

Możliwości zwiększania innowacyjności małych firm w warunkach globalnej konkurencji

Jerzy Bogdanienko

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie możliwości włączenia się małych firm do globalnej konkurencji i warunków, które muszą być spełnione, aby dążenie to stało się realne. Sprzyjać temu może wykorzystanie – opisanego w drugiej części tekstu – podejścia zaproponowanego przez Coopera, które zaliczyć można do wzbudzającego obecnie tyle zainteresowania obszaru zarządzania wiedzą.

Zainteresowanie tym modelem jest uzasadnione narastającymi trudnościami w zakresie konkurencji globalnej napotykanymi przez małe firmy i kraje nie dysponujące dostatecznymi zasobami finansowymi w porównaniu z możliwościami wielkich korporacji międzynarodowych. W artykule wskazano na specyfikę współczesnej konkurencji globalnej i miejsce oraz uwarunkowania szans MŚP w tym procesie.

Następnie przedstawiono zasady kierowania działalnością innowacyjną zaproponowane przez Coopera, które mogą zwiększyć skuteczność procesu innowacyjnego w sytuacji ograniczonych środków. Model Coopera nie jest wprawdzie doskonały, bo w wyniku jego stosowania wiele innowacji mogłoby nie ujrzeć światła dziennego, gdyż łatwo jest zatrzymać je na którymś ze sztywno ustalonych punktów kontrolnych etapów. Ryzyko związane z rygorystyczną oceną procesu innowacyjnego może polegać więc na rezygnacji z projektów, które jednak mogłyby w określonych warunkach okazać się korzystne, ale metoda ta pozwala na bardziej racjonalne gospodarowanie deficytowymi środkami finansowymi przeznaczanymi na badania i rozwój nowych produktów.

1. Wprowadzenie

Można stwierdzić, iż zarówno działalność innowacyjna przedsiębiorstwa, jak i jej zaniechanie, niosą za sobą ryzyko. Jak zauważa Robert G. Cooper, a potwierdzają to badania innych specjalistów, przeciętnie, bo zależy to od branży, zaledwie jeden z siedmiu projektów nowych produktów dochodzi do fazy realizacji (Cooper 2005a: 17). Większość firm stawia jednak na innowacyjność, ponieważ tylko w ten sposób można zapewnić sobie długotrwałą przewagę konkurencyjną. Działalność zorientowana na nowe produkty

wiąże się z ponoszeniem nakładów i nigdy nie ma pewności, że one się zwrócą. Poza tym, realizując proinnowacyjną strategię należy nie tylko ponosić nakłady na kreowanie nowych rozwiązań, ale także być gotowym na wprowadzanie szeroko pojętych zmian we wszystkich najważniejszych obszarach działalności firmy, gdyż zazwyczaj tylko takie kompleksowe podejście pozwala urzeczywistnić w pełni potencjalne efekty innowacji. Wszystko to stanowi poważne wyzwanie, zwłaszcza dla małych firm, dysponujących ograniczonymi środkami i szczególnego znaczenia nabiera dla nich zastosowanie metod minimalizujących ryzyko nieefektywnego zaangażowania zasobów, prowadzących do zmniejszenia liczby projektów zaniechanych przed wprowadzeniem na rynek.

Czynników zapewniających efektywność innowacji w przedsiębiorstwie jest sporo. Do dwóch najważniejszych i bezdyskusyjnie niezbędnych należy kreatywność ludzi – należy ją „wyzwolić” w pracownikach absolutnie wszystkich pionów. Ciekawe studium przypadku z tego zakresu przytacza H. Bieniok w swojej pracy (Bieniok 2001: 24). Opisuje on sytuację pewnej niewielkiej firmy systematycznie wprowadzającej w życie drobne usprawnienia, dające jej przewagę nad konkurencją, których pomysły wysuwają dosłownie wszyscy pracownicy. Odbyna się to w ten sposób, że właściciel przeprowadza z pracownikami stałe rozmowy, skupione wokół odpowiedzi na dwa pytania:

- jakie zmiany wprowadziłbyś w firmie, będąc na moim miejscu?
- co byś proponował zmienić w naszej firmie, gdybyś był jej klientem?

Właściciel uznał, że działając w ten sposób odnosi potrójne korzyści. Po pierwsze, wykorzystuje wielką skarbnicę pomysłów wszystkich pracowników, o które zwykle żaden kierownik ich nie pyta, uznając, że sam wie wszystko najlepiej. Po drugie, systematycznie wdraża w życie niektóre idee, dzięki czemu firma osiąga zyski, a te idą do podziału dla całej kadry pracowniczej. Wreszcie po trzecie, dostrzega i dowartościowuje każdego pracownika, dając mu możliwość uczestniczenia w zarządzaniu firmą, większą motywację oraz integrując go ze swoim miejscem pracy.

Wszystko to potwierdza, jak ważne jest właściwe zarządzanie wiedzą w procesie jej tworzenia, pozyskiwania, upowszechniania i wykorzystywania w praktyce, a istotnym elementem tego procesu jest także ewaluacja projektów pozwalająca na wstrzymanie działań nie wróżących powodzenia.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na możliwości włączenia się małych firm do globalnej konkurencji i warunków, które muszą być spełnione, aby dążenie to stało się realne. Sprzyjać temu może wykorzystanie – opisanego w drugiej części tekstu – podejścia zaproponowanego przez Coopera, które zaliczyć można do wzbudzającego obecnie tyle zainteresowania obszaru zarządzania wiedzą.

Model Coopera nie jest doskonały, bo w wyniku jego stosowania wiele innowacji mogłoby nie ujrzeć światła dziennego, gdyż łatwo jest zatrzymać je na którymś ze sztywno ustalonych punktów kontrolnych etapów. Ryzyko

związane z rygorystyczną oceną procesu innowacyjnego może polegać więc na rezygnacji z projektów, które jednak mogłyby w określonych warunkach okazać się korzystne, ale metoda ta pozwala na bardziej racjonalne gospodarowanie deficytowymi środkami.

2. Specyfika konkurencji globalnej

Budowanie przewagi konkurencyjnej, która może być rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do skutecznego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencyjnej, w dobie globalizacji stało się niezbędnym warunkiem przetrwania. Podstawą zaś konkurencyjności przedsiębiorstw we współczesnym otoczeniu, według J. Stankiewicza, stają się (Stankiewicz 2002: 86):

- szybkość tworzenia i rozwijania nowych atrakcyjnych produktów o globalnym zasięgu, na „światowym poziomie”,
- zdolność do prawie natychmiastowego dostosowania wielkości i struktury oferty do rozmiarów i struktury popytu,
- stosowanie globalnego marketingu, umożliwiającego sprawne wprowadzenie produktów na wszystkie ważne rynki,
- zdolność do wysokiej akumulacji finansowej, pozwalającej mobilizować środki niezbędne dla tworzenia i skutecznej sprzedaży kolejnych generacji produktów.

Zdaniem cytowanego autora, źródłem przewagi konkurencyjnej są składniki potencjału konkurencyjności, czyli zasoby wewnętrzne, nazywane również kluczowymi czynnikami sukcesu. Jeżeli kluczowe czynniki są w stanie na dłużej zapewnić przedsiębiorstwu utrzymanie wywalczonej przewagi konkurencyjnej albo osiągnięcie nowych przewag w przyszłości, to stają się zasobami strategicznymi (Stankiewicz 2002: 189). Przy tym lista instrumentów konkurowania jest praktycznie nieskończona, gdyż zależą one od kreatywności firm, które stosować mogą – czasem bardzo odmienne – instrumenty konkurowania. Trzeba też mieć w pamięci pogląd J.R. Galbraitha, który stwierdza, że przewaga jest obecnie krótkotrwała i dlatego krótkotrwałe są także przepisy na sukces (Galbraith 1998:108).

