

Olga Charucka
Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa

DZIAŁALNOŚĆ INNOWACYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA W SEKTORZE USŁUG

Streszczenie

Tocząca się w ostatnich latach dyskusja na temat innowacji w sferze usług wiąże się z jednej strony z rosnącą rolą sektora usług w gospodarce, a z drugiej jest rezultatem wzrostu znaczenia innowacyjności jako czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego. Wzrost ekonomicznego znaczenia sektora usług oznacza, że dalszy rozwój gospodarczy państw europejskich będzie w coraz większym stopniu zależeć od wzrostu efektywności sektora usług.

W artykule zaprezentowano analizę innowacji usługowych oraz pokazano różnice między sektorem usług a sektorem przemysłu. Szczególną uwagę zwrócono w nim na zarządzanie procesem innowacyjnym oraz nowe sposoby organizacji działalności usługowej. Wnioski z analizy należy traktować jako przyczynek do dyskusji oraz dalszych pogłębionych badań i rozważań.

Słowa kluczowe: innowacja, innowacje usługowe, zarządzanie procesem innowacyjności, sektor usług.

Kody JEL: O3; O31

Wprowadzenie

Od wielu lat, we wszystkich rozwiniętych gospodarkach świata rośnie znaczenie sektora usług. Niestety, jego innowacyjność wciąż pozostaje w cieniu nowatorstwa sektora przemysłowego. Przyczyn takiego stanu rzeczy możemy upatrywać w braku materialnej postaci usług i trudnościach w pomiarze. Identyfikacja instrumentów, które mają na celu wdrażanie do produkcji nowych technologii, komercjalizację wyników prac naukowo-badawczych czy uzyskanie i wykorzystanie patentów jest stosunkowo łatwa. Problem jednak polega na tym, że instrumenty te znacznie łatwiej zastosować w dziedzinie produkcji niż usług.

Głównym celem tych rozważań jest próba przedstawienia problematyki innowacyjności w sferze usług na podstawie literatury przedmiotu oraz najnowszych danych statystycznych.

Definicja i rodzaje innowacji w sektorze usług

Słowo „innowacja” pochodzi od łacińskiego *innovatio*, co oznacza odnowienie. Problematyka innowacji jest przedmiotem szerokiej dyskusji, gdyż pojęcie to jest bardzo pojemne i obejmuje wszystko co nowe, tzn. zdarzenia techniczne, finansowo-ekonomiczne, organizacyjne, zmiany w systemach zarządzania, w komunikacji międzyludzkiej, a także w sposobach myślenia. W języku potocznym słowo „innowacja” kojarzone jest z szeregiem terminów bliskoznacznych, takich jak usprawnienie, ulepszenie, nowatorstwo, modernizacja.

Problematykę innowacji wprowadził do rozważań ekonomicznych Joseph Schumpeter. Mówiąc o innowacji, miał na myśli:

- 1) wprowadzenie nowego towaru, z którym konsumenci nie są jeszcze obeznani, lub nowego gatunku jakiegoś towaru;
- 2) wprowadzenie nowej metody produkcji, niewypróbowanej jeszcze pod względem praktycznym w danej gałęzi przemysłu;
- 3) otwarcie nowego rynku, na który konkretna gałąź przemysłu w danym kraju nie była uprzednio wprowadzona, bez względu na to, czy rynek ten istniał już wcześniej czy też nie;
- 4) zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów i to znów niezależnie od tego, czy źródło to już istniało czy też musiało być dopiero stworzone;
- 5) przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie sytuacji monopolistycznej lub złamanie pozycji monopolistycznej (Baruk 2006, s. 94).

Z definicji tej wynika techniczny, ekonomiczny i organizacyjny charakter innowacji. Według Schumpetera, przedmiotem innowacji mogą być: produkt, proces produkcyjny oraz organizacja pod warunkiem, że są nowe i zastosowane. Podczas spotkań odbywających się w ramach działania Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw przytaczane są, między innymi, następujące definicje innowacji (Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw 2011, s. 6.):

- innowacja jako nowa wartość, produkt lub nowe rozwiązanie czy ulepszenie istniejących już rozwiązań, powstałe w wyniku ludzkiej kreatywności i wykorzystywane przez innych ludzi;
- innowacja jako zmiana technologiczna, organizacyjna, marketingowa, będąca podstawowym wymogiem sukcesu biznesowego;
- innowacja jako wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (rozumianego zarówno jako usługa, jak i wyrób) lub procesu, nowej metody marketingowej lub organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy czy też w stosunkach z otoczeniem;
- innowacja jako tworzenie wartości, a nie wynalazczość, w związku z czym zaliczają się do niej wszystkie kroki: od pomysłu po sukces rynkowy;
- innowacja jako przemiana nowej wiedzy w nową wartość oraz proces przekazywania nowych pomysłów zadowolonomu klientowi; głównym

elementem i cechą charakterystyczną innowacji jest zastosowanie nowości (czegoś nowego, zmienionego, zrobionego w inny sposób).

Większość autorów podkreśla, że innowacja to przede wszystkim zmiana. Niewątpliwie każda innowacja jest zmianą, lecz nie każda zmiana jest innowacją. Zmiana będąca innowacją musi być wprowadzona „świadomie i celowo oraz posiadać charakter trwały, powodując modyfikację lub zupełnie nowe elementy do sposobu funkcjonowania określonego podmiotu gospodarującego charakteryzując różnice między zmianą a innowacją” (Białoń 2010, s. 18).

Innowacja nie musi oznaczać wysoce skomplikowanych i kosztownych rozwiązań. Każda firma, niezależnie od wielkości, może wprowadzać innowacje. Jak podkreśla P. Drucker, firmy muszą „nieustannie szukać innowacji i stale odnajdywać w sobie ducha przedsiębiorczości” (Drucker 2006, s. 7–28).

