



PODSTAWY ZARZĄDZANIA dr Mariusz Maciejczak

INNOWACJE A ZARZĄDZANIE



www.maciejczak.pl



INNOWACJA i INNOWACYJNOŚĆ

Innowacja: wprowadzenie czegoś nowego;
rzecz nowo wprowadzona;
nowość; reforma.

Etym. - późn.łac. *innovatio* 'odnowienie' od łac.
innovare 'odnawiać', 'odświeżać; zmieniać'.

Źródło: Kopaliński W. (2003): Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych. PWN



INNOWACJE

- PRODUKTOWE

- PROCESOWE
 - PROCESY TECHNOLOGICZNE
 - USŁUGI
 - ZARZĄDZANIE



INNOWACYJNOŚĆ

Innowacyjność wiąże się z wprowadzeniem czegoś nowego, nowatorstwem, reformą, ulepszeniem.

Każdy innowator spotyka się z dwoma podstawowymi barierami działania:

-Pierwszą z nich jest **bariera myśli**. Dotyczy ona sedna badanego problemu i zamyka się w pytaniu : "co zrobić, aby w efekcie doprowadzić do powstania nowatorskiego rozwiązania ?"

- Drugą barierą jest **wdrożenie** już opracowanej innowacji, a w następnej kolejności rozpropagowanie jej i uzyskanie wymiernych korzyści.



GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY

Strategiczny cel polskiej polityki innowacyjnej zapisany w „**Kierunkach zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013**” zdefiniowany został jako: **wzrost innowacyjności przedsiębiorstw dla utrzymania gospodarki na ścieżce szybkiego rozwoju i dla tworzenia nowych, lepszych miejsc pracy.**

Tak określony cel wpisuje się w realizację **Strategii Lizbońskiej** zrewidowanej i zaktualizowanej przez Komisję Wspólnot Europejskich w lutym 2005 r., ponieważ w rozwiniętych gospodarkach główną siłą napędową wzrostu produktywności są **INNOWACJE** które oparte są na trzech filarach: **badaniach i rozwoju, wiedzy oraz edukacji.**



DROGI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

Z uwagi na poziom rozwoju i strukturę polskiej gospodarki właściwą strategią dochodzenia Polski do gospodarki opartej na wiedzy jest równoczesna realizacja czterech dróg rozwojowych:

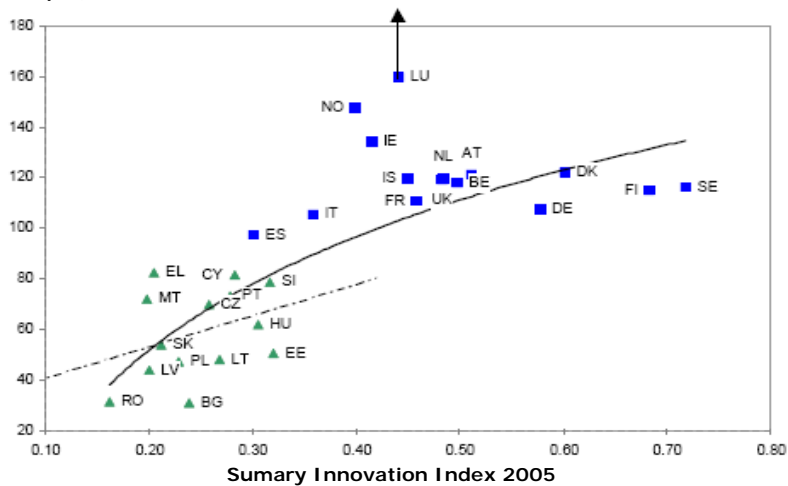
1. wykorzystanie nowych technologii dla poniesienia konkurencyjności tradycyjnych sektorów,
2. tworzenie nowych firm opartych na innowacyjnych rozwiązaniach oraz rozwój małych i średnich przedsiębiorstw poprzez wykorzystanie nowoczesnych technologii oraz metod zarządzania wiedzą,
3. stymulowanie rozwoju współpracy pomiędzy firmami oraz firmami i instytucjami otoczenia biznesu w zakresie działalności innowacyjnej,
4. motywowanie dużych firm do prowadzenia i wdrażania wyników prac badawczych.

