

# Alicja Sosnowska

---

## Podjęcie projektowe w tworzeniu i realizacji strategii innowacji w przedsiębiorstwie

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (7), 13-28

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Alicja Sosnowska<sup>1</sup>**

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

## **PODEJŚCIE PROJEKTOWE W TWORZENIU I REALIZACJI STRATEGII INNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### **1. Istota podejścia projektowego w zarządzaniu strategią**

Postęp globalizacji, który obserwujemy w początkach XXI wieku, połączony z turbulencjami na rynkach światowych wywołanymi zjawiskami kryzysowymi w końcu 1-szej i na początku drugiej dekady, spowodował pewne zmiany zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania strategicznego. Celem proponowanych zmian jest dostosowanie przyjętych zasad, metod i procedur strategicznego zarządzania firmą, do nowych sytuacji w jej globalnym i lokalnym otoczeniu. Za istotne z punktu widzenia zachodzących w gospodarce przemian, należy uznać dążenie do zwiększenia elastyczności zakładanych strategicznych celów firmy, relatywnie do zmian w otoczeniu oraz nacisk na wzrost innowacyjności we wszystkich rodzajach prowadzonej działalności. Z przyjęcia koncepcji zmienności i elastyczności celów strategicznych w połączeniu z dążeniem do wzrostu innowacyjności, prowadzącym do podnoszenia poziomu konkurencyjności firmy, wynikają określone konsekwencje dla zarządzania strategicznego, zmierzające do zmian podstawowego modelu budowy i implementacji strategii.

---

<sup>1</sup> Prof. Dr hab. Alicja Sosnowska do r. 2005 profesor zwyczajny SGH. Kierownik Katedry Zarządzania Innowacjami, obecnie profesor zwyczajny Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku. Zainteresowania naukowe i dydaktyczne Profesor obejmują zarządzanie strategiczne oraz zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Najważniejsze ostatnie publikacje: S. Jurek-Stępień, Z. Pierścionek, A. Sosnowska: *Rynkowe strategie konkurencji przedsiębiorstw*, Novum, Płock 2009, *Zarządzanie strategiczne. Wybór i realizacja strategii przedsiębiorstwa* (współautor Stefania Jurek-Stępień), Novum, Płock 2013, *Komercjalizacja wyników badań naukowych, praktyczny poradnik dla naukowców*, red. naukowa i współautorstwo, Warszawa, 2013.

Mają one ułatwić stworzenie strategii rozwoju, która mimo zmienności uwarunkowań pozwoli na osiągnięcie sukcesu biznesowego w relatywnie długim okresie. W procesie budowy strategii, firmy przyjmują model zasobowy i budują przewagę konkurencyjną tworząc zasoby wiedzy, które następnie przekształcają w innowacje<sup>2</sup>. Wiodącą rolę innowacji w strategii firmy podkreślają liderzy korporacji Procter&Gamble „innowacje nie mogą być tematem zainteresowania wyłącznie funkcji R&D, ale podstawowym aspektem prowadzenia firmy mającym wpływ na podejmowanie kluczowych decyzji, bez względu na to, czy dotyczą one wybrania celów do osiągnięcia strategii, struktury organizacyjnej, alokacji zasobów, zobowiązań budżetowych, czy rozwoju kadry zarządzającej i umiejętności przywódczych”<sup>3</sup> (Lafley, Charan 2008, s. 17-18). Już choćby z tego lapidarnego stwierdzenia wynika, że strategia innowacji staje się kluczową częścią strategii rozwoju firmy. Stwarza to, łącznie z uprzednio wspomnianą cechą elastyczności, określone konsekwencje dla procesu budowania, a następnie zarządzania strategią rozwoju firmy. Polecanym sposobem, który może zapewnić zarówno właściwą postać strategii, jak i późniejszą skuteczną jej implementację w praktycznej działalności, jest wykorzystanie dorobku teorii zarządzania projektami i uruchomienie strategii jako zbioru projektów<sup>4</sup>. Oznacza to propozycję szerokiego wykorzystania podejścia projektowego w procesie zarządzania strategią. Podejście projektowe określając najogólniej, oznacza wykorzystanie pojęć, metod narzędzi i praktyk stosowanych w technice, technologii i coraz częściej w zarządzaniu, do budowy i realizacji strategii rozwoju firmy. Cechą wyróżniającą podejście projektowe jest ujęcie systemowe skierowane na realizację celu (celów) założonych dla określonego projektu<sup>5</sup>. Kluczowym pojęciem jest projekt, który definiuje się jako zamierzenie (przedsięwzięcie, zadanie), któremu można przypisać sprecyzowany cel, bądź wiązkę celów, określone środki oraz przedział czasu, w którym ma zostać zrealizowany. Istotne dla zarządzania strategią cechy projektu można określić następująco:

- jest to zbiór zadań, które powinny być realizowane w określonej sekwencji,
- posiadanie zdefiniowanego, konkretnego celu (bądź wiązki celów),
- możliwość przypisania określonego budżetu, kosztów, efektów i zasobów,
- kierowanie przez wybranego przez firmę lidera projektu,

---

<sup>2</sup> S.A. Huff, S.W. Floyd, H.D. Sherman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Of. Wolters Kluwer bussines, Warszawa 2011, s. 43-75, 371-375.

<sup>3</sup> A.S. Laffley, R. Charan, *Zmiana reguł gry w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 287-324.