Chociaż usługi są traktowane jako produkty, możemy odróżnić je od dóbr materialnych. Cechą charakterystyczną usługi jest to, że powstaje przy wykorzystywaniu wiedzy, ma charakter niematerialny i bezzwrotny, a tym samym nie może być przechowywana lub przenoszona (istnieje wyłącznie, gdy się z niej korzysta). Do innych cech usług należą:

- jednoczesność produkcji i konsumpcji – w odróżnieniu od dóbr materialnych usługi są najpierw sprzedawane, a następnie jednocześnie produkowane (świadczony) i konsumowane;
- nietrwałość – brak możliwości składowania i produkowania na zapas;
- heterogeniczność – oznacza, że usługi nie mogą być ustandaryzowane; ostateczne cechy usługi kształtują się w procesie jej tworzenia;
- kompleksowość – przejawia się w krokach, opcjach i sekwencjach tworzących proces usługowy;
- różnorodność – jest rezultatem różnorodności kroków, opcji i sekwencji, w której personel usługowy je wykonuje, swobody, którą posiada, a także sposobu dostosowywania się do sytuacji.

Specyficzną cechą sektora usług jest to, że jego rozwój, a tym samym udział w gospodarce, wzrasta wraz z rozwojem gospodarczym. W historii rozwoju sektora usług można wyróżnić cztery fazy (Flejterski *et al.* 2005):

- 1) fazę pierwotną z dominacją usług, które nie wymagają wysokich kwalifikacji (sprzątanie, gotowanie);
- 2) fazę wzrostową, która cechuje się rozwojem usług wymagających pewnych kwalifikacji (usługi szewskie, hydrauliczne);
- 3) fazę obsługi przemysłu i wzrostu konsumpcji usług, rozwój usług związanych z obsługą procesów wytwórczych (usługi księgowo, transportowe) oraz usług konsumpcyjnych (usługi turystyczne);
- 4) fazę rozwoju usług opartych na wysokich technologiach (usługi telekomunikacyjne, internetowe).

Innowacje w sektorze usług nie posiadają odrębnej definicji, nadal często są kojarzone jedynie z innowacjami technologicznymi w przemyśle. Wyróżniamy innowacje:

- produktowe – wprowadzenie na rynek przez dane przedsiębiorstwo nowego towaru, usługi czy też znaczące ulepszenie charakterystyki lub przeznaczenia oferowanych wcześniej towarów lub usług;
- procesowe (czy też technologiczne) – wprowadzenie do praktyki przedsiębiorstwa nowych lub znacząco ulepszonych metod produkcji lub dostaw, w tym nowe lub ulepszone procesy technologiczne, maszyny, urządzenia i narzędzia, oprogramowanie oraz sposób tworzenia i świadczenia usług;
- organizacyjne – np. wprowadzenie systemu zarządzania produkcją czy dostawami, przyjęcie zasad „*leanproduction*”, wprowadzenie standardów kontroli jakości dla dostawców i podwykonawców, zmiany organizacyjne, takie jak decentralizacja zadań służbowych, powołanie zespołów wymiany wiedzy, podjęcie po raz pierwszy współpracy z uczelniami i instytucjami sfery B+R;
- marketingowe – zastosowanie nowej metody marketingowej, obejmującej znaczące zmiany w wyglądzie produktu, jego opakowaniu, pozycjonowaniu, promocji, polityce cenowej lub modelu biznesowym, wynikającym z nowej strategii marketingowej przedsiębiorstwa (np. nowy projekt butelek, nowy wzór produktu, wprowadzenie nowej koncepcji prezentacji produktu, personalizacja klienta w sklepie internetowym) (Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw 2011, s. 9–10).

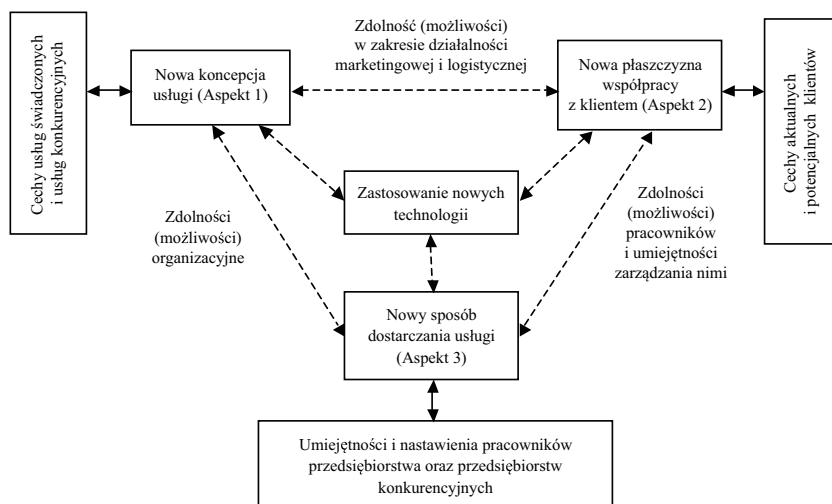
Innowacje w działalności usługowej można podzielić także ze względu na ich „inicjatora:

- 1) inicjowane przez dostawców, często postrzegane jako dominujący typ innowacji w usługach. Polegają na zastosowaniu nowych produktów będących efektem innowacji w produkcji przemysłowej, w procesie świadczenia usług, np. kuchenki mikrofalowe w gastronomii. W tego rodzaju innowacjach charakterystyczne będą nie tylko zmiany technologiczne, ale także wymuszone przez nie zmiany organizacyjne niezbędne do przystosowania działalności firmy z taką innowacją, np. szkolenie personelu itp.;
- 2) inicjowane przez same firmy usługowe; są to innowacje o charakterze technologicznym lub nietechnologicznym wdrażane w firmie często ze względów strategicznych np. nowa formuła sklepów w firmach handlowych;
- 3) inicjowane przez klienta – innowacje te są odpowiedzią na jasno precyzowane potrzeby klienta firm usługowych, np. transport *door to door*;
- 4) inicjowane poprzez usługi – kiedy firmy usługowe wpływają na proces innowacji mający miejsce w innej firmie-kliencie. Ten rodzaj innowacji odnosi się głównie do usług typu *business to business*. Firma usługowa dostarcza wiedzę, umiejętności i zasoby, które wspierają proces innowacyjny zachodzący jednak w większości w firmie-kliencie;

- 5) paradygmatyczne (*paradigmatic innovation*) – innowacje o charakterze kompleksowym, w których udział biorą zarówno dostawcy, klienci, jak i same firmy usługowe, np. zastąpienie naziemnego transportu publicznego „podziemnym” (Dominiak 2013).

