

Zbigniew KŁOS

e-mail: zbigniew.klos@put.poznan.pl

Instytut Maszyn Roboczych i Pojazdów Samochodowych, Wydział Maszyn Roboczych i Transportu, Politechnika Poznańska, Poznań

Proinnowacyjne i projakościowe działania w rozwoju produktów

Wstęp

Sprzężenie działań proinnowacyjnych i projakościowych jest widoczne szczególnie na poziomie organizacji, choć wiadomo, że ich generatorami są zwykle pojedynczy ludzie. W związku z tym spojrzenie na przeplatające się wątki innowacyjności i jakości winno być właśnie z tej perspektywy. Mając na względzie istotność obu kategorii dla efektywnego funkcjonowania organizacji, można byłoby się spodziewać, że ich promowaniem w przedsiębiorstwach winni być szczególnie zainteresowani szefowie.

Niestety w wielu krajach, w tym także w Polsce, kierujący przedsiębiorstwami nadal zbyt rzadko traktują innowacje jako zasadniczy składnik kultury przedsiębiorstwa. Dzieje się tak pomimo, że w wymiarze strategicznym innowacje, zwłaszcza w postaci nowych produktów lub usług przyczyniają się wyraźnie do wzrostu zysku, podwyższania giełdowych kursów akcji, wzrostu zasobu wiedzy i doświadczenia pracowników oraz osiągania przewagi konkurencyjnej [1].

Podstawowe terminy

Innowacje, innowacyjność

Bardzo szeroka definicja innowacji traktuje ją jako zmianę polegającą na wprowadzeniu czegoś jakościowo nowego w danej dziedzinie życia społecznego, zwykle w gospodarce.

Działalność innowacyjna – innowacyjność – obejmuje szereg prac o charakterze: naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym, handlowym (komercyjnym) [2].

W węższym zakresie definiuje innowacyjność tzw. *Oslo Manual* [3]. Jest to wprowadzenie nowego lub znacznie udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce biznesowej, miejscu pracy lub relacjach zewnętrznych organizacji.

Wyróżnia się cztery podstawowe kategorie innowacji [3]:

- produktową – wprowadzenie wyrobu lub usługi, który jest nowy lub znacznie udoskonalony w odniesieniu do jego cech charakterystycznych lub zamierzonego użycia; ta innowacja wynikać może ze znacznej poprawy technicznej specyfikacji, komponentów i materiałów, dołączonego oprogramowania, a także zwiększenia przyjazności produktu lub innej cechy funkcjonalnej,
- procesową – wprowadzenie nowej lub znacznie udoskonalonej metody produkcyjnej lub dostawy; ta innowacja wynika ze znacznych zmian w technikach, wyposażeniu i/lub oprogramowaniu, bowiem innowacje procesowe mają służyć obniżeniu jednostkowego kosztu produkcji, poprawie jakości lub produkcji/dostawie nowych względnie wyraźnie lepszych produktów,
- marketingową – wprowadzenie nowej metody marketingowej, wymagającej znacznych zmian w konstrukcji produktu lub opakowaniu, promocji produktu lub ulokowaniu na rynku; innowacja marketingowa ma na celu wychodzenie naprzeciw potrzebom klientów, otwarcie się na nowe rynki lub lepsze usytuowanie produktu firmy na rynku, dla zwiększenia sprzedaży,
- organizacyjną – wprowadzenie nowej organizacyjnej metody w praktyce biznesowej przedsiębiorstwa, organizacji miejsca pracy lub relacjach zewnętrznych, gdy celem jest zwiększenie efektywności firmy przez obniżenie kosztów administracyjnych i handlowych, poprawę warunków pracy lub redukcję kosztów dostaw.

Zarządzanie przez jakość

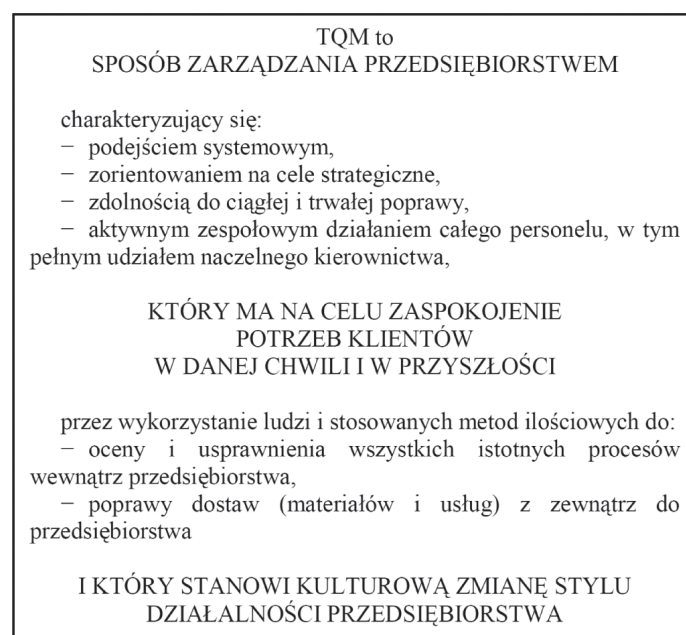
Mówiąc o aspekcie jakościowym w kontekście relacji do problematyki innowacyjności nie sposób nie zwrócić się ku idei zarządzania przez jakość TQM (*Total Quality Management*). Jak wiadomo osiągnęła ona dojrzałą postać po drugiej wojnie światowej. Jej podstawy teoretyczne zostały zawarte w wystąpieniach *E. Deminga* i *J. Jurana* dla przedsiębiorców japońskich, zapoczątkowanych w roku 1950, a praktycznie idea została rozwinięta głównie w japońskich firmach w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ub. wieku.