<sup>4</sup> M. Morgan, R.S. Levitt, W. Malek, *Skuteczne ndrażanie strategii*, Wyd. Prof. PWN, Warszawa 2010, s. 12-15.

<sup>5</sup> J.M. Nicholas, H. Steyn, *Zarządzanie projektami*, Of. Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 48-51.

- początek, koniec oraz wyznaczony czas realizacji<sup>6</sup>

Cechy te składają się na niepowtarzalny, indywidualny charakter danego projektu, który może być przypisany do określonego zespołu realizatorów. W zarządzaniu projekty stanowią podstawowe elementy składające się na strategię ogólną i strategię funkcjonalne pozwalające wydzielić bądź dostarczyć określone rodzaje działalności. Zatem istotą podejścia projektowego jest traktowanie strategii jako zbioru (portfela, portfeli) projektów, których wykonanie składa się na realizację strategii.

Przełożenie założeń i koncepcji strategicznej na zestaw projektów o sprecyzowanych parametrach szczegółowych pozwala – z jednej strony na bardziej swobodny ich ranking w kontekście możliwości realizacji, a z drugiej strony – na tworzenie różnych kombinacji projektów zależnie od potrzeb klientów i aktualnej sytuacji rynkowej.

Podejście projektowe dopracowało się też własnych zasad metodologicznych i procedur, które ułatwiają sprawną organizację procesu budowy strategii oraz realizacji złożonych, kompleksowych projektów inwestycyjnych, czy badawczo-rozwojowych dzięki wykorzystaniu zaawansowanych technologii informatycznych<sup>7</sup>.

## 2. Strategia innowacji jako portfel projektów

Strategia innowacji jest częścią strategii rozwoju firmy. Jej miejsce i znaczenie określają przyjęte cele strategiczne. Współcześnie uważa się, że długookresowa strategia musi opierać się na systematycznym wprowadzaniu innowacji. Jak to formuluje L. Białoń<sup>8</sup> strategia innowacji jako część składowa ogólnej strategii rozwoju dotyczy głównie trzech obszarów:

- 1) „projektowania, wytwarzania i komercjalizacji nowych produktów, bądź modernizacji istniejących,
- 2) projektowania i wdrażania nowych, bądź ulepszonych procesów technologicznych,
- 3) projektowania i wdrażania nowych, bądź doskonalonych systemów (bądź podsystemów) zarządzania”.

Cytowany fragment wskazuje, że L. Białoń uznaje projektowanie, a zatem i powstałe w jego wyniku projekty, za nieodłączny atrybut strategii innowacji.

---

<sup>6</sup> A. Sosnowska, S. Jurek-Śtepić, *Zarządzanie strategiczne. Wybór i realizacje strategii*, Novum, Płock 2013, s. 272.

<sup>7</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami badawczo rozwojowymi*, Oficyna wyd. Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

<sup>8</sup> *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, (red.), L. Białoń, Placet, Warszawa 2010, s. 231 i dalsze.

Z dalszych rozważań cytowanej autorki odnoszących się do treści i procesu budowy strategii innowacji wynika, że posługiwanie się projektem w strategii innowacji jest uznanym i celowym rozwiązaniem w tworzeniu i realizacji strategii innowacji w przedsiębiorstwie.

Jeżeli uznać celowość zastosowania podejścia projektowego do tworzenia i realizacji strategii innowacji, to można traktować tę strategię jako zbiór (portfel) projektów, na który składają się projekty obejmujące cały cykl procesu innowacyjnego od fazy B+R do ucieleśnienia projektów w postaci nowych produktów i technologii<sup>9</sup>. Przyjmując, że strategia innowacji w przedsiębiorstwie jest znaczącą, centralną częścią strategii rozwoju firmy należy traktować ją jako złożony, składający się z wielu portfeli projektów program, obejmujący powstawanie i realizację projektów dotyczących zarówno proponowanych, znajdujących się w początkowej fazie zadań badawczych, jak i projektów dotyczących końcowej fazy realizacji doprowadzającej gotowe produkty do odbiorcy. Zakres i liczba projektów składających się na strategię innowacji w firmie zależy od: wielkości i zakresu jej działania, poziomu innowacyjności, a także akceptacji podejścia projektowego przez kierownictwo firmy i jej akcjonariuszy.