Źródło: Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013



INNOWACJE A PKB w UE

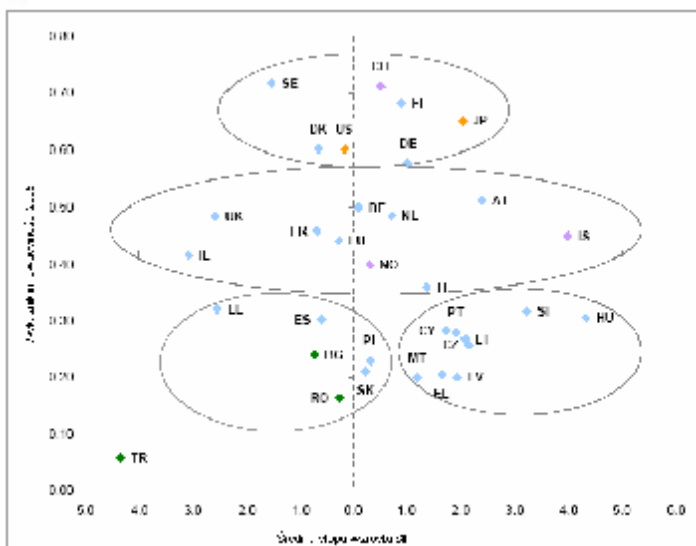
2004
PKB per capita, EU25=100



Źródło: European Innovation Scoreboard, Comparative Analysis of Innovation Performance, European Commission, Enterprise Directorate General, 2005



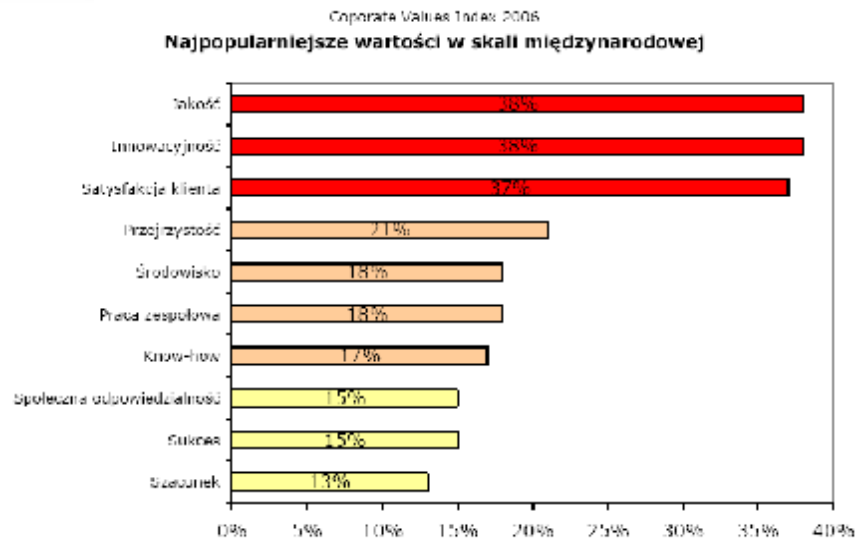
INNOWACYJNOŚĆ W UE



Źródło: European Innovation Scoreboard, Comparative Analysis of Innovation Performance, European Commission, Enterprise Directorate General, 2005



