdefiniował kreatywność jako „ucieczkę od zastoju myślowego” [11], podkreślając przy tym rolę twórczego myślenia w procesie podejmowania decyzji i w rozwiązywaniu problemów [9].

Istnieją dowody, które potwierdzają bezpośredni związek między twórczym myśleniem a skutecznością i wydajnością organizacji [12]. Twórcze podejście pomaga także w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych, zachęca do wprowadzania nowatorskich rozwiązań, motywuje pracowników i rozwija ich umiejętności, jak również sprzyja lepszej pracy zespołowej [9]. Kreatywność jest również bardzo istotna w marketingu i projektowaniu globalnej strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dzięki ciągłemu przepływowi pomysłów dotyczących nowych produktów i usług oraz koncepcji usprawniania

funkcjonowania procesów w organizacji wzmacniana jest również przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa [9]. Istnieje wiele czynników wpływających na twórcze myślenie w przedsiębiorstwach, co przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. – Niektóre czynniki hamujące lub stymulujące twórcze myślenie w organizacjach [9]

Klasyfikacji czynników wymienionych na rys. 3. dokonał Van Gundy [13]. Stagnację działalności nowatorskiej przypisywał on błędnym wyobrażeniom kierownictwa, na temat drogi uzyskania nowej technologii przez fuzję firm, która miałaby sprzyjać rozwojowi myśli innowacyjnej. Niestety w wyniku braku umiejętności funkcjonowania w nowej strukturze uzyskuje się zupełnie odmienny efekt. Innym istotnym czynnikiem niesprzyjającym twórczemu myśleniu jest nadmierny nacisk na osiągnięcie lepszych rezultatów przy mniejszych nakładach oraz przeświadczenie, iż osoby o twórczych umysłach po prostu się takimi rodzą, a twórczego myślenia nie sposób się nauczyć.

Liczne badania wykazały, że osiągnięcia twórcze nie zależą od wybitnych zdolności umysłowych, lecz bardziej od chęci przełamania nawyków, stereotypów i konwencji w życiu codziennym oraz od umiejętności spojrzenia na problemy w ich różnych aspektach [6]. Badania analizujące kwestię współzależności poziomu ilorazu inteligencji oraz miar kreatywności pozwalają przyjąć tzw. hipotezę progę [7], według której pozytywny związek korelacyjny między miarami twórczości i inteligencji istnieje tylko w stosunku do osób o ilorazie inteligencji nie wyższym niż 120. Na tej podstawie można wnioskować, iż twórczość wymaga pewnego minimum inteligencji, powyżej którego kreatywność nie zależy od inteligencji, lecz od takich czynników, jak styl poznawczy, osobowość, motywacja, itd. [15]. Do istotnych czynników wpływających na kreatywne postawy pracowników należą [14]:

- otoczenie wspierające pracownika w jego twórczym działaniu, przyjazny dla kreatywności klimat w przedsiębiorstwie, docenianie twórczych inicjatyw przez kierownictwo,
- atmosfera pracy, praca zespołowa sprzyjająca dyskusjom przyczyniającym się do powstawania kreatywnych pomysłów,
- styl przewodzenia – autokratyczny nie sprzyja rozwojowi kreatywności w przedsiębiorstwie, hamuje samodzielność i niezależność pracowników, którzy od lidera oczekują rozwiązania wszelkich problemów,
- dobór odpowiednich osób na właściwe stanowiska, jasność ich roli i miejsca w przedsiębiorstwie,
- jasność obowiązków, zadań i oczekiwań względem pracowników,
- umiejętne dopasowanie umiejętności pracowników, ich zainteresowań oraz typów osobowości do powierzanych obowiązków,
- konstruktywna krytyka, dostarczanie pracownikom jasnych wskazówek dotyczących oczekiwanych zachowań, odpowiadających założonej realizacji celów organizacji.

3. Kreatywność i innowacje – wyzwania oraz szanse dla współczesnych przedsiębiorstw

Wdrażanie innowacji stanowi ważny czynnik rozwoju przedsiębiorstw i zdobywania przewagi konkurencyjnej. W czasach, gdy skraca się cykl życia produktów i rośnie rola wiedzy i technologii w ich powstawaniu, niezbędna jest mobilizacja potencjału intelektualnego wszystkich pracowników, by szybciej i skuteczniej wprowadzać na rynek nowe produkty i usługi, które zmienią zasady gry i pozwolą osiągnąć przewagę nad konkurencją [9].

W obliczu trwającego kryzysu gospodarczego innowacje i kreatywność są też dobry i skutecznym sposobem na przetrwanie i przezwyciężenie niekorzystnej sytuacji dla przedsiębiorczości. Umożliwiają również finansowe wsparcie rozwoju przedsiębiorstw, gdyż są również priorytetami wszelkiego rodzaju programów wspierania przedsiębiorczości ze środków Unii Europejskiej.