Klasyfikacja innowacyjności usług ze względu na inicjatora zmian jest ważna ze względu na poszukiwanie możliwych źródeł innowacji usługowych. Innowacje w usługach są rozpatrywane nie tylko z punktu widzenia nowych usług, ale również jako nowy sposób ich świadczenia obejmujący sposób kontaktu z klientem, kanał dystrybucji oraz zmiany w zarządzaniu i działalności marketingowej. Aspekty te, występujące między nimi zależności oraz podstawowe uwarunkowania przedstawiono na schemacie 1.

Schemat 1. Aspekty innowacji usługowej



Źródło: Niedzielski *et al.* (2013).

Nowa koncepcja usługi polega na świadczeniu usług nowego typu, np. stworzeniu sieci sklepów firmowych, *callcenters*. Pojawia się nowa płaszczyzna współpracy z klientem, np. wykorzystanie Internetu jako nowego kanału dystrybucji w firmach handlowych, w bankach czy usługach turystycznych, funkcjonowanie portali umożliwiających kontakt z klientem, zastępujący bezpośrednie kontakty. Zmienia się także system dostarczania usługi, np. wprowadzenie systemu zakupów „do domu”, handel elektroniczny *e-commerce* czy wprowadzenie tzw. szybkiej obsługi. Pojawiają się nowe możliwości technologiczne – wykorzystanie technologii komunikacyjno-informacyjnych (ICT). Szczególne znaczenie dla rozwoju firm usługowych mają „technologie:

- technologie wspierające komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa, takie jak systemy zarządzania informacją, komunikacja za pomocą poczty internetowej oraz telefonów komórkowych;
- technologie wspomagające kontakt między firmą a klientami, w tym wykorzystanie stron internetowych do reklamowania oraz *public relations*, różne przejawy *e-commerce*;
- komputery osobiste (PC) służące do wykorzystywania wielu czynności związanych z obsługą biura oraz obsługą klienta;
- bazy danych oraz systemy zarządzania danymi, umożliwiające analizę zachowań klientów i ich preferencji;
- systemy zarządzania składowaniem w czasie rzeczywistym” (Niedzielski *et al.* 2013).

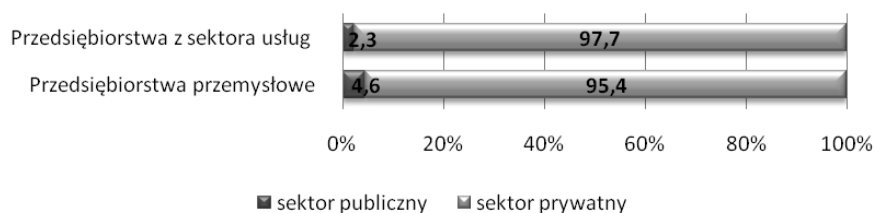
Rozwój ICT umożliwił najważniejszą innowację w zakresie form świadczenia usług – rozwój usług elektronicznych (e-usług). Technika elektroniczna umożliwiła realizację świadczenia usługi bez konieczności bezpośredniego kontaktu pomiędzy usługodawcą a klientem, co prowadzi do znaczącego ograniczenia roli odległości geograficznej w tym zakresie. E-usługi wykorzystuje się w wielu dziedzinach życia gospodarczego, m.in. elektronicznej administracji (*e-government*), elektronicznym handlu (*e-commerce*), elektronicznej edukacji (*e-learning*), usługach medycznych na odległość (*e-health*), elektronicznej bankowości (*e-banking*), elektronicznym marketingu (*e-marketing*), elektronicznych ubezpieczeniach, elektronicznej księgowości i inne.

Stan innowacyjności usług w Polsce

Dokonując analizy działalności innowacyjnej sektora usług można zauważyć, że poziom innowacyjności przedsiębiorstw zależy od kilku czynników: branży prowadzonej działalności, wielkości przedsiębiorstwa i jego indywidualnej zdolności do zarządzania wiedzą.

Analizując strukturę badanych przedsiębiorstw, widzimy, że w 2011 roku zdecydowaną większość stanowiły podmioty należące do sektora prywatnego.

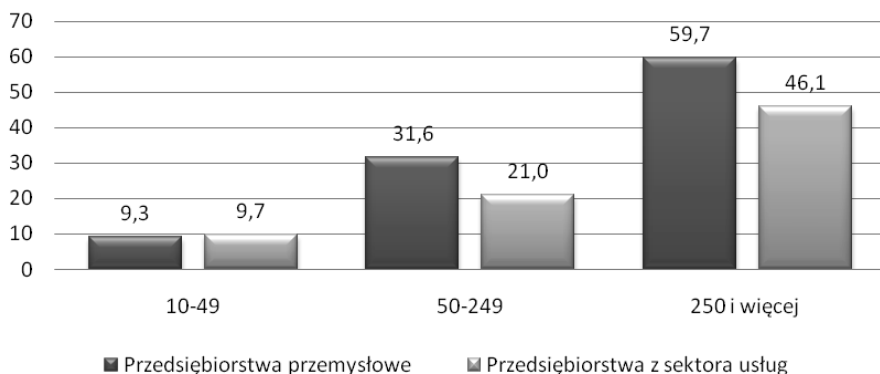
Wykres 1. Struktura przedsiębiorstw według sektorów własności w 2011 roku



Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011* (2012, s. 16).