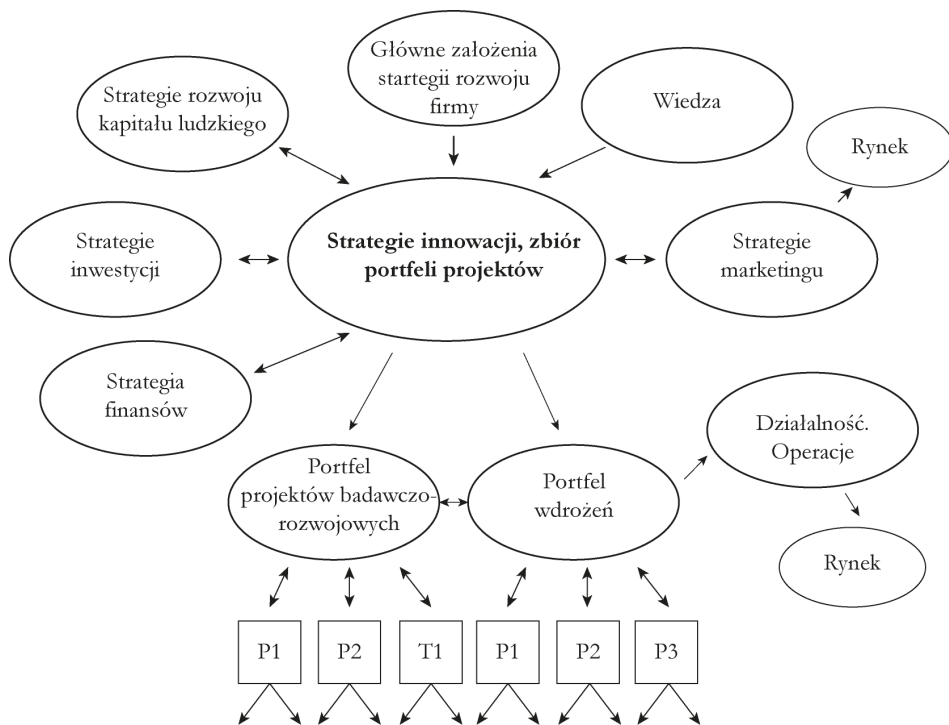
Najbardziej rozbudowane strategie innowacji, składające się z bardzo wielu projektów obejmujących różne fazy procesu innowacyjnego charakteryzują wielkie korporacje, w tym w szczególności korporacje działające w dziedzinach wysokiej technologii.

Schemat złożonej struktury strategii innowacji w ujęciu projektowym przedstawiono na rys 1.

---

<sup>9</sup> *Ekonomika i zarządzanie innowacjami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, red. Jasiński, Ciborowski 2012, s. 120-121.

Rys. 1. Strategia innowacji jako program w dużej firmie



Źródło: Opracowanie własne.

Na rysunku 1 w sposób uproszczony przedstawiono struktury strategii innowacji w dużej firmie produkcyjnej, która jednocześnie prowadzi działalność badawczo-rozwojową. Zgodnie z podejściem projektowym przyjęto, że strategia innowacji to zbiór projektów, których tematyka wynika z ogólnych strategicznych założeń dla okresu od kilku do kilkunastu lat. Wśród projektów wyróżniono portfel projektów badawczo-rozwojowych oraz portfel projektów, których przedmiotem jest działalność wdrożeniowa kończąca się w sferze produkcji. Ze schematu wynika, że struktura portfelowa pozwala na wybór liczby i zakresu poszczególnych projektów oraz na płynne przechodzenie od projektów badawczych do projektów wdrożeniowych. Niekiedy jest celowe połączenie obu rodzajów projektów w jeden projekt strategiczny, który ma pozwolić na szybkie wprowadzenie określonego produktu lub platformy produktowej na rynek. Na schemacie wskazano też na występowanie związków strategii innowacji z innymi strategiami funkcjonalnymi (strategią inwestycji, finansów, marketingu, rozwoju kapitału ludzkiego), co warunkuje pomyślną realizację strategii innowacji. Przyjęcie struktury projektowej dla strategii innowacji ułatwia firmie kształtowanie zespołów realizujących poszczególne projekty oraz pozwala na

rozdzielenie ich członków pomiędzy projektami, zgodnie z potrzebami. Ponadto pozwala na dostosowanie strategii do aktualnych możliwości firmy w sytuacji na rynku, dzięki elastyczności i możliwości przenoszenia środków pomiędzy projektami.

Łączenie portfela projektów badawczo-rozwojowych oraz wdrożeniowych wraz z działalnością operacyjną (produkcji i sprzedaży) było praktyką od dawna stosowaną w wielkich korporacjach, które tworzyły odrębne komórki organizacyjne realizujące kompleksowe projekty innowacji, od pomysłu do produktu rynkowego, równoległe do podstawowej działalności firmy. Dobre doświadczenie, w połączeniu z wprowadzeniem technologii informacyjnych i ich wykorzystaniem w zarządzaniu projektami, spowodowały upowszechnienie tych praktyk w szerokiej działalności biznesowej. Inny typ strategii innowacji, przyjmowany przez przedsiębiorstwa, to sięganie do zewnętrznych źródeł projektów badawczo-rozwojowych, które firma nabywa np. w uczelniach prowadzących badania, instytutach badawczych, firmach prowadzących badania naukowe czy innych źródłach innowacji (parki naukowe, parki technologiczne). W tych przypadkach przedmiotem strategii innowacji jest przede wszystkim realizacja projektów związanych z wdrażaniem uzyskanej wiedzy, w różnej formie: licencji, zakupu wyników projektu badawczego, pakietu projektów realizacyjnych przygotowanego przez zewnętrzne jednostki. Zewnętrzne źródła z jednej strony zmniejszają zakres prac własnych w dziedzinie B+R oraz mogą zapewnić, w drodze gwarancji właściwe parametry techniczne projektów, ale z drugiej strony, jeżeli brakuje znajomości wewnętrznych warunków firmy której dotyczą projekty, portfel zewnętrzny może opóźnić realizację przez powstawanie, czasem drobnych, ale często uciążliwych dla przedsiębiorstwa usterek. Mogą one być przyczyną wydłużania cyklu wdrożeniowego, co stwarza ryzyko wyprzedzenia przez konkurencję. Stąd przedsiębiorstwa niechętnie korzystają z projektów zewnętrznych, chyba że reputacja i doświadczenie danej placówki badawczej gwarantuje pozytywny wynik realizacji projektu. Swego rodzaju gwarancją może być ciągłość współpracy uczonych i przedsiębiorcy oparta na pracy nie nad jednym, ale wieloma projektami.