Zarządzanie przez jakość definiuje się różny sposób. Już samo klasyfikowanie podejścia do TQM stanowi problem, bowiem zarządzanie przez jakość ujmuje się jako: filozofię zarządzania (*L. Wasilewski*), model kierowania (*G. Kamiske*), strategię kierowania (*J.-P. Brauer*), system oddziaływania na jakość (*R. Kolman*), proces stałego doskonalenia (*E. Kindlarski*), metodę kierowania (ISO 8402) lub sposób zarządzania (*Z. Klos*) [4]. TQM traktuje się także jako specyficzne ujęcie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, stawiające na podmiotowość pracujących tam ludzi, dla których jakość ma być centralnym elementem w ich hierarchii ważności. Wymaga to podporządkowania istniejącej struktury organizacyjnej kulturze współdziałania i wymusza uelastycznienie tej struktury [5]. W takiej formie organizacyjnej powinny być wprowadzane i utrwalane podstawowe elementy TQM [6]:

- kontakty z klientami, zewnętrznymi i wewnętrznymi,
- orientacja na procesy, którymi w przedsiębiorstwie są działania zwiększające wartość produktów,
- zachowania prewencyjne, służące wytwarzaniu jakości,
- ciągłe ulepszanie, według japońskiej filozofii *Kaizen*.

Jako naczelną cel pracy w tych obszarach przyjmuje się zadowolenie klientów.

Przedstawiona poniżej propozycja autora artykułu stanowi próbę zebrań ważniejszych składowych zarządzania przez jakość i wskazania związków między nimi (Rys. 1).



Rys. 1. Definicja TQM wg [4]

Nie ulega wątpliwości, że co najmniej w kilku aspektach wymienionych w powyższej definicji występują wskazania do działania na rzecz innowacyjności. Głównymi postulatami są tu: *zdolność do ciągłej i trwałej poprawy i działania mające na celu zaspokojenie potrzeb klientów w danej chwili i w przyszłości*.

Jakościowe wspomaganie rozwoju innowacyjności w organizacjach

Przedstawienie głównych jakościowych czynników stymulujących rozwijanie innowacyjności w organizacjach jest bardziej szczegółowym spojrzeniem na zagadnienie przedstawione powyżej. Analizując elementy charakterystyczne zarządzania przez jakość (Rys. 1) szczególnie zwrócić należy uwagę na kilka z nich.

Zdolność do ciągłej i trwałej poprawy

Jest to bardzo istotny czynnik, bowiem zasadniczy dla stymulowania innowacyjności w organizacjach wydaje się duch stałego doskonalenia, który musi istnieć w firmach lub być wykształcony. Może to być do pewnego stopnia czynnik *genetyczny*, o charakterze kulturowym, w organizacjach o długiej tradycji. W wielu sytuacjach, gdy *genetyka* zawodzi, innowacje wymusza np. presja sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa. *Continuous improvement* brzmi co prawda dość hasłowo, ale w wielu miejscach świata jest najbardziej realną rzeczywistością w działalności przedsiębiorstw (np. w Japonii).

Zorientowanie się na cele strategiczne

Hasło to zawiera z reguły odniesienia do nowych działań rynkowych (nowe produkty, nowe rynki) czy organizacyjnych (pozyskanie nowych zasobów ludzkich). Są to działania mające prowadzić do osiągnięcia przewagi strategicznej przez [7]:

- tworzenie produktów *high-technology*, wysokiej jakości,
- stosowanie nowoczesnych technologii,
- rozwój systemów logistycznych,
- rozwój innowacyjności.

Aktywne działanie całego personelu

W sposób ewidentny występuje tu podkreślenie roli czynnika ludzkiego. W badaniach przeprowadzonych w *Unii Europejskiej* nad czynnikami decydującymi o sile innowacyjnej firm, zdecydowanie na pierwszym miejscu znalazły się kwalifikacje personelu (49%), a dopiero na kolejnych miejscach: dobra współpraca z dostawcami, klientami i stowarzyszeniami handlowymi (39%) i elastyczność oraz adaptowalność procesu wytwórczego do potrzeb rynku (38%) [8]. Dodać tu należy, że oprócz kwalifikacji istotne są inne przymioty personelu, w tym zwłaszcza kreatywność.