Badania wykazują wysoką korelację między innowacyjnością a wielkością firmy. W latach 2009-2011 w Polsce było ponad 6 razy więcej dużych przedsiębiorstw innowacyjnych niż małych, a w sektorze usług ponad 4,7 razy więcej.

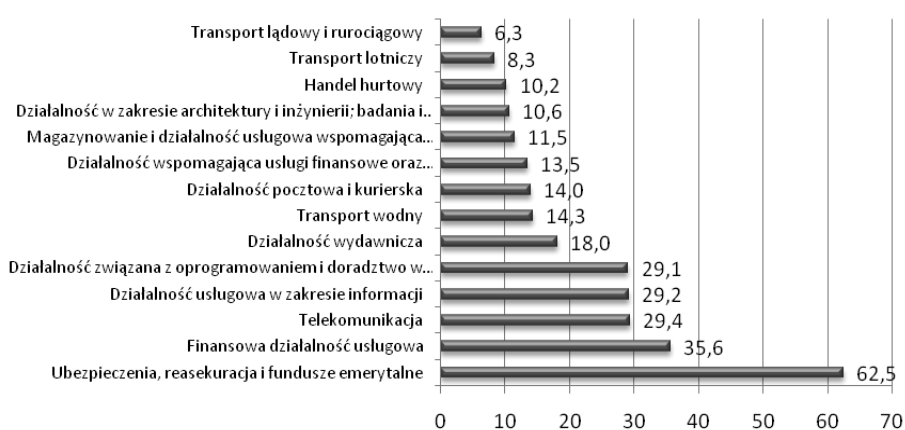
Wykres 2. Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie w latach 2009–2011 według liczby pracujących



Źródło: jak w wykresie 1, s. 21.

Polskie dane statystyczne GUS wskazują, że w latach 2009-2011 najbardziej innowacyjne były przedsiębiorstwa związane z działalnością ubezpieczeniową i funduszami emerytalnymi (62,5%) oraz pośrednictwem finansowym (35,6%).

Wykres 3. Przedsiębiorstwa z sektora usług aktywne innowacyjnie w latach 2009–2011 wg działów PKD



Źródło: jak w wykresie 1, s. 23.

Oceniając pozycję Polski na arenie międzynarodowej pod względem sektora usług innowacyjnych w latach 2009-2011, analizowany odsetek obniżył się wobec poprzednio badanego okresu (lata 2008-2010) o 3,1 p.p. do 13,5%. Najwyższy wśród krajów europejskich udział aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw z sektora usług wynosił 58,5% w Niemczech, najniższy – 11,9% w Rumunii i Bułgarii.

Wyniki badania działalności innowacyjnej wskazują, że w przedsiębiorstwach przemysłowych oraz przedsiębiorstwach z sektora usług wyższy był udział przedsiębiorstw, które w latach 2009-2011 wprowadziły innowacje procesowe (nowe lub istotnie ulepszone procesy) niż innowacje produktowe.

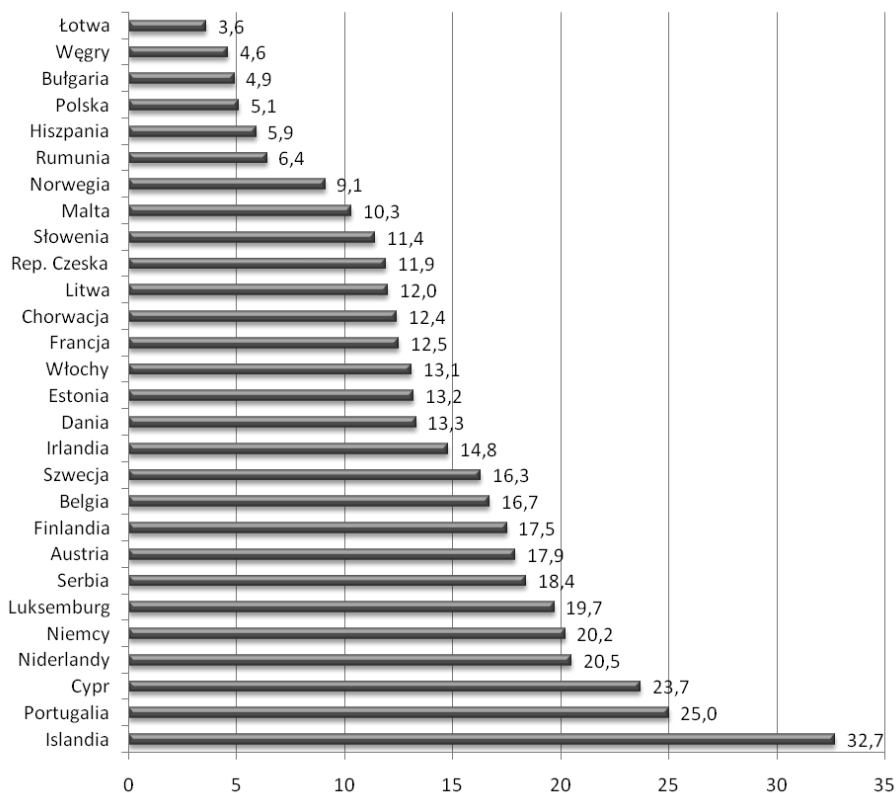
Tabela 1. Przedsiębiorstwa z sektora usług innowacyjne w latach 2009–2011 według innowacji i działów PKD