NAJWAŻNIEJSZE WARTOŚCI DLA FIRM NA ŚWIECIE



Źródło: Corporate Value Index 2006.ECCO Network



STRUKTURA KIERUNKÓW WZROSTU INNOWACYJNOŚCI POLSKIEJ GOSPODARKI

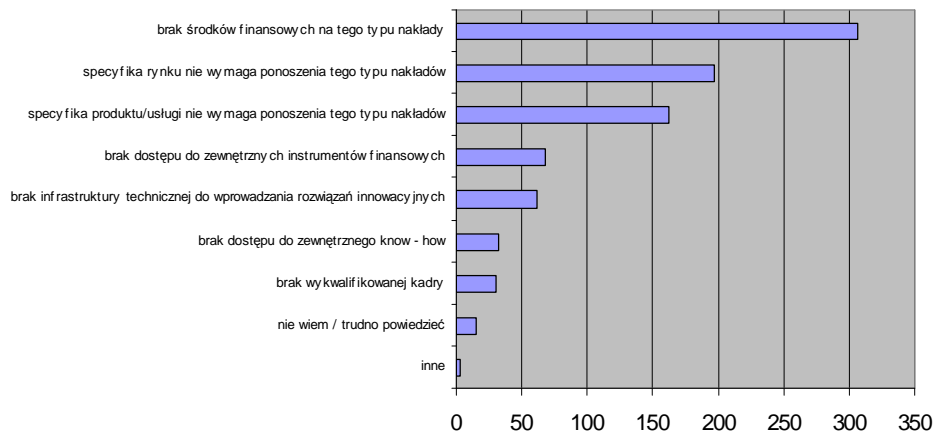


Źródło: Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013



INNOWACJE W POLSCE

Powody nie wprowadzania innowacji w Polsce

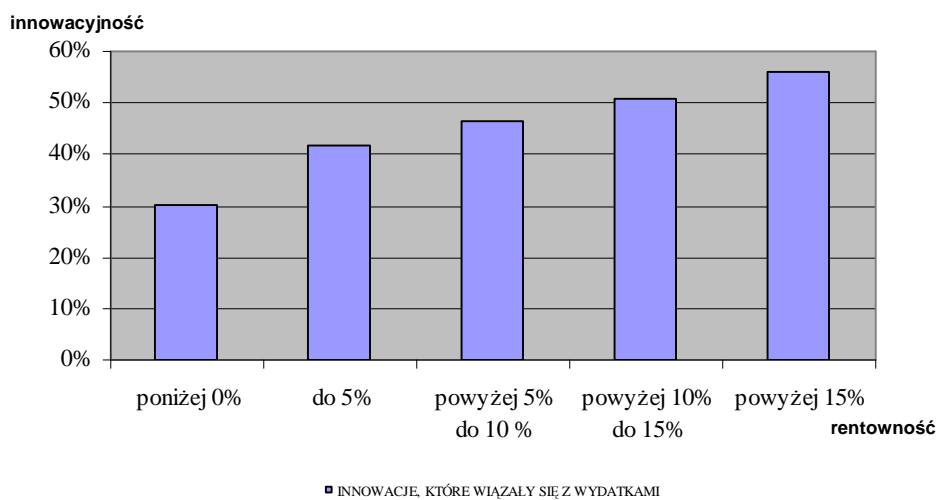


Źródło: Raport „Wyniki badań innowacyjności polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości: Warszawa, lipiec 2005 r.



INNOWACJE W POLSCE

Innowacyjność a rentowność polskich firm



Źródło: Raport „Wyniki badań innowacyjności polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości: Warszawa, lipiec 2005 r.



INNOWACJE w POLSCE

Charakterystyka zbiorowości podmiotów prowadzących działalność innowacyjną w Polsce w latach 2002 – 2004

	2002	2003	2004
<i>Liczba przedsiębiorstw ogółem</i>	8448	7997	8021
<i>Udział przedsiębiorstw sektora prywatnego w %</i>	85,5	86,4	87,7
<i>Udział przedsiębiorstw o liczbie zatrudnionych w %:</i>			
- od 50 do 249	79,5	79,8	80,2
- od 250 do 499	12,1	12,0	11,7
- powyżej 499	8,4	8,2	8,1
<i>Udział przedsiębiorstw, które prowadziły działalność innowacyjną w % (tzn. poniosły nakłady na działalność innowacyjną)</i>	40,5	39,3	39,0
<i>Nakłady przypadające na 1 przedsiębiorstwo (w tys. zł ceny bieżące) prowadzące działalność innowacyjną (tzn. ponoszące nakłady na tę działalność)</i>	4442,8	4932,2	4928,7
<i>Nakłady na działalność innowacyjną ogółem w przedsiębiorstwach przemysłowych (ceny bieżące w mln zł)</i>	13848,1	15511,6	15417,0

Źródło: GUS: Nauka i Technika w 2002 r., 2003 r., 2004 r., Warszawa.



INNOWACJE w POLSCE

Struktura nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych wg źródeł finansowania w Polsce w latach 2001-2004

Rok	Środki własne	Kredyty bankowe	Środki pozyskane z zagranicy (w formie bezzwrotnej)	Środki otrzymane z budżetu państwa	Środki pochodzące z funduszy v.c.	Pozostałe
2001	71,9%	17,7%	2,7%	1,5%	b.d.	6,2%
2002	65,4%	22,4%	0,7%	1,0%	b.d.	10,5%
2003	66,9%	13,7%	1,0%	0,7%	0,1%	17,1%
2004	78,9%	15,6%	1,1%	1,1%	0,04%	3%

Źródło: GUS: Nauka i Technika w 2002 r., 2003 r., 2004 r., Warszawa.



FINANSOWANIE ROZWOJU

Polska z Unii Europejskiej na lata 2004–2006 otrzymała:

13,0
mld euro

80,0
proc.
tych środków
zobowiązanych

20,0
proc.
wypłaconych
dotychczasowo

26
tys.
projektów
zobowiązanych

60
tys.
projektów
jest w realizacji

Na lata 2007–2013
Polska otrzyma

67,0
mld euro

W ciągu najbliższych siedmiu lat polscy przedsiębiorcy mogą otrzymać siedem miliardów euro w ramach centralnego programu operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka”

Źródło: Gazeta Prawna.