Niezależnie od tego, które czynniki uznamy za najistotniejsze, trzeba uwzględnić fakt, że warunki, w jakich muszą być budowane te elementy przewagi, stają się bardzo trudne. S. Kasiewicz wskazuje za W. Szymańskim (Szymański 2001: 11–13) następujące podstawowe presje, którym poddane są przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji:

- presja dokonania skoku w zakresie wymogów efektywnościowych i konkurencyjnych,
 - presja uczenia się działania na rynku międzynarodowym oraz
 - presja funkcjonowania w warunkach dużo większej zmienności i burzliwości rynku,
- i uzupełnia je o trzy nowe wyzwania:
- presję na konieczność pozyskania kapitału na nowoczesne inwestycje,

- presję na pozyskanie uzdolnionych pracowników oraz podnoszenie ich kwalifikacji,
- presję na tworzenie powiązań partnerskich z innymi podmiotami gospodarczymi (Kasiewicz 2002: 47).

Słusznie pisze w związku z tym Władysław Szymański, że szanse, jakie daje globalizacja, są nierówne, bo nierówny jest poziom rozwoju poszczególnych krajów i firm oraz aktualny poziom ich konkurencyjności, jak również zasobowe możliwości umacniania swojej pozycji. Skuteczne dostosowywanie się do globalizacji oznacza umiejętność wykorzystania korzyści wynikających z liberalizacji stosunków gospodarczych i działania rynkowego mechanizmu alokacji ponad granicami. Dlatego w tym procesie bardzo mocna jest przewaga konkurencyjna korporacji transnarodowych, która wynika między innymi z:

- łatwości rozbudowania sieci filii pozwalającej na optymalizację struktury czynników produkcji,
- ograniczania wykorzystania własnych zasobów na rzecz wzmocnienia funkcji organizowania procesów produkcyjnych – często w formie firm wirtualnych,
- większej możliwości właściwego wykorzystania – dzięki dużej skali produkcji – a więc i pozyskania kapitału intelektualnego,
- lepszej orientacji w zakresie poziomu kosztów i cen osiąganey w wyniku rozwoju systemów informatycznych, co ułatwia racjonalizację prowadzonej działalności (Szymański 2003: 16–17).

Jak się powszechnie uważa, strategia globalna różni się od strategii krajowej w następujących obszarach:

- skala, zakres i liczba wariantów działań są większe;
- występują poważniejsze trudności w koordynacji działań globalnych, ale dostępne jest również większe pole do uzyskania przewagi konkurencyjnej;
- strategia musi uwzględniać różnice polityczne, gospodarcze, rynkowe i kulturowe, aby organizacja mogła uzyskać przewagę konkurencyjną.

Występuje wiele strategii działania w tych nowych warunkach, od przesuwania zarówno zasobów jak i uprawnień decyzyjnych do filii zagranicznych, których zadaniem jest umiejętne dostosowanie się do specyficznych potrzeb zgłaszanych w danym regionie, po ustalany i ściśle kontrolowany przez centralę proces decyzyjny oparty na dążeniu do minimalizacji kosztów produkcji w wyniku lokowania jej w miejscach charakteryzujących się optymalnymi warunkami produkcyjnymi, a następnie dystrybuowania produktów na wielu różnorodnych rynkach, których klienci wyrażają zbliżone oczekiwania.

W literaturze poświęconej procesom globalizacyjnym można spotkać się jednak z poglądem, iż w praktyce występuje tendencja zbliżania się strategii i wielu znanych autorów łączy te strategie pod jedną wspólną nazwą – globalna strategia korporacyjna.

Błędy w zakresie budowy strategii rodzą poważne skutki. Rozbieżność kierunków rozwoju korporacji z celami krajów, w których lokują swoją dzia-

łałość, może spowodować utratę zaufania klientów prowadzącą nawet do konieczności wycofania się z danego rynku. Istotne są właściwe informacje o poziomie rozwoju technologicznego oraz społecznego w krajach lokalizacji działalności. Może bowiem okazać się, że korporacja nie znajdzie tam nie tylko konsumentów wytwarzanych dóbr lub świadczonych usług, ale również dostatecznie wykwalifikowanych pracowników do ich produkcji i dystrybucji.

Warto w związku z tym wskazać na to, że w ostatnim okresie uległ obaleniu jeden z najważniejszych mitów dotyczących globalizacji działalności gospodarczej, oparty na poglądzie Theodora Levitta opublikowanym w „Harvard Business Review” w 1983 roku, traktujący postępowanie się wystandaryzowanym produktem, wprowadzanym przy wykorzystaniu jednolitej strategii marketingowej na całym świecie, jako istotną, charakterystyczną cechę tego procesu, odróżniającą go od internacjonalizacji. Okazało się bowiem, że tylko bardzo nieliczne produkty mogą być bez zmiany akceptowane na wszystkich rynkach narodowych, podobnie rzadko stosowany może być identyczny system promocji¹. Międzynarodowe korporacje, kreując ogólnosiwiatowy rynek, muszą uwzględniać zarówno globalną jak i lokalną perspektywę, aby nie zatracić wrażliwości na rzeczywiste potrzeby klientów. Z kolei nawet małe organizacje działające na rynku lokalnym muszą starać się sprostać silnej konkurencji globalnej, która staje się wszechobecna. Wszystko to wymusza elastyczność i innowacyjność w działaniu wszystkich firm, niezależnie od ich wielkości.

Ponieważ jednak to największe korporacje odgrywają kluczową rolę w gospodarce światowej, zatem zagrożenia płynące z procesów globalizacyjnych, są głównie, choć nie tylko, wywołane uzależnieniem od graczy o największym potencjale finansowym. Tendencja ta powoduje powstawanie i rozwój wielu niebezpieczeństw pochodnych o różnej naturze:

- pogorszenia konkurencyjności i upadku wielu lokalnych inicjatyw gospodarczych,
- osłabienia znaczenia lokalnych, w tym narodowych przewag konkurencyjnych,
- unifikacji wymagań w zakresie technologii i jakości produkcji,
- podejmowania decyzji sprzecznych z lokalnymi interesami.

Co więcej, w celu wyeliminowania kosztownej walki konkurencyjnej wielkie korporacje wchodzi w globalne alianse strategiczne i podejmują wspólne działania, zwielokrotniając przez to swoją siłę rynkową. Taka strategia pozwala na długookresowe utrzymanie dominacji na ogólnosiwiatowym rynku. Konkurencja globalna wzmacnia również presję na megafuzje i przejęcia firm.

W konsekwencji tego atrybutem największych światowych przedsiębiorstw staje się zdolność prowadzenia operacji jednocześnie na wielu rynkach, umożliwiającą wykorzystanie różnic ekonomicznych istniejących na terenie państw je goszczących. Chodzi przede wszystkim o wykorzystanie przez

korporacje dysproporcji w kosztach funkcjonowania, cenach, systemach podatkowych, kursach walutowych czy stopach procentowych. Pozwala to w istotny sposób zwiększyć przewagę konkurencyjną nad mniejszymi firmami, nie posiadającymi tak rozbudowanych struktur. Należy zwrócić również uwagę na zależność globalizacji i logistyki, stanowiącej coraz istotniejszy warunek osiągnięcia sukcesu gospodarczego. Organizacje globalne nabywają dobra oraz usługi w sposób globalny i często wymagają zasileń ujednoczonych globalnie. Są one nabywane globalnie od coraz mniejszej liczby coraz większych dostawców w celu zapewnienia zarówno niższych kosztów, jak i jednakowej jakości. Nie można osiągnąć właściwego poziomu globalizacji gospodarki bez adekwatnej do niego obsługi logistycznej.

Bardzo istotną cechą KTN jest też elastyczność organizowania procesów produkcyjno – handlowych zachodzących w firmie. Warunkiem jej osiągnięcia jest optymalizacja rozdziału zadań między filie, gdyż prowadzi to do obniżenia kosztów w całym systemie. Do tego trzeba oczywiście wykształcić umiejętności współpracy oraz zarządzania różnorodnością kulturową i stawić dodatkowe wymagania wobec menedżerów.