Rodzaj działalności	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły nowe lub istotnie ulepszone		
	produkty	procesy	produkty i procesy
	w % ogółu przedsiębiorstw danego rodzaju działalności		
Handel hurtowy	3,7	7,8	2,0
Transport lądowy i rurociągowy	3,0	4,6	1,8
Transport wodny	2,9	11,4	-
Transport lotniczy	4,2	8,3	4,2
Magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport	4,6	8,0	2,7
Działalność pocztowa i kurierska	4,0	10,0	4,0
Działalność wydawnicza	12,1	11,7	7,0
Telekomunikacja	19,1	22,1	14,7
Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwo w zakresie informatyki	22,6	15,8	11,2
Działalność usługowa w zakresie informacji	20,5	21,0	12,8
Finansowa działalność usługowa	26,6	25,2	16,3
Ubezpieczenia, reasekuracja i fundusze emerytalne	45,0	52,5	35,0
Działalność wspomagająca usługi finansowe oraz ubezpieczenia i fundusze emerytalne	7,3	12,4	6,3
Działalność w zakresie architektury i inżynierii; badania i analizy techniczne	4,9	8,4	3,3

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011* (2012, s. 33).

Jednak odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły w Polsce innowacje produktowe i procesowe należy do najniższych w Europie.

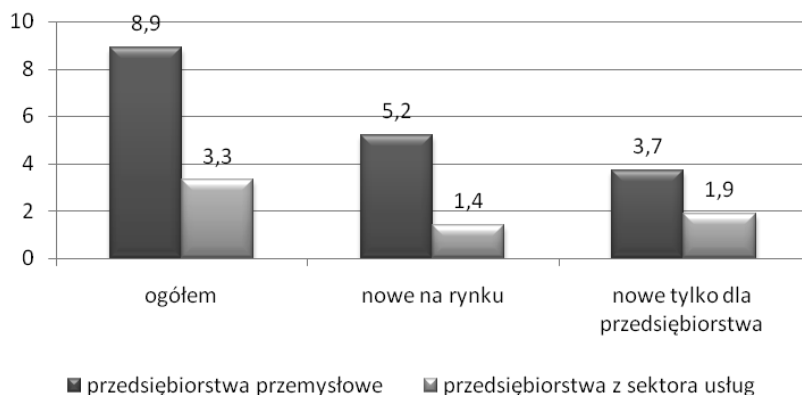
Wykres 4. Przedsiębiorstwa z sektora usług, które w latach 2008–2010 wprowadziły innowacje produktowe i procesowe według wybranych krajów Europy



Źródło: jak w wykresie 1, s. 35.

Zgodnie z założeniami metodologii Oslo, wskaźnikiem oceny efektów działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa jest udział w badanym roku w ogólnej wartości sprzedaży przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych, wprowadzonych na rynek w ciągu ostatnich trzech lat (*Działalność innowacyjna przedsiębiorstw...* 2012, s. 49). W 2011 r. udział przychodów netto ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych wprowadzonych na rynek w latach 2009-2011 w przychodach ze sprzedaży ogólnej wyniósł dla przedsiębiorstw usługowych 3,3%. Jest to o 0,8 p.p. mniej niż udział ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych, wprowadzonych w latach 2008-2010 w przychodach ze sprzedaży ogólnej.

Wykres 5. Udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych ze sprzedaży ogółem w 2011 roku



Źródło: jak w wykresie 1, s. 49.

Z przeprowadzonych badań wynika, że im większe przedsiębiorstwo, tym wyższy udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych wprowadzonych na rynek w przychodach netto ze sprzedaży. Nakłady podmiotów w tej klasie wielkości stanowiły 86,6% wszystkich nakładów poniesionych na innowacje przez przedsiębiorstwa usługowe.

Istotnym czynnikiem wpływającym na innowacyjność usług jest zdolność organizacji do tworzenia, pozyskiwania i zarządzania wiedzą. Analizując strukturę źródeł innowacji przedsiębiorstw usługowych można zauważyć, że podstawowe źródło stanowią partnerzy zewnętrzni, a w szczególności duże znaczenie mają kontakty z klientami. Kluczową rolę w generowaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań odgrywają pracownicy przedsiębiorstwa. Stanowią oni kluczowy element wiedzy przedsiębiorstwa, zaangażowany w proces poszukiwania, tworzenia i wdrażania innowacji. Rozwój sektora usług wymaga adaptacyjnych pracowników, którzy będą w stanie nadążać i kreować zmiany działania firm, będą stymulatorami innowacji w usługach oraz będą w stanie przyspieszyć tempo zmian technologicznych i społecznych. Z tego względu w zarządzaniu organizacjami usługowymi bardzo ważne są takie aspekty, jak odpowiednie motywowanie pracowników, zarządzanie zasobami ludzkimi, a także zarządzanie wiedzą, które będzie generowało tworzenie nowej wiedzy i zachowanie istniejącej, a także częściową kodyfikację wiedzy ukrytej pracowników.

Celem prowadzonej działalności innowacyjnej w sektorze usług jest przede wszystkim poprawa ich jakości i dywersyfikacja oferty. Wysoka jakość usług pozwala organizacji na pozytywne wyróżnienie się wśród konkurencji, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, podwyższenie wydajności, podwyższenie stopnia satysfakcji klientów i ich lojalności w stosunku do organizacji, obniżony