### **3. Modele zarządzania projektami innowacji**

Z przedstawionych wyżej rozważań o potrzebie wyodrębnienia portfeli projektów w ramach przyjętej w przedsiębiorstwie strategii innowacji wynika, że przy ich tworzeniu i realizacji przydatne staje się stosowanie metod wykorzystywanych w praktyce zarządzania projektami. Dotyczy to zarówno sposobów tworzenia projektów, organizacji procesów ich wdrażania, jak i stosowanych

metod oceny<sup>10</sup> (Tidd, Bessant, 2011, s. 461-521). Z wielu modeli wykorzystujących podejście projektowe w strategii innowacji opisanych w literaturze można wyróżnić następujące grupy:

- a) modele odnoszące się do realizacji projektów badawczo-rozwojowych powstających poza przedsiębiorstwem i wstępnie przez nie realizowane w ramach przyjętej strategii rozwoju,
- b) modele strategii innowacji przygotowane przez firmy innowacyjne,
- c) modele wspierające proces B+R i wdrażanie innowacji z działalnością biznesową firmy w systemie korporacyjnym<sup>11</sup>.

Kryteria, według których dokonano podziału modeli, to przede wszystkim środowisko, w którym są tworzone projekty, zakres cyklu rozwoju innowacji obejmowany przez tworzony projekt oraz odniesienia pomiędzy strategią innowacji a strategią rozwoju całej firmy.

**Do grupy „a”** przedsiębiorstwo zalicza projekty, które są przejmowane z uczelnianych bądź samodzielnych organizacji badawczych (instytuty, laboratoria) prowadzących zarówno badania nastawione na pogłębianie wiedzy *stricte* teoretycznej, jak i tworzące projekty z założeniami wdrożenia ich do praktyki w procesie, który nazywany jest komercjalizacją wyników badań naukowych. Istotą procesu komercjalizacji jest odpłatne przekazanie rezultatów projektu badawczego realizowanego w placówce badawczej do przedsiębiorstwa, które z kolei ma przeprowadzić następne etapy procesu innowacyjnego poprzez produkcję i marketing do odbiorcy (rysunek 2).

W tym modelu strategii innowacji portfel nowych produktów czy technologii jest tworzony częściowo w jednostce naukowej, a częściowo w firmie produkcyjnej, która realizuje projekt innowacyjny. Podstawowe problemy, które powstają przy budowaniu tą drogą strategii innowacji w przedsiębiorstwie, dotyczą zapewnienia zgodności pomiędzy działaniami prowadzonymi w sferze B+R, a oczekiwaniami przedsiębiorstwa wynikającymi z analizy rynku i konkurencji działającej w sektorze.

Stąd w praktyce przedsiębiorstwa niechętnie realizują strategię innowacji według tego modelu. Znaczącą rolę odgrywa tu czynnik czasu realizacji projektu badawczego. Z kolei zaangażowanie środków publicznych w sferę B+R może obniżać koszty, które musi ponieść firma samodzielnie prowadząc badania.

---

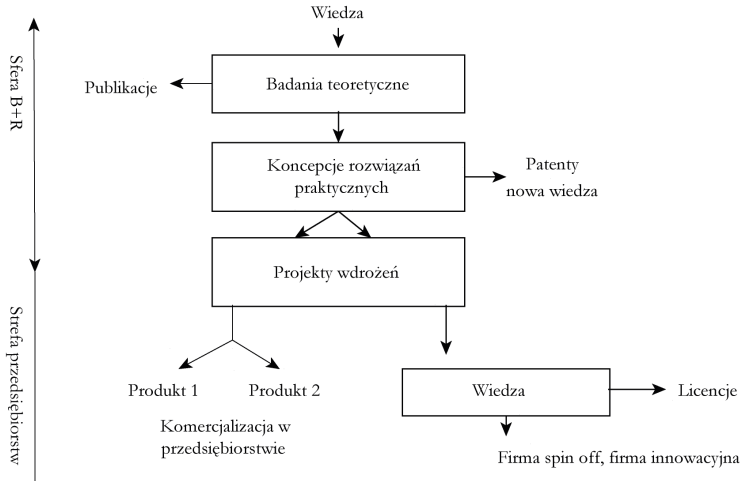
<sup>10</sup>

<sup>11</sup> A. Sosnowska, *Różne modele procesu realizacji projektów B+R*, prezentacja na konferencji z cyklu od idei do patentu, *Projekt B+R = przyszłość*, P.L., Lublin 2013.