INNOWACJE A ZARZĄDZANIE

Nie znośzę służbowego
dawania walentynek.



rys. Jarek Szczepanik

Ja też, ale regulamin
to regulamin...



Następny!





ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI

CYKLICZNY CHARAKTER INNOWACJI

Co 6-8 lat (mniej więcej z taką częstotliwością wymieniają się menadżerowie) innowacje – które nigdy nie są przelotnym trendem, tylko albo właśnie są w modzie, albo dopiero co wyszły z mody – powracają do łask w roli siły napędowej wzrostu.

- Źródło: Kanter R.M. „Innowacje: klasyczne pułapki. HBRP, luty 2007.



ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI

„GÓRKI” CYKLI INNOWACYJNYCH

1. LATA 1970. – początek ery globalnej informacji
2. LATA 1980. – presja na restrukturyzację w reakcji na falę strachu przed przejęciami.
3. LATA 1990. – nadzieje i zagrożenia związane z siecią WWW
4. LATA 2000. – otrzeźwienie spowodowane krachem przedsięwzięć internetowych i zaciskaniem pasa wskutek globalnej recesji

- Źródło: Kanter R.M. „Innowacje: klasyczne pułapki. HBRP, luty 2007.



INNOWACJE – LEKCJE Z PRZESZŁOŚCI STRATEGIA

1. Nie każda innowacja musi stać się przebojem rynkowym.
2. Nie koncentruj się wyłącznie na innowacjach produktowych – przełomowe idee mogą powstać na gruncie różnych funkcji (marketing, produkcja, itp.).
3. Innowatorzy odnoszący sukcesy posługują się piramidą innowacji. Wierzchołek to kilka dużych projektów pochłaniających największą część budżetu, środek to projekty obiecujące, podstawa to pomysły i projekty w fazie zarodkowej. Pomysły powstające wewnątrz piramidy mogą przepływać w górę i w dół.

• Źródło: Kanter R.M. „Innowacje: klasyczne pułapki. HBRP, luty 2007.



INNOWACJE – LEKCJE Z PRZESZŁOŚCI ORGANIZACJA

1. Złagodzeniu procedur kontrolnych powinno towarzyszyć zacieśnienie osobistych więzi pomiędzy zespołami pracującymi nad innowacjami a pozostałymi pracownikami.
2. Przełomowe innowacje często przekraczają granice ustalonych kanałów lub łączą elementy istniejącego potencjału firmy w inny niż dotąd sposób.
3. Firmy, w których innowatorzy mają prawo dodatkowych świadczeń i przywilejów, a ponadto cieszą się większym prestiżem, mogą doprowadzić do podziału pracowników na dwie kategorie. W takich przypadkach osoby odpowiedzialne za tradycyjną działalność zrobią wszystko by zdusić innowacje.

• Źródło: Kanter R.M. „Innowacje: klasyczne pułapki. HBRP, luty 2007.



INNOWACJE – LEKCJE Z PRZESZŁOŚCI PROCESY

1. Ścisła kontrola działa na innowacje paraliżująco.
2. Firmy powinny liczyć się z możliwością korekty planów prac nad innowacjami.

• Źródło: Kanter R.M. „Innowacje: klasyczne pułapki. HBRP, luty 2007.



INNOWACJE – LEKCJE Z PRZESZŁOŚCI KOMPETENCJE

1. Nawet te innowacje, które mają charakter ściśle techniczny, potrzebują silnych liderów o wybitnych uzdolnieniach w kierunku budowania więzi i komunikacji.
2. Członkowie zespołów tworzących udane innowacje trzymają się razem przez cały okres urzeczywistniania nowego pomysłu, nawet jeśli polityka kadrowa przewiduje szybką rotację na stanowiskach.
3. Innowacje potrzebują łączników, czyli ludzi, którzy potrafią znaleźć partnerów i we własnej i w obcej firmie. Z tego względu trafiają one na podatny grunt tam, gdzie kultura organizacyjna jest nastawiona na współpracę.

• Źródło: Kanter R.M. „Innowacje: klasyczne pułapki. HBRP, luty 2007.



INNOWACJE W SFERZE ZARZĄDZANIA

- Jak dotąd zarządzanie XXI wieku nie różni się wiele od zarządzania w wieku XX.
- W problemach tkwi duża szansa.
- W ciągu ubiegłego stulecia większy udział w tworzeniu trwałej przewagi konkurencyjnej miały takie przełomowe koncepcje jak zarządzanie marką czy podział struktury organizacyjnej na piony niż wszelkie owoce prac laboratoriów lub grup fokusowych.