W tej sytuacji szczególne zagrożenia mogą dotyczyć takich krajów jak Polska ze względu przede wszystkim na nie dość dużą skalę przedsiębiorstw krajowych i ograniczone zasoby kapitałowe. Warto, w celu uświadomienia tych niebezpieczeństw, jeszcze raz zacytować pogląd W. Szymańskiego, który analizując literaturę z tego zakresu stwierdza: „W patrzeniu na globalizację przeważa ogląd z pozycji kraju rozwiniętego i konkurencyjnego. (...) Nie docenia się, że w procesie globalizacji należy wyróżnić podmioty globalizujące i podmioty globalizowane, i że Polska jest krajem w którym istnieją jedynie podmioty globalizowane. (...) Napływający dotychczas kapitał zagraniczny kierował się głównie chęcią zdobycia naszego rynku, a nie chęcią spożytkowania naszych zasobów dla rynku globalnego, gdyż wówczas starałby się je wykorzystać sprzedając na rynku globalnym wytworzone za ich pomocą produkty” (Szymański 2003: 25).

W roku 2001 została opublikowana pesymistyczna prognoza Koźmińskiego, z której wynikało, że „umiędzynarodowienie polskich przedsiębiorstw dokonywane będzie w najbliższych latach z inicjatywy działających na naszym rynku firm zagranicznych, za ich pieniądze i według scenariusza przez nie napisanego. Oznacza to oczywiście, że one wyciągną z tego procesu największe korzyści” (Koźmiński 2001). Wprawdzie jednocześnie cytowany autor osłabia wymowę tego pesymistycznego scenariusza twierdząc, że firmy zagraniczne uzyskując konkretne korzyści z umiędzynarodowienia procesów zachodzących w Polsce będą musiały częściowo, we własnym dobrze zrozumiałym interesie, podzielić się korzyściami zarówno ze Skarbem Państwa jak i polską gospodarką, ale samego zjawiska nie można nie dostrzegać. Pogłębioną analizę wybranych aspektów tego procesu przeprowadził M. Kuzel, dokonując analizy przepływu wiedzy w następstwie bezpośrednich inwestycji zagranicznych realizowanych w naszym kraju (Kuzel 2006).

Kwintesencją oceny procesu umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw może być określenie go przez A. Koźmińskiego w cytowanym wyżej artykule jako pasywny, „jest bowiem nie tyle poszukiwaniem szans, ile reakcją na zagrożenia wynikające z konkurencji” (Koźmiński 2001).

3. Pozycja małych firm na arenie globalnej

Globalne środowisko biznesu zmienia się diametralnie. Dotychczas konkurencja na rynkach międzynarodowych była domeną głównie dużych firm, podczas gdy małe pozostawały lokalnymi lub regionalnymi w swym zasięgu. Jednakże usunięcie narzucanych odgórnie przez rządy krajów barier ekonomicznych oraz najnowsze osiągnięcia w produkcji, telekomunikacji i transporcie sprawiły, że nawet małe firmy mogą współzawodniczyć na rynkach całego świata (Etemad, Wright 2003).

Choć więc problemy, na jakie napotykają małe i średnie firmy w swoim procesie umiędzynarodowienia wydają się szczególnie duże, to – jak pokazują badania – i one mogą być również międzynarodowymi „graczami” w warunkach globalnych². Czynniki tworzące globalizację przyczyniły się bowiem do zdemontowania barier, które tradycyjnie oddzielały możliwości lokalnego biznesu i firmy lokalne od ich międzynarodowych konkurentów.

I choć nadal pojęcie „globalizacja” kojarzone jest głównie ze światowymi potentatami w poszczególnych gałęziach gospodarki, to równolegle obserwowany jest ponadnarodowy fenomen tworzenia małych i średnich przedsiębiorstw. Na szczególną rolę sektora MSP wpływają specyficzne cechy, typowe dla mniejszych firm, a niespotykane u ogromnych korporacji (Sliwiński 2001: 481). Sprawiają one, że niewielkie przedsiębiorstwo jest w stanie wypracować sobie przewagę konkurencyjną nad, pozornie niemożliwą do pokonania, korporacją międzynarodową.

Zeby konkurować z powodzeniem we współczesnych warunkach firma musi być konkurencyjna globalnie, nawet jeśli nie działa bezpośrednio na rynkach międzynarodowych, ponieważ małe firmy doświadczają obecnie konkurencji ze strony firm światowych już na swych lokalnych rynkach, a jednocześnie mogą korzystać łatwiej z ogólnego rozwoju wiedzy i postępu technicznego dzięki osiągnięciom telekomunikacji i informatyki.

Rodzime firmy, zmuszone do międzynarodowej konkurencji, często łączą się z innymi lokalnymi przedsiębiorstwami, które znajdują się w podobnej sytuacji. Dzięki temu MŚP mogą uniknąć wielu zagrożeń spowodowanych nieznaną obcych rynków i ich specyfiki. Ale zmieniające się układy sił na rynkach zmuszają dzisiaj niemal wszystkie przedsiębiorstwa do głębokiej reorganizacji, co wymaga wykorzystania przede wszystkim trzech czynników (Zarządzanie na Świecie 1997):

- innowacyjnych wyrobów,
- innowacyjnych procesów produkcji,
- innowacyjnych struktur organizacyjnych.

Jedną z najważniejszych pozytywnych cech małych i średnich firm jest ich duża elastyczność i natychmiastowe podejmowanie decyzji, co daje im przewagę nad dużo silniejszą finansowo konkurencją. Kolejnym atutem mniejszych przedsiębiorstw jest doskonała znajomość lokalnego rynku, co przekłada się na umiejętność niemal doskonałego realizowania jego potrzeb.

Wreszcie małe i średnie przedsiębiorstwa są często pionierami we wprowadzaniu produktów na rynek. Niektórzy twierdzą nawet, że większość nowych produktów i usług o charakterze innowacyjnym powstaje w MSP (Soczewska 2002: 248). Jest to niewątpliwie pewien paradoks, gdyż zdecydowanie większe nakłady na badania i rozwój ponoszą wielkie korporacje, ale niewątpliwie nabiera coraz większego znaczenia formułowany w literaturze postulat, że „duża firma powinna działać jak mała firma”. Znajduje to potwierdzenie w praktyce wielu przedsiębiorstw. Atrakcyjnym przykładem takiego działania jest kierowane przez jednego z najwybitniejszych współczesnych menedżerów szwedzkie przedsiębiorstwo ABB Asea Brown Boveri, które jest jednocześnie i duże, i małe. Składa się ono z 1300 osobnych firm rozrzuconych po całym Świecie, podzielonych na 5000 centrów zysku, koordynowanych przez zarząd z siedzibą w Zurychu, a nie w Szwecji (Micklethwait, Wooldridge 2000).

W latach 90. H. Simon przeanalizował małe firmy cieszące się niewielkim rozgłosem, ale zajmujące pozycje pierwszą lub drugą na świecie pod względem udziału w rynku lub pierwszą w UE, interesując się źródłami ich sukcesu. Firmy te swoją strategię konkurencji podporządkowywały raczej różnicowaniu profilu działalności przy zapewnieniu dobrej jakości niż przewadze kosztowej. Istotną rolę odgrywa również innowacyjność, integrowanie systemów i serwis, wszystkie inne czynniki przewagi konkurencyjnej mają udział poniżej 10% w ocenie analizowanych firm. Analizując czynniki przewagi konkurencyjnej w aspekcie źródło przewagi/trwałość przewagi autorzy lokują na najniższym poziomie technologie decydujące o produkcie, wyżej systemy wytwarzania i procesy organizacyjne, a na samym szczycie ludzi, a więc kapitał intelektualny. Dostawa i bliskość klienta wśród tych czynników odgrywa znaczącą rolę, co można wiązać z sprawnością systemów logistycznych (Simon 1999: 133–140).