**Rys. 2.** Model tworzenia projektów komercjalizacji wyników badań w jednostce naukowej

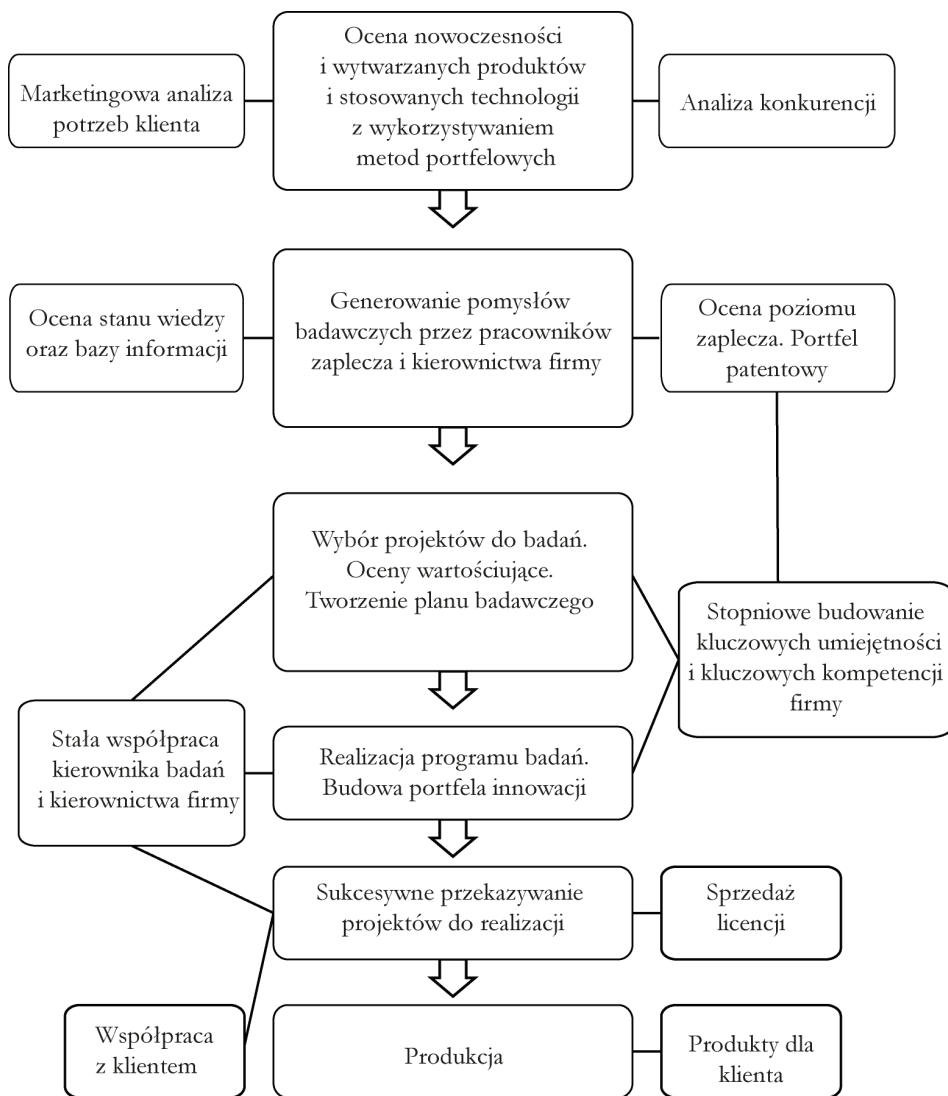
Model tworzenia projektów konkurencyjnych wyników badań w jednostce naukowej grupa „a”



Źródło: Opracowanie własne.

**Grupa „b”** odnosi się do modeli strategii innowacji realizowanych w firmach innowacyjnych, które z założenia nastawione są na stale generowanie innowacji od początku cyklu innowacyjnego (pomysłu i procesu badawczego) do komercjalizacji powstałych projektów<sup>12</sup> (Białoń 2010, s. 169-178). Stąd podejście projektowe ma tu szczególne zastosowanie, a strategia innowacji takiej firmy to zbiór realizowanych przez różne zespoły i w różnym czasie projektów innowacji. Cechy szczególne, które charakteryzują podejmowane projekty to ich wysoka nowoczesność, ale także ryzyko związane z możliwością niepowodzenia. Zatem tylko nowo zakładane firmy innowacyjne opierają swoją strategię na jednym kluczowym projekcie, ale dokładają starań, aby w miarę upływu czasu przekształcić swoją strategię w portfel projektów innowacji znajdujących się w różnych fazach realizacji. Podstawowe warunki stworzenia efektywnej strategii firmy innowacyjnej można sprowadzić do – z jednej strony – zdobycia wiedzy o nowych odkryciach w dziedzinie nauki i technologii, w której działa firma, a z drugiej strony – wiedzy o możliwościach pozyskania klientów na innowacyjne produkty oferowane przez firmę. Model budowy strategii w firmie innowacyjnej można przedstawić na rysunku nr 3.

<sup>12</sup> *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, (red.), L. Białoń, Placet, Warszawa 2010, s. 169 – 178.

**Rys. 3.** Schemat strategii realizowanych w firmie innowacyjnej

Źródło: Opracowanie własne.

Strategia realizowana wedle **modelu „b”** zakłada tworzenie i realizację projektów badawczych w ramach jednej organizacji. Jednocześnie pozwala to na przejście pełnego cyklu od pomysłu do produktu komercyjnego w ramach tego samego zespołu, który odpowiada za całość realizacji założeń strategicznych. Sprzyja to skróceniu cyklu wdrożeniowego pozwalając firmie uzyskać tzw. premię nowości.

Model ten w zasadzie odnosi się do małych i średnich firm innowacyjnych tworzących grupę tzw. firm niszowych<sup>13</sup>. Firmy te zazwyczaj powstają wokół jednego niewielkiego projektu i są zarządzane przez jego twórców. W przypadku powodzenia następuje szybki rozwój firmy i budowanie jej strategii przez rozszerzanie przyjętego początkowo portfela projektów badawczo-wdrożeniowych. Po wejściu na rynek firmy te ściśle współpracują z klientami, a realizowane projekty są odpowiedzią na oczekiwania odbiorców. Przedstawiony schemat pokazuje zakres działań podejmowanych w firmie innowacyjnej od pomysłu do dostarczania produktów do klienta. W tego typu firmach proces produkcyjny jest ściśle związany z procesem B+R, dzięki czemu łatwo dostosować się do zmieniających się potrzeb klienta. W warunkach polskich takie strategie realizują firmy innowacyjne, jak np. VigoSystem SA, Medcom SA.