• Źródło: Hamel G. „Innowacje w sferze zarządzania”. HBRP, kwiecień 2006



12 INNOWACJI, KTÓRE UKSZTAŁTOWAŁY NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE w XX wieku.

1. Naukowe podstawy zarządzania (badania nad czasem i ruchem).
2. Rachunkowość kosztów i analiza odchyień.
3. Komercyjne laboratoria badawcze (komercjalizacja nauki).
4. Analiza zwrotu z inwestycji i budżetowanie inwestycji.
5. Zarządzanie marką.
6. Zarządzanie projektami o dużej skali.
7. Podział struktury organizacyjnej na oddziały.
8. Doskonalenie liderów.
9. Konsorcja branżowe (struktury służące współpracy pomiędzy wieloma firmami).
10. Radykalna decentralizacja (samoregulacja).
11. Sformalizowana analiza strategiczna.
12. Rozwiązywanie problemów z inicjatywy pracowników.

• Źródło: Hamel G. „Innowacje w sferze zarządzania”. HBRP, kwiecień 2006



INNOWACJE W SFERZE ZARZĄDZANIA OBIECUJĄCE W WIEKU XXI.

- ZARZĄDZANIE WIEDZĄ
- OTWARTY KOD ŹRÓDŁOWY
- TWORZENIE WEWNĘTRZNYCH RYNKÓW

Jednak jest jeszcze zbyt wcześnie, by ocenić ich trwały wpływ na praktykę zarządzania!

• Źródło: Hamel G. „Innowacje w sferze zarządzania”. HBRP, kwiecień 2006



CZYM JEST INNOWACJA W SFERZE ZARZĄDZANIA ?

1. Odejdźcie od tradycyjnych zasad, procesów i praktyk zarządzania.
2. Odejdźcie od zwyczajowych form organizacyjnych, które pociągają za sobą istotną zmianę sposobu zarządzania.
3. Innowacja w sferze zarządzania sprawia, że menadżerowie inaczej zaczynają wykonywać swoją pracę.

• Źródło: Hamel G. „Innowacje w sferze zarządzania”. HBRP, kwiecień 2006



INNOWACJE W SFERZE ZARZĄDZANIA

Wprawdzie nie istnieje gotowy przepis na innowacje w zarządzaniu, ale poprzez dobór odpowiednich składników można zwiększyć szanse na przeżycie chwili, która kojarzy się z okrzykiem Eureka!

- Źródło: Hamel G. „Innowacje w sferze zarządzania”. HBRP, kwiecień 2006



INNOWACJE W SFERZE ZARZĄDZANIA

Niezbędne czynniki umożliwiające wdrożenie innowacji w zarządzaniu to:

- Niedający spokoju problem, który wymaga świeżego spojrzenia.
- Nowatorskie zasady lub paradygmaty, dzięki którym wyraźnie rysują się nowe szanse.
- Uważne przełamywanie dogmatów, konwencji i schematów, które krępują kreatywne myślenie.
- Przykłady i analogie, które pomagają menadżerom na nowo określić własne możliwości.

- Źródło: Hamel G. „Innowacje w sferze zarządzania”. HBRP, kwiecień 2006



SKŁADNIKI INNOWACJI W SFERZE ZARZĄDZANIA

W większości firm innowacje w sferze zarządzania powstają ad hoc i mają postać małych kroków do przodu.

Systematyczny proces tworzenia śmiałych, przełomowych innowacji musi zawierać 4 podstawowe składniki.

- Źródło: Hamel G. „Innowacje w sferze zarządzania”. HBRP, kwiecień 2006



SKŁADNIKI INNOWACJI W SFERZE ZARZĄDZANIA

1. Głębokie postanowienie przewycięzania problemu z dziedziny zarządzania.
2. Nowatorskie zasady, które wyraźnie określają nowe sposoby działania.
3. Dekonstrukcja własnych, ortodoksyjnych poglądów na temat zarządzania.
4. Analogie z niekonwencjonalnymi firmami, które na nowo definiują to, co jest możliwe.

- Źródło: Hamel G. „Innowacje w sferze zarządzania”. HBRP, kwiecień 2006



INNOWACJE W SFERZE ZARZĄDZANIA

Wprawdzie duże problemy nie zawsze prowadzą do wielkich, przełomowych odkryć, ale w przypadku małych problemów takie odkrycia się nie zdarzają!



- Źródło: Hamel G. „Innowacje w sferze zarządzania”. HBRP, kwiecień 2006



dziękuję