Potwierdzają to badania przeprowadzone przez zespół pracowników SGH w 2005 roku na próbie 72 przedsiębiorstw w Polsce. Wykazały one, że czołową pozycję wśród czynników przewagi konkurencyjnej w opinii badanych firm zajmuje istnienie i utrzymanie specjalnych relacji z odbiorcami (Kopniak 2005). Na drugiej pozycji plasuje się czas realizacji zamówień, a na trzeciej marka produktu i renoma firmy. Kolejność ta nie zmienia się w zależności od wielkości przedsiębiorstw, dotyczy dużych, średnich i małych.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw w coraz większym stopniu zależy nie tylko od ich możliwości wewnętrznych, ale – jak już mówiliśmy – również od typu i zakresu utrzymywanych relacji z innymi jednostkami gospodarczymi.

Motywy współpracy firm obejmują m.in. „dzielenie” kosztów i ryzyka oraz uzyskiwanie niezbędnych środków na działalność. Child i Faulkner (1998) utrzymują jednak, iż zdolność firmy do uczenia się jest najbardziej istotnym zasobem niematerialnym, jaki przedsiębiorstwo może pozyskać.

Jednak w związku z koniecznością współdziałania z ludźmi z innych kultur, wymagane są dodatkowo inne zdolności menedżerskie:

- umiejętności zarządzania „oddolnego”, zdolności komunikowania się,
- sztuka negocjacji oraz talent dyplomatyczny,
- ostrożność we wzajemnych stosunkach i tolerowanie niepewności,
- zdolność łączenia kultur obu firm macierzystych.

Dlatego tak ważne jest doskonalenie zarządzania wiedzą w organizacjach chcących konkurować na rynkach globalnych, rozumiane jako: „ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji” (Murray, Myers 2002: 26).

Organizacje, które przywiązują dużą wagę do wiedzy i zarządzają procesami uczenia się, muszą traktować pracowników jako podstawowy zasób, od którego zależą wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji.

Przedsiębiorczość, przy zapewnieniu pracownikom autonomii, to obecnie najważniejsza cecha, zależna od kwalifikacji, która charakteryzować musi kadre firmy uzyskującego dobre efekty. Przejawia się ona dzięki stworzeniu przez organizację takich warunków, które umożliwiłyby samodzielne działanie jednostek i zespołów zdolnych do inicjatywy.

Budowanie pożądanego stanu zasobów ludzkich może odbywać się przez pozyskiwanie ludzi z określoną wiedzą, umiejętnościami i postawami z zewnątrz lub poprzez doskonalenie już posiadanych pracowników. Rozwój pracowników w organizacji określającej siebie mianem uczącej się jest sprawą priorytetową, a inwestowanie w pracowników traktuje się jako czynnik gwarantujący realizację wysokich wymagań jakościowych i utrzymania się na rynku. Znaczenie tego czynnika narasta.

Produkcja opierająca się na ekonomii skali zastąpiona została ekonomią kompetencji. Firma musi umieć zerwać więzy z przeszłością, jeśli ta utrudnia realizację celów innowacyjnych, co nie oznacza, że należy pozbywać się wszystkich swych zasobów, jednak pod warunkiem ich stałego unowocześniania. Trzeba zachować zatem delikatną równowagę między tzw. „pamięcią przedsiębiorstwa” oraz otwartością na nowe tendencje, równowagę między stabilizacją i zmianą, między nowoczesnością i tradycją w zarządzaniu.

Firmy niezdolne do opracowywania nowych wzorców do produkcji, do wprowadzania nowości skazane są na powielanie cudzych pomysłów i wzorów albo współpracę z innymi na zasadzie outsourcingu. Takie organizacje cechuje mniejsza przedsiębiorczość z powodu ograniczenia pola przedsiębiorczości innowacyjnej. Firmy nabierają cech zakładów wytwórczych nastawionych wyłącznie na wykonawstwo na podstawie cudzych zleceń i wzorów. W konsekwencji przedsiębiorstwa wypychane są z głównego nurtu konkurencji globalnej.

4. Poszukiwanie sposobów doskonalenia metod zarządzania procesem innowacji – koncepcja R.G. Coopera

Jak powszechnie wiadomo, prawie zawsze występuje deficyt środków, które mogą być przeznaczone na działalność innowacyjną. Dlatego też kierownictwo przedsiębiorstwa powinno w dążeniu do produktowego przywództwa przyjąć procedury redukujące ryzyko i zapewniające kształtowanie strumienia innowacji w najbardziej efektywny sposób. Taki cel stawia przed sobą prezentowany przez R.G. Coopera tryb postępowania – praktyczna metoda rozstrzygania, które pomysły należy wyeliminować, a nad którymi pracować, wzbogacona o procedury wyznaczania priorytetów i tworzenia kultury organizacyjnej stwarzającej motywację dla działań kreatywnych.

Wiele firm posługuje się już lansowanym przez niego od końca lat 80. systemem faz i bramek. Obejmuje on naprzemienną serię kroków składających się z kolejnych faz rozwoju i bramek oceny, zmierzającą do wczesnego wyeliminowania słabych pomysłów i szybkiego wprowadzenia na rynek pomysłów najlepszych. System takiego rodzaju z pewnością stanowi postęp w stosunku do każdego systemu arbitralnego czy *ad hoc*. Jest to dużo lepsza sytuacja dla innowatorów, którzy nie muszą przypochlebiać się osobom wpływowym mającym ważny głos w sprawie „przejścia” projektu dalej, gdyż stosowane kryteria wyboru powinny być sprecyzowane. Ten system jest również lepszy dla firm, ponieważ uniemożliwia projektom wątpliwej wartości trwanie przy raz zainicjowanych projektach i wysysanie zasobów, które zawsze są ograniczone i mogą być zyskowniej wykorzystane w innych działaniach.

Skuteczność metody zależy od jakości zespołów oceniających, które powinny:

- a) znać się na specyfice innowacji i opracowywania nowych produktów,
- b) znać się na dziedzinie związanej z konkretną bramką zawierającej określone kryteria oceny (np. na marketingu czy analizie finansowej),
- c) mieć upoważnienie zarówno do zwiększania, jak i ograniczania finansowania projektu,
- d) doskonale rozumieć strategię firmy,
- e) zachowywać obiektywizm i niezależność od presji wewnątrz firmowych czynników politycznych.

Każdy proces, który pomaga firmie przesiać innowacyjne pomysły musi być realizowany z najwyższą ostrożnością, ponieważ na dłuższą może doprowadzić do tego, że firma znajdzie się na równi pochyłej prowadzącej ku zacołaniu. Chodzi tutaj o eliminowanie pomysłów i produktów na pozór niepożądanych przez ich klientów. System faz i bramek może nadawać się jednak doskonale do zarządzania zarówno innowacjami przyrostowymi, służącymi aktualnym rynkom, jak i radykalnymi, tworzącymi nowe rynki. Jeśli firma niszczy każdy pomysł, który nie może wykazać się wartością dla aktualnych klientów lub aktualnych rynków, to przetrwa w niej tylko niewiele

radykalnych innowacji. Oznacza to, że firma decydująca się na taki styl działania prawdopodobnie nigdy nie znajdzie się w czołówce najbliższej fali innowacji.

Konieczne jest więc rozbudowanie systemu ocen na rzecz innowacji wybiegających poza aktualne rynki i technologie firmy. Zespoły decyzyjne powinny składać się z osób o szerokich zainteresowaniach i zdrowym wyczuwaniu trendów technicznych, myślących w kategoriach długoterminowych.

Według koncepcji Coopera, kluczem do osiągnięcia sukcesu jest zastosowanie tzw. Diamentu Innowacyjnego. Jest to obejmujący całe przedsiębiorstwo proces, na który składają się cztery elementy:

- właściwie zdefiniowana strategia innowacyjna oraz technologiczna produktu,
- odpowiedni, proinnowacyjny klimat w firmie,
- trafna alokacja zasobów powiązana z solidnym zarządzaniem portfelem firmy,
- oraz dobrze przeprowadzony, pozbawiony błędów proces faz i bramek *Stage – Gate*.