Zaspokojenie potrzeb klientów w danej chwili i w przyszłości

Do czynników stymulujących, a tym samym najbardziej przemawiających do wyobraźni przedsiębiorców należy właśnie zaspokojenie potrzeb klientów. To klienci swoim wyborem i zakupem niejako głosują za danym produktem, za spełnianiem przez niego wymagań. Aby proces ten był kontynuowany przy ciągle zmieniających się wymaganiach, konieczne jest w odniesieniu do większości produktów stałe analizowanie pojawiających się potrzeb i odpowiadanie na te potrzeby nowymi innowacyjnymi produktami. Jest to przysłowiowa *never ending story*.

Kulturowa zmiana stylu działalności przedsiębiorstwa

Jest ona efektem powyższych działań. Nagrodą za taką postawę jest właśnie wykształcanie się w przedsiębiorstwie nowej proinnowacyjnej kultury, gdzie tworzenie innowacji na stałe jest już wpisane w naturę firmy. Musi być jednak ktoś, kto będzie czuwał nad tym, by ta aktywność nie wygasła. Podkreślić należy, że w badaniach ankietowych dotyczących celów działalności innowacyjnej, na drugim miejscu (zaraz po zwiększeniu udziału w rynku) umieszczono poprawę jakości wyrobów [9].

Bariery innowacyjności w przedsiębiorstwach

Wprowadzanie innowacji, jak wiele innych działań gospodarczych, napotyka na liczne utrudnienia. W badaniach przeprowadzonych w *Unii*

Europejskiej, za najważniejsze problemy przedsiębiorstw w zakresie innowacji uznano [1]:

- dostępność do innowacyjnych klientów/lub rynków,
- znajdowanie lub mobilizowanie zasobów ludzkich,
- znajdowanie lub wykorzystanie nowych technologii,
- znajdowanie lub mobilizowanie środków finansowych,
- dzielenie się wiedzą lub praca w sieci,
- ochronę posiadanej wiedzy.

Ciekawe może być poznanie wyników badań w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na temat działań, których zrealizowanie zwiększyłyby innowacyjność firm. Należą do nich w pierwszej kolejności [10]:

- wprowadzenie ulg w podatkach za zastosowanie nowych technologii,
- ułatwienie dostępu do kredytów na preferowanych warunkach,
- kreowanie popytu na innowacyjne produkty na rynku krajowym,
- zniesienie barier w dostępie do kapitału,
- zwiększenie możliwości eksportu,
- wzrost wiedzy o innowacyjnych rozwiązaniach w promocji i dystrybucji,
- pojawienie się ulg w podatkach, związanych z badaniami,
- wzrost wiedzy o innowacyjnych rozwiązaniach dotyczących grupy wytwarzanych produktów,
- dostęp do wiedzy o badaniach prowadzonych w Polsce,
- poszerzenie wiedzy o innowacyjnych rozwiązaniach dotyczących zarządzania przedsiębiorstwami,
- pojawienie się konkurencyjności ze strony bardziej innowacyjnych firm.

Zakończenie

Innowacje w praktyce gospodarczej:

- stanowią siłę napędową w realizacji celów rozwojowych przedsiębiorstw,
- sprzyjają wyłanianiu się nowych sektorów działalności gospodarczej,
- prowadzą do odnowienia i rozszerzenia asortymentu produkcji i usług oraz związanych z nimi rynków,
- tworzą warunki do uruchomienia nowych metod produkcji, zaopatrzenia i dystrybucji,
- wpływają na zmiany w metodach zarządzania, organizacji pracy, warunkach pracy i kwalifikacjach siły roboczej.

Należy wspomnieć, że innowacje produktowe z rynkowego punktu widzenia są pierwotne w stosunku do innych kategorii. Pobudzają one niejednokrotnie do działania w zakresie kreowania innowacji technologicznych czy organizacyjnych.

LITERATURA

- [1] J. Baruk: Co utrudnia rozwijanie działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach Unii Europejskiej. Problemy Jakości, nr 11 (2005).
- [2] J. Baruk: Innowacyjność polskich przedsiębiorstw i jej utrudnienia. Problemy Jakości, nr 7 (2003).
- [3] Oslo Manual – Guidelines for collecting and interpreting innovation data. OECD Publishing, Paris 2005.
- [4] Z. Kłos: Dziesięciolecie konferencji na temat zarządzania przez jakość [w:] Materiały VII konferencji: TQM nadal aktualne – nowe obszary: wiedza, środowisko, administracja, restrukturyzacja ..., Poznań – Kiekrz 2002.
- [5] G. Broniewska: TQM - kultura współdziałania w strukturze dostosowanej do zarządzania procesami. Organizacja i Kierowanie, nr 4 (1996).
- [6] H. D. Seghezzi, J. R. Hansen: Qualitätsstrategien, Muenchen, Hanser 1993.
- [7] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk: Przedsiębiorstwo przyszłości. DIFIN, Warszawa 2000.
- [8] A. Baruk: Rola pracowników jako nośnika kapitału innowacyjnego w kreowaniu innowacyjności we współczesnym przedsiębiorstwie. Problemy Jakości, nr 12 (2005).
- [9] J. Baruk: Cele i źródła informacji w działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw. Problemy Jakości, nr 4 (2000).
- [10] M. Zawiślanski: Nowość, czyli normalność. Puls Biznesu, 29.11.2006.