### **Grupa „c” – modele wypracowane w systemie korporacyjnym.**

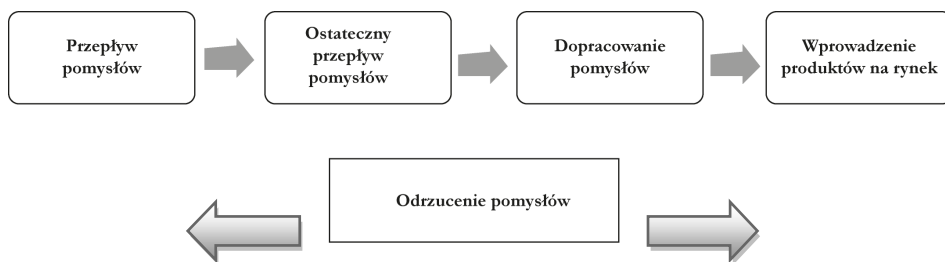
Bez obawy popelnienia błędu można stwierdzić, że większość liczących się na światowym rynku innowacji jest realizowana w dużych korporacjach międzynarodowych. Strategie innowacji są znaczącą częścią strategii rozwoju firmy, a każda z korporacji zabiega o posiadanie bogatego portfela projektów innowacji najczęściej wykorzystujących dorobek korporacyjnych ośrodków B+R, ale także szczególnie ostatnio, źródeł zewnętrznych nabywanych w trybie *open innovation* czy *user driver innovation*<sup>14</sup>. Z opisywanych modeli warto wyróżnić modele strategii innowacji w korporacjach 3M, Procter&Gamble czy Eli Lilly.

Założeniem korporacji 3M jest wbudowanie strategii innowacji w strategię biznesu. W proces tworzenia projektów innowacji są włączeni pracownicy zgodnie z wprowadzonymi zasadami innowacji 3M zakładającymi możliwość przeznaczenia 15% czasu pracowników inżynierskich na własną pracę nad rozwojem innowacji.

Model opracowany w P&G zakłada poszukiwanie innowacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Firma wykorzystuje podejście projektowe tworząc strategię składającą się z projektów, które obejmują cały proces powstawania innowacji od pomysłu do zysku dla firmy. Przedstawia to schemat zamieszczony na rys. 4.

<sup>13</sup> M. Juchniewicz, *Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa*, PARP, Warszawa 2010, s. 56 i dalsze.

<sup>14</sup> A.S. Laffley, R. Charan, *Zmiana reguł gry w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 207 – 215..

**Rys. 4.** Schemat konwersji pomysłów na zysk

Źródło: A.S. Lafley, R. Charan, *Zmiana reguł gry w biznesie*, op.cit, s.223.

P&G wypracowało szereg wskazówek dotyczących zarządzania projektami składającymi się na strategię innowacji<sup>15</sup>:

- 1) każdy z pracujących nad rozwijaniem pomysłów jest indywidualnością i wymaga stworzenia odpowiednich warunków pracy,
- 2) wdrażanie projektów jest pracą zespołową, wymaga włączenia członków zespołów z innych zadań pełnionych w firmie,
- 3) zespoły powinny być zróżnicowane, integrowane przez lidera wokół wspólnego celu,
- 4) w zespole powinna być rozwijana idea sprawności i zwinności (*agile*) oraz poszukiwania możliwie prostych rozwiązań (*simple*).

Warto podkreślić, że autorzy cytowanej pracy zwracają uwagę na konieczność zaangażowania najwyższego kierownictwa korporacji we wprowadzanie idei innowacyjności oraz praktyczne zarządzanie projektowaniem innowacji.

Interesujący model podejścia do realizacji pełnego cyklu badawczo-rozwojowego w przedsiębiorstwie przedstawiają Trias de Bes i Philip Kotler. Nazywają go „Kompletnym Systemem Innowacyjności od A do F”. Założeniem, które przyświecało przygotowaniu ich książki był, mimo pojawienia się wielu nowych pomysłów w wielu przedsiębiorstwach, brak wystarczającej liczby projektów innowacji, które dają określone, wymierne rezultaty dla firmy. Proponowany przed autorów model od A do F ma dostarczyć narzędzi dla uporządkowania działań związanych z wprowadzeniem innowacji w przedsiębiorstwie<sup>16</sup>.

Model od A do F jest listą kluczowych ról, które należy wypełnić, aby z powodzeniem zakończyć proces innowacji.

<sup>15</sup> A.S. Lafley, R. Charan, *Zmiana reguł gry w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 287 – 324.