W dobie intensywnego rozwoju techniki współczesne przedsiębiorstwa muszą wychodzić naprzeciw rosnącym wymaganiom klientów. Niedostosowanie swojej oferty do produktów lub usług konkurencji, w wielu przypadkach może doprowadzić do utraty dotychczasowych klientów. Stało się tak na przykład w przypadku firmy Nokia, która zbyt późno dostosowała swoją ofertę do dynamicznie rozwijającego się rynku smartfonów. Wprowadziła je dopiero w roku 2011, przez co straciła dominującą

pozycję na rynku na rzecz Apple czy Samsunga. Przez ignorowanie najnowszych trendów z oferty wzbogaconej o innowacje produktowe konkurencji, Nokia zmuszona była w roku 2012 zamknąć swoją ostatnią fabrykę w Finlandii [3].

Mając świadomość znaczenia innowacji i kreatywności w budowaniu swojej przewagi konkurencyjnej menedżerowie niektórych przedsiębiorstw podejmują pojedyncze działania, mające wspierać rozwój firmy. Przykładem może być warszawska firma z branży energetycznej, w której kreatywność pracowników pobudzana była poprzez tzw. Skrzynkę pomysłów. Każdy z pracowników posiadający pomysł na wprowadzenie nawet drobnych usprawnień w każdej sferze funkcjonowania firmy, mógł wrzucić do niej opis swojego rozwiązania. Raz w miesiącu spośród zebranych pomysłów zarząd firmy wybierał najlepsze koncepcje usprawnień w firmie, za które jego autor otrzymywał drobną nagrodę rzeczową. Skrzynka pomysłów po około rocznym funkcjonowaniu przestała istnieć, choć jak wiadomo nie oznacza to, że pomysły pracowników uległy wyczerpaniu. Przyczyn doszukiwać się można raczej w braku dbałości o pozostałe czynniki wpływające na wymienione wcześniej, kreatywne postawy pracowników.

Innowacje i kreatywność promowane są również w ramach polityki UE. Innowacje są jednych z trzech obszarów priorytetowych Strategii „Europa 2020” będącej nowym, długookresowym programem rozwoju społeczno-gospodarczego Unii Europejskiej. Warto również przypomnieć, iż rok 2009 otrzymał miano Europejskiego Roku Kreatywności i Innowacji (ERKiI). Ogólnym celem ERKiI było „wspieranie działań państw członkowskich zmierzających do propagowania rozwoju kreatywności, w drodze uczenia się przez całe życie, jako siły napędowej innowacji i jako głównego czynnika rozwoju kompetencji osobistych, zawodowych, społecznych i związanych z przedsiębiorczością, a także pomyślności wszystkich członków społeczeństwa” [2]. Przedsięwzięcia odbywające się w ramach obchodów Roku w Polsce potwierdziły kreatywność Polaków, którzy chętnie realizują nowatorskie i efektywne inicjatywy odpowiadające na aktualne wyzwania społeczne, gospodarcze i edukacyjne. Każdy projekt zgodny z celami ERKiI mógł ubiegać się o Patronat Roku przyznawany przez Ministerstwo Edukacji Narodowej we współpracy z Fundacją Rozwoju Systemu Edukacji. Patronat otrzymało 261 projektów, spośród których aż 103 walczyło o tytuł „Lidera Europejskiego Roku Kreatywności i Innowacji”.

Na podstawie rekomendacji ekspertów z poszczególnych ministerstw i urzędów, Komisja Konkursowa, wyłoniła dziesięciu laureatów.

Literatura:

1. Schumpeter J.A.: Teoria rozwoju gospodarczego. Warszawa, 1960.
2. Santarek K., Bagiński J., Buczacki A., Sobczak D., Szerenos A.: Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Warszawa, 2008.
3. Marciniak S., Głodziński E., Krwawicz M.: Ekonomika przedsiębiorstw produkcyjnych dla inżynierów. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2013.
4. Janasz W. (red.): Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej. Difin, Warszawa, 2009.
5. Trias de Bes F., Kotler Ph.: Innowacyjność przepis na sukces. Model "Od A do F". Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013.
6. Making P&G New and Improved. "Time Magazine", 17 kwietnia 2008 r., <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1731868,00.html>, dostęp dn.12.01. 2014.
7. Levitt T.: Creativity is not enough. Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, Aug 2002, Vol. 80, Iss. 8, s. 1370–145. Aug 2002, Vol. 80, Iss. 8, s. 1370–145.
8. Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W.: Toward a theory of organizational creativity. "Academy of Management Review" nr 18(2), s.293–321.
9. Proctor T.: Zarządzanie twórcze. Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa, 1998.
10. Wertheimer M.: Productive Thinking. Harper&Row, Nowy York, 1959.
11. Rickards T.: Creativity and Innovation: A Transatlantic Perspective. Creativity and Innovation Yearbook, tom 1. Manchester Business School, 1998.
12. Raudsepp E.: Establishing a creative climate. Training and Development Journal, kwiecień, s. 50–53.
13. Van Gundy A.B.: Techniques of Structured Problem Solving. Van Nostrand Reinhold Company, Nowy Jork, 1988.
14. Szopiński T.: Kreatywność i jej znaczenie w biznesie, [w:] Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu, red. A.Kosieradzka. Wydawnictwo edu-Libri, Kraków–Warszawa, 2013.
15. Waisburd G.: Creatividad y transformaciones. Trillas, Mexico, 1996.