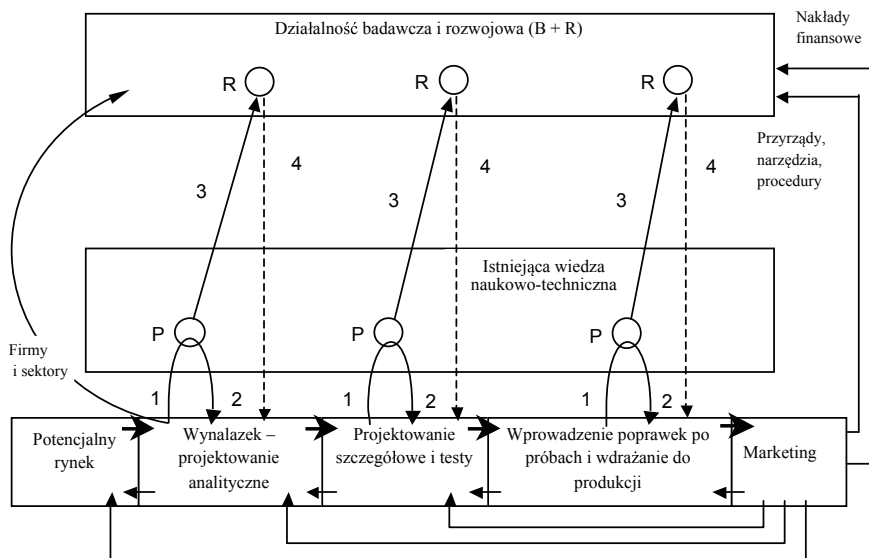
stopień rotacji wśród pracowników, obniżenie kosztów operacyjnych, wyższą zyskowność oraz większy udział w rynku (Kostera 2010, s. 141–144).

Zarządzanie procesem innowacyjnym oraz nowe sposoby organizacji działalności usługowej

Efektywne zarządzanie procesem innowacyjności, dające wymierne efekty w postaci opracowanych i wdrożonych innowacji, stanowi źródło rozwoju organizacji i buduje jej wartość. Do wyzwań związanych z zarządzaniem procesem innowacji zalicza się trudność w zidentyfikowaniu najlepszych pomysłów i inwestycji, brak koordynacji oraz wyzwania związane z oceną innowacji. Często organizacje nie posiadają ustrukturyzowanych procesów innowacyjnych, które pozwoliłyby uzyskać przejrzystość metody pomiaru rozwoju oraz współpracy między funkcjami. Wymaga to zaangażowania w proces najwyższego kierownictwa oraz opracowania modelu opisującego organizację procesu i pozwalającego mierzyć jego efektywność.

P. McGowan nazywa procesem innowacyjnym działalność twórczą, w której kładzie się większy nacisk na wdrożenie pomysłu. Według autora jest to nieustanny proces, rozpoczynający się od dostrzeżenia okazji, a kończący się z chwilą podjęcia decyzji o wdrożeniu pomysłu i przystąpieniu do jego realizacji (McGowan 1994, s. 194–196).

Rysunek 1. Interaktywny proces innowacyjny – model „związków w łańcuchu”



Źródło: Janasz *et al.* (2001, s. 200).

Na rysunku 1 przedstawiono proces innowacyjny w przedsiębiorstwie. Na podstawie analizy potrzeb rynku przedsiębiorstwo opracowuje innowacyjny produkt, produkuje i testuje prototyp, wprowadza go do produkcji i sprzedaje. Oczywiście w poszczególnych fazach tego cyklu mogą występować różne problemy, które organizacja próbuje rozwiązać, wykorzystując własny potencjał naukowo-techniczny (przejście z punktu 1 do punktu 2). Jeżeli w punkcie P nie uda się rozwiązać problemu z wykorzystaniem własnej wiedzy, firma zwraca się do sfery nauki (co symbolizuje powiązanie 3). W modelu tym pomiędzy etapami realizowanymi w przedsiębiorstwie zachodzą sprzężenia zwrotne, wynikające ze współpracy różnych komórek w czasie procesu innowacyjnego (Rogoda 2005, s. 27).

Aby rozwijać innowacje, organizacja musi najpierw ustalić i nadać priorytety biznesowe. Niezwykle istotne jest zrozumienie potrzeb rynkowych i dostosowanie się do nich.

Innowacje organizacyjne w sferze usług obejmują nie tylko zmiany w firmach sektora usługowego, ale dotyczą również działów usługowych funkcjonujących w ramach firm produkcyjnych. Do ważnych innowacyjnych metod zarządzania i organizacji przedsiębiorstw można zaliczyć *outsourcing*, *franchising*, *kaizen*, *benchmarking* oraz klastry.

Angielski termin *outsourcing* oznacza korzystanie ze źródeł zewnętrznych. Według M. Trockiego, *outsourcing* jest to „przedsięwzięcie, polegające na wydziałaniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym” (Trocki 2001, s. 13). Stosuje się go ze względu na możliwość obniżenia kosztów. Podstawowe korzyści z *outsourcingu*:

- umożliwia koncentrację na podstawowych celach działalności;
- pozwala utrzymać zdecydowanie niższy poziom zatrudnienia, zapewniając jednocześnie wykwalifikowany personel do zadań podstawowych;
- zapewnia najwyższą jakość usług na bazie doświadczeń oraz specjalizację świadczących je firm;
- zmniejsza nakłady inwestycyjne na utrzymywanie bazy technicznej i organizacyjnej powierzonych działalności;
- odciąża różne działy firmy, np. zaopatrzenie, rekrutację, itd. (Kuźma 2013).

Przedmiotem usług biznesowych może stać się wiele funkcji i procesów, które nie wymagają bezpośredniego kontaktu między usługobiorcą i usługodawcą, a mogą być przekazywane drogą elektroniczną. B. Liberska (2008) wyróżnia pięć grup usług:

- 1) związane z obsługą klienta (centra kontaktowe) całodobowo i we wszystkie dni w roku; ta grupa obejmuje m.in. reklamacje, rezerwacje, sprzedaż, prenumeraty, obsługę kart kredytowych, telemarketing, sprawdzanie rachunków, rezerwację hoteli, biletów;

- 2) prace administracyjne i biurowe (*Back – office*), w tym gromadzenie danych i ich przetwarzanie, transakcje płatnicze, usługi finansowe, wystawianie faktur, listy płac, zarządzanie zasobami ludzkimi, podatki i inne usługi wspierające operacje biurowe;
- 3) usługi profesjonalne, w tym finansowe, prawnicze, księgowo-architektoniczne, multimedialne i inne;
- 4) usługi bezpośrednio związane z technologią IT, tj. usługi komputerowe, instalowanie i doskonalenie oprogramowania, utrzymanie sieci, tworzenie systemów integrujących, obsługa stron internetowych, bezpieczeństwo i inne;
- 5) usługi związane ze sferą badawczo-rozwojową (Dominiak 2013).