Każdy z elementów Diamentu jest bardzo istotny, pominięcie któregoś z nich sprawi, że efekty oczekiwane po wprowadzeniu na rynek nowego produktu nie będą optymalne.



Rys. 1. Diament Innowacyjny. Źródło: R.G. Cooper, *Product Leadership: Pathways to Profitable Innovation*, Perseus Books, Nowy Jork 2005 r., s. 67.

4.1. Definiowanie strategii

Jasno zdefiniowane strategię innowacyjną i technologiczną produktu są podwaliną sukcesu w zarządzaniu innowacyjnym. Oczywistym jest, że przedsiębiorstwo może i bez takiej strategii odnosić sporadyczne sukcesy. Problem jednak w tym, że wynikać będą one ze szczęśliwego zbiegu okoliczności,

a nie ze zorganizowanego planu działania, co w ogólnym wymiarze prowadzić może działalność firmy w kierunku niechcianych rynków, produktów czy technologii, czyli po prostu ryzyka.

Planowy rozwój nowych produktów winien stać się centralną częścią strategii firmy. Dlatego też ten czynnik został umiejscowiony na samej górze Diamentu. Strategia kieruje całym procesem wyboru projektów, a w konsekwencji także długoterminowym planowaniem zasobów, w tym czynnika ludzkiego (Cooper, Edgett, Kleinschmidt 2003: 19).

Pierwszym krokiem jest ustalenie roli, jaką nowe produkty mają odgrywać w ogólnej strategii firmy. Wydawać by się mogło, że poprawne zdefiniowanie takich celów nie jest zadaniem trudnym, jednakże, jak wynika z cytowanych badań, nawet w najlepszych firmach tylko w 50% badanych przedsiębiorstw ta sztuka się udała.

Kolejny krok w budowie innowacyjnej strategii to upowszechnienie zrozumienia przez pracowników znaczenia ciągłej innowacji produktów w osiągnięciu ogólnych założeń rozwoju. Badania pokazują, że ok. 60% przedsiębiorstw osiągających sukces realizuje ten postulat, podczas gdy w grupie przedsiębiorstw mało innowacyjnych uwzględnia go tylko 30% firm. Uświadomienie pracowników jest o tyle ważne, że znając wagę poszczególnych celów strategicznych, łatwiej się na nich koncentrują i ich praca jest po prostu wydajniejsza. Przykładowo mogą to być cele następujące:

- pożądana liczba pomysłów na nowe produkty rocznie, którą należy osiągnąć,
- udział procentowy, jaki stanowić będzie w trzecim roku po wprowadzeniu sprzedaż nowego produktu w sprzedaży ogółem,
- zyski firmy w okresie trzech do pięciu lat z nowych produktów wyrażające stopień powodzenia lub porażki w działalności innowacyjnej.

Kolejnym składnikiem strategii jest ustalenie kluczowych obszarów działania. Precyzyjne określenie, gdzie ma nastąpić atak, a gdzie przedsiębiorstwo nie ma zamiaru się pojawiać, obejmuje zarówno rynki, sektory przemysłu, jak i rodzaje produktów czy technologii. Określenie tego, co ma być „na pokładzie”, a co „za burta” – jak to określa Cooper – jest decydujące dla poszukiwania pomysłów na nowe produkty i szans na zaistnienie. Dzięki temu działania są skupione na określonym kierunku i eliminowany jest chaos (Cooper 2005b: 5).

Po wyznaczeniu priorytetów powstaje mapa strategiczna, która jest konfiguracją atrakcyjności rynku i „siły firmy”. Wybór sektora, w jakim firma chce zaistnieć, zależeć będzie od stopy ryzyka, jakie będzie w stanie zaakceptować. Dzięki zbudowaniu takiej mapy kadrze zarządzającej przedsiębiorstwem łatwiej jest wyeliminować nieatrakcyjne rynki

Decyzje co do sposobu wejścia na rynek podejmuje kierownictwo, wybierając spośród powyższych metod najbardziej adekwatną dla firmy. Wybór ten uzależniony jest w głównej mierze od tego, na ile rynek i technologia są nowe dla korporacji i jak jest w stanie ona sprostać wyzwaniom w świetle posia-

danych kompetencji i zasobów oraz zdolności do ich modyfikacji. Te decyzje tworzą fundament przyszłego rozwoju i szanse długookresowego sukcesu.

4.2. Klimat proinnowacyjny w firmie

Klimat proinnowacyjny, który związany jest z doбором odpowiednich ludzi i zapewnieniem im warunków do swobodnej, pobudzającej kreatywności pracy, to kolejny element Diamentu Innowacyjnego. Jest on istotny z tego powodu, że bez ludzi o odpowiednim nastawieniu i kwalifikacjach wszystkie inne elementy nie będą sprawnie funkcjonować.

Jednym z głównych czynników sprzyjających innowacyjności są właściwie zorganizowane zespoły projektowe. Muszą to być dobrane grupy ludzi o różnych kompetencjach, z różnych działów, przeznaczone do realizacji konkretnego projektu. Funkcje i odpowiedzialność w zespole powinny być określone w sposób klarowny. Zespoły nie powinny być przesadnie duże, grupa trzonowa nie powinna przekraczać kilku osób, ale należy podkreślić, iż owa grupa musi poświęcać cały swój czas pracy na działalność związaną ze swoim projektem i trwać przy projekcie od początku do samego końca. Niedopuszczalne jest wprowadzenie, np. „grupy komercjalizacyjnej” podczas ostatnich faz projektu. Zaleca się raczej dołączenie kilku osób, na przykład z działu sprzedaży, niż odsuwanie od projektu ludzi, którzy go tworzyli od początku i mają na jego temat największą wiedzę.

Lider grupy powinien być wyznaczony w sposób jednoznaczny, ponieważ ma to być osoba odpowiadająca za cały projekt. Gdy liderów jest więcej lub to, kto ma nim być, jest nie do końca sprecyzowane, odpowiedzialność za projekt ulega „rozmyciu”, ale schemat podziału obowiązków przy realizacji projektu nowego produktu powinien być wielofunkcyjny. Należałoby tutaj stworzyć taki system, który zmusza pracowników do uczestniczenia w kilku fazach rozwojowych, odcinając ich zarazem od skupiania się wyłącznie na swoim etapie. Omówiony dalej, kluczowy dla całej koncepcji, proces *Stage – Gate* zakłada takie właśnie „mieszanie się” funkcji, co jest jednym z czynników zapewniających jego efektywność (Cooper 2005a: 241–244).

W celu stworzenia odpowiedniego klimatu dla innowacyjności w firmie, należy zapewnić wsparcie dla nieoficjalnych projektów, czas wolny na pracę twórczą oraz nagradzanie zespołów. Ważne jest, by unikano kar za nieudane projekty, zezwalając na ryzyko nieodłączne takim działaniom.

Te zasady są dość powszechnie akceptowane i omawiane także przez innych specjalistów, dlatego nie zatrzymując się na nich dłużej, skupimy uwagę na dwóch pozostałych elementach Diamentu Innowacyjnego.

4.3. Zarządzanie portfelem firmy – zaangażowanie zasobów

Strategia inncwacyjna i zarządzanie portfelem – dwa pierwsze z czterech elementów Diamentu Innowacyjnego, są ze sobą nieco bardziej powiązane niż pozostałe jego części. Jest bowiem oczywiste, iż nie da zrealizować strategii firmy bez odpowiednich środków na ten cel przeznaczonych.

W dobie powszechnego „cięcia kosztów” środki na badania są, niestety, często ograniczane. Zbyt dużo firm popełnia ten podstawowy błąd, nie rozumiejąc, że przeznaczanie pieniędzy na badania i rozwój nowych produktów to nie zwykły wydatek, lecz inwestycja. Stąd też środki te zwykle bywają niewystarczające.