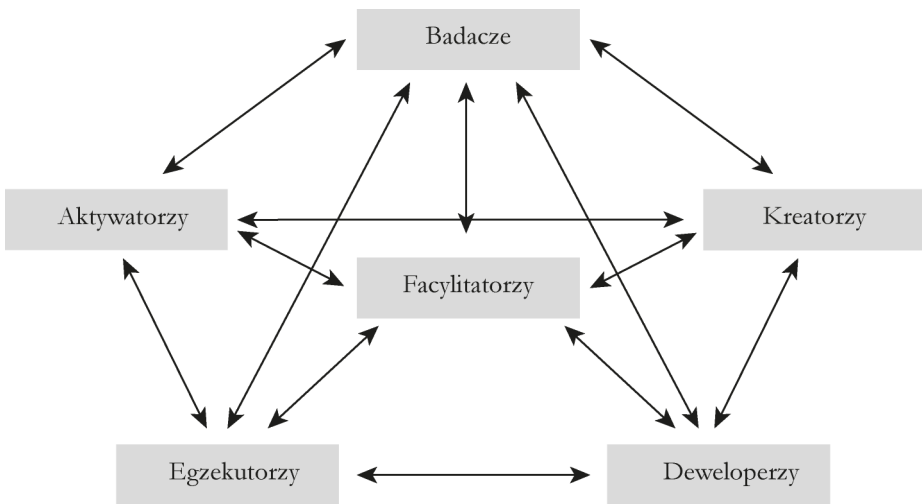
<sup>16</sup> F. Trias de Bes, P. Kotler, *Innowacyjność, przepis na sukces. Model od A do F*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013.

W zespole realizującym projekt powinni znaleźć się:

- (A) Aktywatorzy (*activators*) – ludzie, którzy inicjują proces innowacji,
- (B) Badacze (*browsers*) – poszukiwacze informacji, prowadzący badania rozpoznawcze,
- (C) Kreatorzy (*creators*) – twórcy koncepcji, opracowujący schemat działań,
- (D) Deweloperzy (*developers*) – ludzie ucieleśniający projekty, opracowujący je,
- (E) Egzekutorzy (*executors*) – osoby zajmujące się implementacją projektu,
- (F) Facylitatorzy (*facilitators*) – instrumentatorzy procesu innowacji.

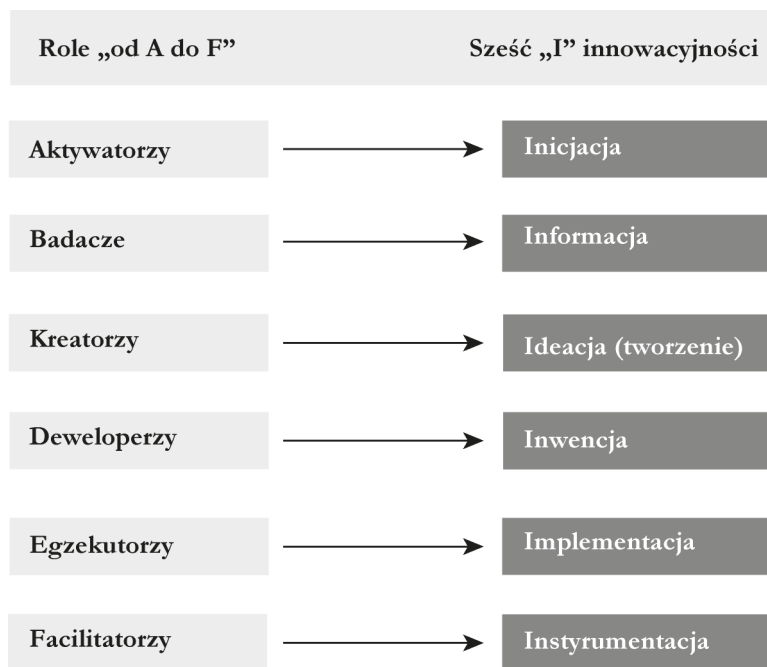
Na zamieszczonym rysunku są pokazane powiązania między wymienionymi wyżej grupami realizującymi projekt innowacji. Założeniem jest, że uczestniczą we wszystkich fazach procesu innowacyjnego wspierając się wzajemnie wypełniając „sześć I” zadań w procesie innowacji (rys 5).

**Rys. 5.** Model „od A do F”



Źródło: F. Trias de Bes, P. Kotler, *Innowacyjność, przepis na sukces. Model od A do F*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013. s. 20

Rys. 6. Sześć „I” innowacyjności



Źródło: F. Trias de Bes, P. Kotler, *Innowacyjność, przepis na sukces. Model od A do F*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013, s. 21.

Przedstawiony model jest przejrzysty, komunikatywny i reprezentuje kompleksowe podejście do tworzenia i realizacji projektów innowacji w dużej korporacji dysponującej odpowiednim zapleczem kadrowym dostosowanym do pełnienia wymienionych kluczowych ról innowacyjności. W cytowanej książce zwraca się też uwagę na łączenie strategii innowacyjności ze strategią marketingu, która musi być tworzona w każdej nastawionej na innowacje korporacji.

#### 4. Podejście projektowe a strategii innowacji w sieci

Współczesne przedsiębiorstwa działają według nowych reguł wynikających z zachodzących zmian w globalnym otoczeniu, czego konsekwencją są zmiany w zarządzaniu. Jedną z istotnych zmian kształtujących gospodarkę jest rozwój i powszechność wykorzystania sieci. Wykorzystane w zarządzaniu strategicznym formy sieciowe są zróżnicowane i wymagają nowych metod analizy strate-

gicznej i nowych metod budowy i wdrażania strategii<sup>17</sup>. Według W. Czakona<sup>18</sup> sieci w przedsiębiorstwie służą do osiągania wspólnych celów strategicznych, które w pojedynkę są trudne do wykonania i zapewniają powodzenie w realizacji wspólnych projektów.