Obok *outsourcingu* ważną innowacją organizacyjną stanowi *franchising*, rozumiany jako „sposób prowadzenia działalności gospodarczej polegający na współpracy dwóch lub więcej przedsiębiorstw, w ramach którego jedna z firm (franczyzodawca) na mocy umowy i za opłatą udziela pozostałym firmom (franczyzobiorcom) pozwolenia na wykorzystywanie praw własności intelektualnej i/lub przemysłowej w celu sprzedaży dóbr i usług finalnym użytkownikom” (Prudzienica 2010, s. 245). Przedmiotem działalności franchisingu usługowego jest świadczenie wszelkiego rodzaju usług pod szyldem franczyzodawcy. Na podstawie tego rodzaju *franchisingu* podmiot może korzystać ze znaku handlowego franczyzobiorcy, pakietu szkoleń dotyczącego obsługi klienta i świadczenia usług, a także stałej opieki i wsparcia (marketingowe, logistyczne itp.) ze strony organizatora systemu.

Następną metodą wprowadzenia innowacji organizacyjnych w usługach jest *kaizen*. Słowo *kaizen* oznacza nieustanne poprawianie, ulepszanie, doskonalenie. *Kaizen* jest metodą ciągłych innowacji bądź zmian organizacyjnych metodą „małych kroków” przy równie małych nakładach inwestycyjnych dzięki zaangażowaniu i oddolnej inicjatywie załogi. O ile innowacje mogą być ryzykowne i kosztowne, a ich skutki czasami trudne do odwrócenia, stosowanie *kaizen* umożliwia powrót do starych rozwiązań bez ponoszenia dużych kosztów, ponieważ samo wprowadzenie w życie zasad *kaizen* jest stosunkowo mało kosztowne. Podstawowe założenia *kaizen* zawierają się w dziesięciu punktach (Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw 2011, s.18): 1) problemy stwarzają możliwości, 2) kiedy pojawi się problem, pięć razy zapytaj „dlaczego?”, 3) zbieraj pomysły od wszystkich, 4) myśl nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia, 5) odrzucaj ustalony stan rzeczy, 6) wymówki, że czegoś nie da się zrobić, są zbędne, 7) wybieraj proste rozwiązania, nie czekając na te idealne, 8) użyj sprytu zamiast pieniędzy, 9) pomyłki koryguj na bieżąco, 10) ulepszanie nie ma końca.

Kaizen to nie tylko metoda, ale i filozofia zarządzania. Zarządzanie w stylu *kaizen* to dalekosiężna wizja i styl działania polegający na ciągłym usprawnianiu przy szerokim wykorzystaniu załogi. *Kaizen* ma na celu ciągłe ulepszanie

miejsca pracy, procesu pracy i życia codziennego. Zastosowanie tego narzędzia polega na wdrożeniu zasad 5S:

- 1) selekcja (*SEIRI*) – „oddziel rzeczy niepotrzebne od potrzebnych i pozbądź się ich”,
- 2) systematyka (*SEITON*) – „rzeczy potrzebne ułóż w sposób wygodny do użycia”,
- 3) sprzątanie (*SEISO*) – „posprzątaj dokładnie stanowisko robocze i oczyść narzędzia”,
- 4) schludność (*SEIKETSU*) – „bądź schludny i czysty, unikaj brudnego środowiska pracy” (alternatywnie: standaryzacja – „określ normy porządku na stanowisku pracy i przestrzegaj ich”),
- 5) samodyscyplina (*SHITSUKE*) – „utrzymuj wysoki poziom dyscypliny i etyki pracy”.

Kaizen to działania niskonakładowe, co w naszej sytuacji gospodarczej ma niebagatelne znaczenie, a zmiana mentalności w kierunku eliminacji marnotrawstwa i szukaniu ciągłych, małych udoskonaleń stanowi wymóg dzisiejszych czasów.

Przykładem następnej współczesnej metody doskonalenia organizacji jest *benchmarking*, którego istota polega na prowadzeniu systematycznej analizy działań podejmowanych przez konkurentów. W zarządzaniu *benchmarking* określany jest jako „metoda poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania, umożliwiających osiągnięcie najlepszych wyników poprzez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia” (Mikuła *et al.* 2007, s. 256). *Benchmarking* powinien być postrzegany jako proces doskonalenia i poszukiwania innowacyjności. W świetle literatury wyróżniane są jego trzy rodzaje:

- wewnętrzny – porównanie dokonane zostaje w ramach organizacji, np. dwa oddziały bankowe;
- zorientowany na konkurencję – porównanie produktów i usług dokonane zostaje w oparciu o pozyskane informacje dotyczące konkurencji;
- funkcjonalny – porównanie odnosi się do firm spoza branży.