Gdy brakuje potrzebnych środków do zrealizowania prac nad nowymi produktami, firma naturalnie na tym traci. Przede wszystkim, obniża się jakość wykonania. Ze względu na niedostateczne środki wiele ważnych przedsięwzięć podejmowanych podczas prac projektowych jest skracanych lub też w ogóle pomijanych, byle tylko dotrzymać terminów. Jak wynika z badań Coopera, zaledwie jedno na dziesięć przedsiębiorstw przyznaje, że posiada niezbędne zasoby wymagane w założeniach projektowych, co jest gwarantem prawidłowego wykonywania zadań przez zespół. Natomiast aż w 90% firm te środki są niewystarczające. Również 9/10 wyznaje, że ich zespoły projektowe „rozdzierane są” pomiędzy zbyt wiele projektów. Tylko w niespełna 35% przedsiębiorstw prace towarzyszące nowemu produktowi od wymyślenia do wprowadzenia są przeprowadzane planowo, w pełnym wymiarze (Cooper 2001). Paradoks niewłaściwego zaopatrzenia w niezbędne środki polega na tym, że ostatecznie koszty i tak ulegają zwiększeniu. Bierze się to stąd, iż nieodpowiednie wykonanie poszczególnych prac projektowych skutkuje powrotem do tychże prac po jakimś czasie. Generuje to oczywiście dodatkowe koszty.

Drugim negatywnym skutkiem niewystarczającego przeznaczenia środków na nowy produkt jest wydłużenie czasu, w którym powinien on znaleźć się na rynku. Gdy zasoby są zbyt małe w stosunku do ilości projektów, zaczynają tworzyć się kolejki. Tym samym projekt nowego produktu, zamiast szybko przechodzić przez kolejne fazy doskonalenia, co zapewnia przewagę konkurencyjną, musi po prostu czekać „na swoją kolej”. Szacunkowo, czas „stania w kolejce” stanowi od 30% do 50% całego czasu potrzebnego na zakończenie prac nad projektem (Cooper, Edgett 2003: 48–58).

Kolejnym zjawiskiem powodowanym przez brak środków jest skupianie się kierownictwa na mniejszych, obarczonych mniejszym ryzykiem, ale również i niższą dochodowością, projektach. Przedsiębiorstwo koncentruje się przede wszystkim na produkcji dotychczasowych artykułów, dokonując jedynie niewielkich modyfikacji, odpowiadających generalnym potrzebom klientów. Porzuca się projekty nowatorskie, niosące za sobą duże zyski, a nade wszystko zapewnienie dalszego rozwoju firmie.

Nieadekwatna ilość środków skutkuje także obniżonym morale członków zespołów projektowych, bo problemy zaczynają się nawarstwiać, wzrasta presja, a cała praca sprowadza się wyłącznie do „gonienia terminów”. To, w sposób oczywisty, nie sprzyja pracom innowacyjnym w przedsiębiorstwie.

W wielu korporacjach popełniany jest ten sam błąd, polegający na ocenianiu poszczególnych komórek wyłącznie poprzez wskaźniki krótkoterminowe. Ta krótkowzroczność zamazuje obraz fundamentalnej strategii i po-

woduje, że zarówno firmy nie posiadające potencjału do wzrostu, jak i te, które go mają, dofinansowywane są jednakowo.

Przy tej analizie trzeba oczywiście skupić się na dwóch zagadnieniach: czy przedsiębiorstwo posiada wystarczające środki, żeby zrealizować wybrane już projekty, oraz co zrobić z dobrymi projektami, wstrzymanymi tylko dlatego, że środków brakuje. Analiza taka wskazuje, czy ilość projektów nie jest po prostu zbyt duża.

Po jej przeprowadzeniu ujawnia się luka między zapotrzebowaniem na środki a możliwościami. Wtedy też kierownictwo ma do wyboru trzy wyjścia: ustalenie bardziej realnych celów, zapewnienie wymaganych zasobów lub przeniesienie tych już posiadanych. To badanie wyjaśnia też kwestię, czy należy przeznaczać więcej, czy mniej środków na badania i rozwój oraz prace związane z nowymi produktami.

Wspomagająca metoda opiera się na porównaniu wydatków B+R przedsiębiorstwa do nakładów u „przeciętnego konkurenta” w sektorze. Zakłada się, że część konkurentów z branży angażuje zbyt wiele, a inni zbyt mało środków, natomiast średnia między nimi wskazuje na odpowiednią ilość. Należy przy tym jednak zwrócić uwagę na dwie sprawy. W pierwszej kolejności trzeba zauważyć, że nie wszystkie wydatki na badania i rozwój idą na nowe produkty. Niektóre poświęcane są na pewne usprawnienia lub bieżące potrzeby związane z utrzymaniem danego poziomu linii produkcyjnej. Drugą pułapką, na którą trzeba uważać, jest fakt, że niekoniecznie strategia innowacyjna firmy musi zakładać to samo co u „przeciętnego konkurenta”.

Drugim aspektem jest zarządzanie portfelem przedsiębiorstwa. Tutaj pytanie brzmi: „czy deficytowe środki poświęcane na badania lokowane są prawidłowo – w odpowiednie rynki, rodzaje produktów, projekty, itp.?”. Do odpowiedzi na to pytanie sprowadza się tak naprawdę cała istota zarządzania portfelem – alokacja zasobów i decyzje inwestycyjne umożliwiające osiągnięcie celów stawianych przed nowym produktem. W myśl stwierdzenia, że „najpierw trzeba wydać pieniądze, żeby potem móc zarobić”, zarządzanie portfelem staje się decydującym czynnikiem w „wojnie innowacyjnej” prowadzonej przez konkurencyjne przedsiębiorstwa.

Zarządzanie portfelem jest z definicji dynamicznym procesem decyzyjnym, za pomocą którego lista aktywnych projektów nowych produktów w firmie jest stale aktualizowana i przeglądana. W tym procesie, nowe projekty są szacowane, wybierane i ustalana jest kolejność ich realizacji. Istniejące projekty mogą zostać przyspieszone lub zaniechane, natomiast zasoby są alokowane i przenoszone do aktywnych projektów. Proces ten charakteryzuje się niepewnymi i zmieniającymi się informacjami, dynamicznymi możliwościami, wielorakimi celami i współzależnością pomiędzy projektami (Cooper, Edgett, Kleinschmidt 1997: 43–57).

Zarządzanie portfelem nowych produktów wydawać się może czysto mechanicznym procesem podejmowania decyzji i alokacji zasobów. Istnieje jednak kilka nietypowych aspektów tego zagadnienia, które sprawiają, że

- staje się ono być może najbardziej wyzywającym rodzajem decydowania, przed jakim staje współczesne przedsiębiorstwo. Dzieje się tak dlatego, że:
- zarządzanie portfelem produktów ma do czynienia z przeszłymi zdarzeniami i możliwościami, stąd informacje potrzebne do selekcji projektów są w najlepszym przypadku niepewne, w najgorszym zaś prawie niegodne zaufania,
 - środowisko decyzyjne jest bardzo dynamiczne, perspektywy stojące przed projektami ciągle się zmieniają, podobnie jak rynki oraz możliwości pozyskania nowych informacji,
 - projekty w portfelu są w różnych stadiach rozwoju, wszystkie jednak wymagają poświęcenia zasobów, wobec czego ich porównanie musi opierać się na różnych ilościach informacji,
 - zasoby są ograniczone, więc decyzja o przyznaniu środków jednemu projektowi może oznaczać ich utratę dla kolejnego.

Rola, jaką w przedsiębiorstwie nastawionym na sukces poprzez innowacje spełnia zarządzanie portfelem, jest nie do przecenienia. Pośród głównych przyczyn, dla których zaczyna się stosować ten proces, wymienia się przede wszystkim finansową – żeby zmaksymalizować zwrot z nakładów ponoszonych na badania i rozwój.