Konsekwencją rozwoju sieci jest powstawanie organizacji przedsiębiorstw sieciowych, które tworząc organizm luźno połączonych w sieci elementów, współpracują dla realizacji wspólnego celu<sup>19</sup>. Struktury sieciowe w połączeniu z podejściem projektowym sprzyjają tworzeniu i wdrażaniu strategii innowacji w przedsiębiorstwie.

Można wyróżnić różne kierunki zastosowania sieci w budowie strategii innowacji<sup>20</sup>:

- sieć służy jako źródło informacji w procesie tworzenia projektów innowacji, przede wszystkim wykorzystywany jest Internet,
- sieć jest organizacyjną podstawą dla strategii innowacji tworzonej na podstawie projektów przygotowanych przez współpracujących uczestników sieci, a firma jest twórcą i realizatorem strategii,
- firma buduje strategię w systemie innowacji otwartej wykorzystującej projekty tworzone przez uczestników sieci w trybie konkursu sieciowego w odpowiedzi na zgłoszone zapotrzebowanie<sup>21</sup>

Tworzenie strategii innowacji w układzie sieciowym wymaga spełnienia szeregu warunków, do których przede wszystkim należą atrakcyjność oferty zaoferowanej przez przedsiębiorstwo poszukujące projektów, zapewnienie podziału korzyści między innowatorem a pomysłodawcami oraz gotowość obu stron do współpracy w budowie strategii.

Wykorzystanie podejścia projektowego w budowie strategii innowacji skojarzone z działaniami w sieci pozwala na elastyczność i skuteczność w dostosowaniu jej do zmieniających się warunków w otoczeniu firmy. Szczególnie ułatwia to portfelowa forma strategii innowacji, gdyż umożliwia regulację i czas włączania poszczególnych projektów do realizacji z uwzględnieniem wahań koniunktury na rynku. Pozwala też na szybkie wprowadzenie nowych szczególnie atrakcyjnych wynalazków do realizacji.

---

<sup>17</sup> Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 405.

<sup>18</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Of. Wolters Kluwers business, Warszawa 2012, s. 405.

<sup>19</sup> S. Łobejko, *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej przedsiębiorstw*, Of. Wyd. SGH, Warszawa 2012, s. 42 – 64.

<sup>20</sup> S. Łobejko, A. Sosnowska, *Firma innowacyjna w sieci. Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw*, (red.), Zakrzewska-Bielawska A., Difin, Warszawa 2011, s. 114.

<sup>21</sup> A. Sosnowska, *Różne modele procesu realizacji projektów B+R*, prezentacja na konferencji z cyklu od idei do patentu, *Projekt B+R = przyszłość*, P.I., Lublin 2013, s. 116 – 117.

Jednocześnie podejście projektowe wymaga zastosowania nowoczesnych metod zarządzania projektami, co samo w sobie jest strategią innowacji w działalności firmy<sup>22</sup> (Wirkus, Roszkowski, Dostatni, Gierulski 2014, s. 183-209).

## Literatura

Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Of. Wolters Kluwer bussines, Warszawa 2011, s. 43-75, 371-375.

Laffley A.S., Charan R., *Zmiana reguł gry w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 17-18.

Morgan M., Levitt R.S., Malek W., *Skuteczne wdrażanie strategii*, Wyd. Prof. PWN, Warszawa 2010, s. 12-15.

Nicholas J.M., Steyn H., *Zarządzanie projektami*, Of. Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 48-50.

Sosnowska A., Jurek-Stępień S., *Zarządzanie strategiczne. Wybór i realizacje strategii*, Novum, Płock 2013, s. 272.

*Zarządzanie działalnością innowacyjną*, (red.), Białoń L., Placet, Warszawa 2010, s. 231 i dalsze.

*Ekonomika i zarządzanie innowacjami w warunkach zrównoważonego rozwoju*, (red.), Januski A.H., Ciborski R., Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2012, s. 116-121.

Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami badawczo rozwojowymi*, Oficyna wyd. Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

Sosnowska A., *Różne modele procesu realizacji projektów B+R*, prezentacja na konferencji z cyklu od idei do patentu, *Projekt B+R = przyszłość*, P.L., Lublin 2013.

Białoń L., s. 169-178.

Juchniewicz M., *Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010, s. 56 i dalsze.

Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 405.

Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Of. Wolters Kluwers business, Warszawa 2012.

Łobojko S., *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej przedsiębiorstw*, Of. Wyd. SGH, Warszawa 2012.



Łobejko S., Sosnowska A., *Firma innowacyjna w sieci. Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw*, (red.), Zakrzewska-Bielawska A., Difin, Warszawa 2011, s. 114.

Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W., *Zarządzanie projektem*, PWE, Warszawa 2014, s. 183-109.

Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bukowska M., Moczala A., *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa 2014.

F. Trias de Bes, P. Kotler, *Innowacyjność, przepis na sukces. Model od A do F*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2013. s. 20

#### DESIGN APPROACH IN DEVELOPING AND IMPLEMENTING THE STRATEGY OF INNOVATION AND ENTERPRISE

##### **Abstract**

*The aim of the article is to present the role of project management (PM) in construction and implementation of innovation strategy.*

*The design approach for innovation strategy involves the use of PM concepts and methods and combines new models of this strategy with new trends in strategic management. The main effects are greater flexibility and efficiency in creating corporate strategy.*

##### **Key words:**