W ostatnich latach w Polsce zanotowano dynamiczny wzrost inicjatyw klastrowych. Obecnie w naszym kraju działa około 170 klastrów. Klasy i ich funkcjonowanie ma dla polskiej gospodarki istotne znaczenie, dzięki nim możliwe jest bowiem zdynamizowanie rozwoju gospodarczego. Klaster został zdefiniowany jako geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (takich jak uniwersytety, instytucje badawczo-rozwojowe, instytucje nadające standardy, stowarzyszenie handlowe oraz instytucje finansowe) w poszczególnych dziedzinach, jednocześnie współpracujących i konkurujących ze sobą (Buczacki 2012, s. 26). Oto niektóre z długiej listy korzyści, wynikających z funkcjonowania klastrów:

- wzrost produktywności lokalnych przedsiębiorstw,
- wyspecjalizowane i relatywnie tanie czynniki produkcji (pracownicy, wiedza),
- sieciowy model produkcji, specjalizacja – model atrakcyjny dla MSP,
- wprowadzanie na rynek nowych produktów i usług,
- możliwość stworzenia wspólnej komplementarnej i wielopłaszczyznowej oferty,
- tworzenie kultury przedsiębiorczości, kreowanie nowych firm,
- przepływ wiedzy, procesy uczenia się, absorpcja i tworzenie innowacji,
- zaufanie i wyższy poziom kapitału społecznego,
- niższe koszty transakcyjne, większy dostęp do finansowania,
- efektywne kreowanie wizerunku podmiotów wchodzących w skład klastra,
- skuteczne konkutowanie na rynku regionalnym krajowym i globalnym,
- możliwość tworzenia wspólnej marki,
- tworzenie wspólnej trajektorii rozwoju,
- inwestycje w infrastrukturę,
- przestrzenna bliskość podmiotów gospodarczych stymulująca rozwój,
- możliwość skuteczniejszego aplikowania o zewnętrzne środki finansowe (*Klaster branżowy...* 2013).

Firmy mogą realizować przedsięwzięcia i inwestycje, których nie byłyby w stanie podjąć samodzielnie lub których wspólna realizacja pozwala na obniżenie kosztów czy ryzyka. Współpraca (w tym nieformalne kontakty i przepływy wiedzy) między organizacjami i instytucjami z otoczenia (np. ośrodkami badawczo-rozwojowymi) silnie warunkuje innowacyjność przedsiębiorstw.

Podsumowanie

W działalności gospodarczej wielu krajów innowacje stanowią siłę napędową prowadzącą do realizacji celów rozwojowych, umożliwiającą wyłanianie się nowych sektorów działalności gospodarczej, a w szczególności prowadzą do odnowienia i rozszerzenia asortymentu produkcji i usług oraz związanych z nimi rynków, uruchomienia nowych metod produkcji, zaopatrzenia i dystrybucji oraz zastosowania zmian w metodach zarządzania, organizacji pracy, warunkach pracy i kwalifikacji siły roboczej.

Sektor usług wykazuje coraz wyraźniejszą aktywność w działalności innowacyjnej. Aby mogła ona się rozwijać i przynosić konkretne efekty, muszą być nią zainteresowani nie tylko menadżerowie i pracownicy, ale szeroko pojęta społeczność. Należy podkreślić, że innowacje to nie tylko nowe, zaawansowane technologicznie produkty, ale także zmiany zachodzące w organizacji, procesie czy marketingu. Efektywne zarządzanie procesem innowacyjności stanowi źródło rozwoju organizacji i buduje jej wartość.

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej w niewielkim stopniu wpłynęło na poprawę sytuacji w zakresie innowacyjności. Badania statystyczne pokazują, że istnieje znacząca różnica pomiędzy poziomami innowacyjności gospodarki Polski i krajów rozwiniętych.

Bibliografia

- Baruk J. (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Białoń L. (2010), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa.
- Buczacki A. (2012), *Klasy – szansą rozwoju przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim*, Progres, „Kujawsko-Pomorskie Forum Innowacji”, nr 1.
- Dominiak J. (2013), *Innowacyjność w sferze usług*, „Przegląd Geograficzny”, T. 83, z. 4, <http://rcin.org.pl> [dostęp: 01.04.2013].
- Drucker P. (2006), *Nadchodzi nowa organizacja*, (w:) *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011* (2012), GUS, Warszawa.
- Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G. (2005), *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Janasz W., Janasz K., Świadek A., Wiśniewski J. (2001), *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Klaster branżowy w Kielcach. „Targi, kongresy, konferencje i usługi towarzyszące”* (2013), opublikowano: www.um.kielce.pl/gfx/kielce2/files/business/grono_targowe_kielce/klaster__informacja_ogolna.doc [dostęp: 01.04.2013].
- Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw (2011), *Innowacje w sektorze usług*, PARP, Warszawa.
- Kostera M., Śliwa M. (2010), *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Kuźma M. (2013), *Czym jest i na czym polega outsourcing*, <http://www.praca.egospodarka.pl/12027,Czym-jest-i-na-czym-polega-outsourcing,2,47,1.html> [dostęp: 01.04.2013].
- McGowan P. (1994), *Innowacje i przedsiębiorczość wewnętrzna*, (w:) Steward D.M. (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa.
- Mikuła B., Pirtruska-Ortyl A., Potocki A. (2007), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Niedzielski P., Rychlik K., Markiewicz J. (2013), *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*, <http://www.instytut.info/IVkonf/referaty/Niedzielski.pdf>, [dostęp: 01.04.2013].
- Prudzienica M. (2010), *Franchising innowacją organizacyjną przedsiębiorstwa?*, (w:) Hopej M., Moszkowski M., Skalik J. (red.), *Wiedza w gospodarce i gospodarka*

- oparta na wiedzy. Zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Rogoda B. (2005), *Przedsiębiorczość i innowacje*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
- Trocki M. (2001), *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.

Innovative Activities Carried out by the Enterprise in the Service Sector

Summary

The recent discussion under way on innovation in the sphere of services, on the one hand, is connected with the ever growing role of the service sector in economy and, on the other hand, is a result of growth of the importance of innovativeness as a factor of the socioeconomic development. Growth of the economic importance of the service sector means that a further economic development of European states will, to a greater and greater degree, depend on growth of effectiveness of the service sector. In her article, the author presented an analysis of service innovation and showed the differences between the service sector and the industry sector. A particular attention was paid in it to innovative process management and to new ways of organisation of service activities. The analysis conclusions should be treated as a contribution to the discussion and to further in-depth research and deliberations.

Key words: innovation, service innovation, innovativeness process management, service sector.

JEL codes: O3; O31