Zarządzanie portfelem jest ważnym elementem Diamentu Innowacyjnego, znacznie zwiększającym szanse na osiągnięcie sukcesu z nowym produktem. Charakteryzując jego strukturę, należy zwrócić uwagę na dwupoziomowość podejmowanych decyzji. Pierwszy poziom nazywa się strategicznym zarządzaniem portfelem (odnosi się do wyznaczenia obszarów realizacji projektów – ustalania „mapy drogowej” procesu innowacyjnego i koszyka innowacyjnych produktów), drugi natomiast to taktyczne decyzje w portfelu (indywidualna selekcja projektów).

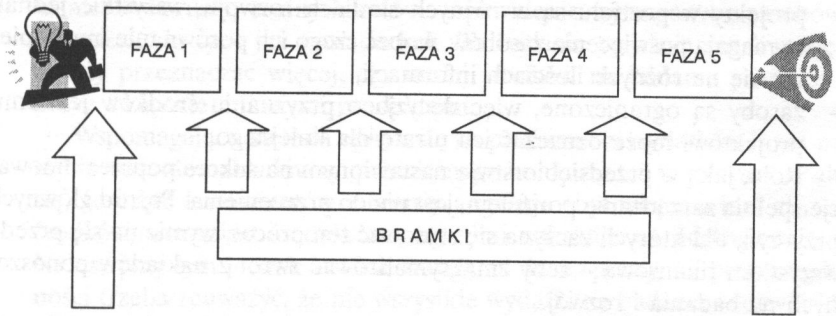
4.4. Proces Stage – Gate

Proces *Stage – Gate* jest stworzonym przez R.G. Coopera swoistym schematem postępowania, nadającym kierunek wszystkim działaniom związanym z nowym produktem w przedsiębiorstwie – od jego wymyślenia, aż do wprowadzenia na rynek. Składa się on z określonych etapów, zwanych inaczej fazami, oraz bramek zamykających każdy z etapów i warunkujących dalsze prace nad projektem.

Specyfika faz polega na tym, że są wielofunkcyjne. Nie ma osobnej fazy marketingu czy badań i rozwoju. Każdy z etapów składa się raczej z równoległych zadań podejmowanych przez przedstawicieli różnych działów pod wodzą kierownika projektu. Zwykle ustalana jest lista zadań dla określonego etapu. Specyfikacja tej listy opiera się na odpowiedziach na dwa pytania:

- co kierownictwo musi wiedzieć na końcu danego etapu w celu podjęcia popartej informacjami decyzji o przesunięciu projektu dalej?
- wynikające z powyższego pytania – jakie przedsięwzięcia należy podjąć celem uzyskania tych informacji?

W celu zarządzania ryzykiem projektów poprzez metodę *Stage – Gate* te zadania muszą być ułożone w taki sposób, żeby można było zebrać niezbędne informacje – techniczne, rynkowe, finansowe i operacyjne – dzięki czemu można nakreślić ryzyko techniczne i biznesowe. Każdy kolejny etap kosztuje więcej niż wcześniejszy, dlatego też plan procesu oparty jest na rosnącym zaangażowaniu w realizację w zależności od zaliczenia kolejnych etapów oceny.



Rys. 2. Schemat typowego procesu Stage – Gate. Źródło: R.G. Cooper, *Doing it Right: Winning at New Products*, Product Development Institute 2006 r., s. 5.

Faza zerowa obejmuje prace związane z generowaniem pomysłów na nowe produkty. Wymaga ona powołania w Bramce 1. osoby podejmującej pierwsze decyzje co do projektów (przechodzi/odpada). Istotne jest sprecyzowanie kryteriów oceny danego pomysłu, tak by każdy z jego twórców wiedział dokładnie, dlaczego jego idea została zaakceptowana lub odrzucona.

W fazie pierwszej dokonuje się szybkiego przeglądu wstępnie wybranego projektu. Chodzi tu przede wszystkim o ustalenie zalet technicznych i rynkowych projektu, przy niskim koszcie oraz w krótkim czasie. Wyłania się pierwszy obraz finansowej analizy projektu, będący podstawą do podjęcia decyzji w Bramce 2.

W trakcie drugiej fazy rozbudowywana jest koncepcja projektu w celu zwiększenia jego atrakcyjności zanim dojdzie do dużych wydatków z nim związanych. W trakcie tej fazy przeprowadza się szczegółowe badania potrzeb, żądań i preferencji nabywców, tak aby stworzyć produkt unikalny i po prostu najlepszy. Analiza konkurencji jest także częścią tego etapu. Szczegółowe oszacowanie techniczne w tej fazie skupia się przede wszystkim na technicznej wykonalności projektu. Najlepszym wyjściem jest prowadzenie tego etapu przez zespół ludzi o różnym zakresie kompetencyjnym. Efektem musi być szczegółowy plan projektu umożliwiający przejście po ocenie w Bramce 3. do fazy realizacyjnej.

Faza trzecia to opracowanie procesów produkcji oraz związanych z nimi dostaw. Przygotowuje się także uaktualnioną analizę finansową, jak i rozwiązuje sprawy patentowe i prawne, związane z nowym produktem.

Ostatnia faza obejmuje sukcesywne wdrażanie, instalowanie urządzeń produkcyjnych i towarzyszące temu testy:

- wewnętrzne analizy, których celem jest sprawdzenie jakości otrzymanego produktu oraz jego działania pod kontrolowanymi warunkami,
- ograniczona produkcja, żeby usuwać niedociągnięcia oraz poprawiać proces produkcyjny oraz by ustalić bardziej precyzyjne koszty produkcji,
- próbna sprzedaż – ma za zadanie zmierzyć reakcje klientów, ocenić plan wprowadzenia produktu na rynek oraz określić oczekiwany udział w rynku,
- przegląd finansowy – dokonuje się go w celu weryfikacji uzasadnienia ekonomicznego projektu (jego opłacalności) opartej na nowych i bardziej dokładnych danych co do przyszłego dochodu z produktu oraz danych kosztowych.

Ostatnia bramka zawiera decyzje ustalające plan pojawienia się produktu na rynku, jak i wytyczne co do produkcji na pełną skalę.

W ciągu dwóch do czterech miesięcy po wprowadzeniu produktu, gdy dostępne są już pierwsze dane, przeprowadza się badanie, którego celem jest określenie sił i słabości nowego produktu, jak i tego, czego firma nauczyła się podczas prac nad danym projektem, co pozwoli wykluczyć ewentualne prace przy pracach nad kolejnym projektem. Dodatkowo sprawdza się pierwsze rezultaty komercyjne – wpływy ze sprzedaży do kosztów, dokonując przy tym odpowiednich korekt.

Główny Przegląd odbywa się w okresie od dwunastu do osiemnastu miesięcy od pojawienia się produktu na rynku, gdy dane na jego temat są już dosyć stabilne. W tym też momencie zespół projektowy kończy swoją działalność, a produkt staje się kolejnym z oferowanych przez firmę już nie jest tym „nowym” (Cooper 2005a: 218–225).

Bramki są więc takimi punktami w procesie *Stage – Gate*, w których podejmuje się kluczowe decyzje dotyczące przejścia dalej projektu, czasowego jego wstrzymania czy w ogóle wykluczenia go z dalszych prac. Po prostu odrzuca się przeciętne projekty, a pozostałe poddawane są priorytetyzacji, dzięki której ustala się wysokość przyznawanych im zasobów. Decydenci, czyli tzw. „bramkarze”, oceniają projekt pod trzema względami: jakości wykonania, racjonalności ekonomicznej oraz planu akcji na następny etap. Struktura każdego punktu decyzyjnego jest podobna. Dokumentacja związana z pracą w bramkach obejmuje:

- informacje dostarczone przez grupę projektową;
- kryteria, według których projekt jest oceniany;
- rezultaty przeglądu w punkcie decyzyjnym.

Decyzje podejmowane w punktach decyzyjnych są procesem dwuczęściowym. Pierwsza część to ocena projektu względem kryteriów koniecznych

oraz pożądanym do spełnienia, gdzie podejmowana jest decyzja co do przejścia lub odpadnięcia projektu. Druga część natomiast polega na porównaniu danego projektu do pozostałych zakwalifikowanych. Projektom, które realizowane są dalej, przypisuje się posiadane przez firmę zasoby, zgodnie ze stopniem ich ogólnej atrakcyjności. Dodatkowo ocenia się dany projekt w kontekście całego portfela projektów z tego punktu widzenia, czy poprawia on powiązanie portfela ze strategią firmy.

Podsumowując niniejsze rozważania, stwierdzić trzeba, że proces *Stage – Gate* z pewnością nie jest szybkim rozwiązaniem bieżących problemów, jednakże stanowiąc narzędzie zarządzania wiedzą o stanie zaawansowania każdego projektu, jego zgodności z celami strategicznymi i sprawności procesu przygotowania w kolejnych etapach, na tle opcji konkurencyjnych, ukierunkowuje podjęty wysiłek i porządkuje całe postępowanie innowacyjne, co może sprawić, iż w długim okresie proces rozwojowy firmy stanie się przejrzystszy i efektywniejszy w ciągu kilku lat. Główne zalety tego podejścia to:

- zwiększony odsetek udanych produktów,
- zwiększone przychody związane z nowymi produktami, wynikające ze skrócenia procesu rozwoju produktu o około 30%,
- zwiększenie zgodności z założeniami rozwojowymi,
- lepsza praca zespołowa w firmie,
- lepsze produkty z punktu widzenia klienta (Arleth 2005: 3).

Generalnie rzecz biorąc, prawidłowe wprowadzenie procesu *Stage – Gate* zapewnia porządek przy, zwykle chaotycznym, procesie rozwoju nowego produktu oraz jego zwiększoną efektywność, jak i skrócony czas realizacji. O popularności tego systemu świadczy duża ilość firm z niego korzystających. Pośród nich są, na przykład: IBM, Procter&Gamble, Microsoft, Kodak, Carlsberg, American Express, Philip Morris, Exxon Mobil, Lucent Technologies, LEGO czy Hewlett Packard. Przykłady przedsiębiorstw, które zaczęły korzystać z systemu *Stage – Gate*, wskazują, że korzyści wynikające z jego stosowania dalece przewyższają koszty związane z wprowadzeniem. Metoda ta może być więc użytecznym narzędziem wskazującym zasady pozwalające skuteczniej wykorzystywać środki przeznaczone na działalność innowacyjną, zwłaszcza w małych firmach, charakteryzujących się deficytem zasobów, co wymusza konieczność starannej selekcji projektów przyjmowanych do realizacji.

Informacje o autorze

Prof. dr hab. Jerzy Bogdanienko – Katedra Teorii Organizacji, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski. E-mail: jerbog@wp.pl.

Przypisy

- ¹ Por. rozdz.: Globalizacja. Co to znaczy?, w: Micklethwait J., Wooldridge A., *Szamani zarządzania*, Zysk i Ska, Poznań 2000.
- ² Por: T.O. Kohn, *Small Firms as International Players*, "Small Business Economics" 1997, 9(1), February, w: *SMEs in the Age of Globalization*, ed. D.B. Audretsch, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, Northampton, 2003, s. 52–58, BV. Hegge, *SMEs and European Integration. Internationalisation Strategies*, Routledge, London and New York 2002, s. 37–38, *Small and Medium-sized Transnational Corporations. Executive Summary and Report on the Osaka Conference*, UNCTAD/ UN, New York and Geneva 1994, s. 19–22.

Bibliografia

- Arleth, J. 2005. Streamlining Your Company's Development Process, www.u3.dk.
- Bieniok, H. 2001. Zarządzanie przez innowacje (ZPI). w: Pyka J. (red.) *Globalne i regionalne uwarunkowania nowoczesności przemysłu i usług*, s. 24. Katowice: Wydawnictwo AE.
- Child, J. i D.O. Faulkner. 1998. *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford: Oxford University Press.
- Cooper, R.G. 2001. *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, Massachusetts: Perseus Books.
- Cooper, R.G. 2005a. *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products*, State Gate.
- Cooper, R.G. 2005b. *Winning at New Products: Pathways to Profitable Innovation*, Working Paper nr 21, Stage – Gate Inc. 2005b r.
- Cooper, R.G. i S.J. Edgett. 2003. Overcoming the Crunch in Resources for New Product Development. *Research Technology Management*, vol. 46, nr 3, s. 48–58.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J. i E.J. Kleinschmidt. 2003. *Improving New Product Performance and Practices*, Houston: APQC.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J. i E.J. Kleinschmidt. 1997. Portfolio Management in New Product Development: Lessons from the Leaders – Part I. *Research Technology Management*, vol. 40, nr 5, s. 16–28.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J. i E.J. Kleinschmidt. 1997. Portfolio Management in New Product Development: Lessons from the Leaders – Part II. *Research Technology Management*, vol. 40, nr 6, s. 43–57.
- Etamad, H. i R. Wright. 2003. *Globalization and Entrepreneurship Policy and Strategy Perspectives*, Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Galbraith, J.R. 1998. Organizacja zdolna do reorganizacji. w: Hesselbein F., Goldsmith M. i R. Beckhard (red.) *Organizacja przyszłości*, Warszawa: Business Press.
- Innowacje organizacyjne ważne także w mniejszych firmach. 1997. *Zarządzanie na Świecie*, nr 8.
- Kasiewicz, S. 2002. *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Warszawa: Difin.
- Kohn, T.O. 1997. Small Firms as International Players. *Small Business Economics*, vol. 9, nr 1. w: *SMEs in the Age of Globalization*, ed. D.B. Audretsch, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, Northampton.
- Kopniak, M. 2005. Wiodące czynniki konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynku UE. w: *Polskie przedsiębiorstwa wobec globalnej konkurencji*, materiały konferencyjne. Warszawa: IFGN.
- Koźmiński, A. 2001. Wystąpienie w ramach seminarium Krytyczna Teoria Organizacji, *MBA*, nr 4/2001.
- Kuzel, M. 2006. *Firma w otoczeniu globalnym*, Toruń: TNOiK.
- Micklethwait, J. i A. Wooldrige. 2000. *Szamani zarządzania*. Poznań: Zysk i Ska.

- Murray, P. i A. Myers. 2002. The facts about Knowledge, Information strategy – special report, listopad 1997; na podstawie: *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, pod red. W.G. Grudzewskiego, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.
- Simon, H. 1999. *Tajemniczy mistrzowie – studia przypadków*, Warszawa: PWN.
- Small and Medium-sized Transnational Corporations*. Executive Summary and Report on the Osaka Conference, UNCTAD/ UN, New York and Geneva 1994, s. 19–22.
- Soczewska, K. Tendencje zmian w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście globalizacji gospodarki. w: Rymarczyk J. i W. Michalczyk (red.) *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa i gospodarki*, s. 268. Wrocław: Wydawnictwo AE we Wrocławiu.
- Stankiewicz, M.J. 2002. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń: TNOiK.
- Szymański, W. 2003. Rozstrzygająca rola przedsiębiorstw w dostosowywaniu gospodarki do integracji europejskiej i globalizacji. w: Kuciński K. (red.) *Polskie przedsiębiorstwa wobec standardów europejskich*, s. 16–17. Warszawa: IFGN.
- Szymański, W. 2001. Wpływ globalizacji na jakościowe zmiany otoczenia ekonomicznego przedsiębiorstw. w: Kuciński K. (red.) *Polskie przedsiębiorstwa wobec globalizacji*, s. 11–13. Warszawa: IFGN.
- Śliwiński, R. 2001. Rola małych i średnich przedsiębiorstw w polityce rozwoju gospodarczego Polski. w: Rymarczyk J. i T. Szelaż (red.) *Internacjonalizacja i globalizacja gospodarki polskiej*, s. 481. Wrocław: Wydawnictwo AE we Wrocławiu.
- Hegge, B. 2002. *SMEs and European Integration. Internationalisation Strategies*, London and New York: Routledge.